



Fuente de Vida Sana

SERGIO DIAZ QUINTERO
ROBERT SNEYDER OROZCO BRAVO.

Plan de negocio para la creación de
una empresa comercializadora de
aguacate en la ciudad de Bogotá

Plan de negocio para la creación de una empresa comercialización de aguacate.

Una tesis presentada para obtener el título de
Administrador de empresas en la
Universidad Santo Tomás, Bogotá

Sergio Díaz Quintero
Robert Sneyder Orozco Bravo

TUTOR:

Mauricio Novoa Campos

Universidad Santo Tomas
Administración de Empresas.
Bogotá D.C
18 Septiembre-2017

Nota de aceptación:

Este plan de negocios referente All Fruver
Realizados por los estudiantes Robert
Sneyder Orozco Bravo Y Sergio Díaz Quintero,
Cumple con las condiciones y Requisitos exigidos
Por la Universidad Santo Tomas Para optar por
El título de Administración de empresas.

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Mis más gratos agradecimientos a todos los profesores por el tiempo dedicado, enseñanzas y diferentes metodologías aplicadas, por el apoyo y el sacrificio realizado para nuestro aprendizaje, pero quiero hacer énfasis en algunos:

Profesor Mauricio Novoa: Docente y Tutor de la facultad de administración de empresa, quien nos acogió, ayudo y guio para realizar este trabajo, es un eje fundamental en este trabajo y además apporto ideas para el mismo.

Profesor Héctor Horacio Murcia: Docente y Tutor de la facultad de administración de empresas de la universidad Santo Tomas, quien nos acompañó desde mitad de carrera con su carisma y apoyo al estudiante, además los cursos dictados por el suministra herramientas importantes que son implementadas en el presente trabajo.

Leonardo Orozco y German Orozco: Proveedores de información sobre el aguacate, apoyo constante resolviendo dudas y aterrizando ideas ayudándonos a generar un plan de negocios quien además serán nuestros futuros proveedores de aguacate.

Padres: Los mejores seres que nos han acompañado durante toda la vida, dándonos oportunidades ilimitadas y ayudándonos a ser mejor cada día, nuestros más grandes agradecimientos por el apoyo, consejos, regaños... etc.

Tabla de Contenido

1.	Resumen.....	13
2.	Introducción	17
3.	Resumen ejecutivo.	18
3.1	Objetivo general	19
3.2	Objetivos específicos	19
3.3	Descripción del problema por atender.	19
3.4	Descripción oferta de valor	20
3.5	Potencial del mercado	21
3.6	Estrategias competitivas.....	29
3.7	Resumen de las inversiones requeridas.....	30
4.	Planeación estratégica	31
4.1	Misión	31
4.2	Visión	31
4.3	Análisis de la situación.....	31
4.3.1	Situación mundial	31
4.3.2	Situación de Colombia	32
4.3.3	Efectos del acuerdo de paz en términos agrícolas	33
4.3.4	Condiciones de salud de la población colombiana.....	33
4.3.5	Enfoque holístico	34
4.3.6	Mapa de Procesos.....	35

	5
4.3.7 Objetivos estratégicos.....	36
4.3.8Objetivos operacionales.....	37
4.3.9 Objetivos de los procesos de apoyo.....	37
4.3.10Objetivos comerciales	38
5. Concepto de servicio.....	40
5.1 Ficha técnica.....	40
5.2 Definición del servicio	41
5.3Investigación, desarrollo e innovación para la generación de nuevos productos y servicios	41
6. Estudio de mercado.....	43
6.1Definición de objetivo del estudio de mercado.....	43
6.2 Población Objetivo.....	43
6.3 Encuesta	47
6.4Análisis de resultados.....	50
6.5 Justificación y antecedentes del proyecto	59
6.6Antecedentes del aguacate	64
7. Características y comportamiento del sector económico al que pertenece el plan de negocio. 65	
7.1Análisis de la competencia.....	72
7.1.1Competencia Directa	72

	6
7.1.2Competencia indirecta	77
7.1.2.1Corabastos	77
8. Análisis del tipo de mercado en el que se inserta el plan.	78
8.1Segmentación del mercado	78
8.2Análisis de los proveedores.....	79
8.3 Análisis de los consumidores.	82
8.4Viabilidad legal	85
9. Plan de Mercadeo.....	87
9.1Definición de la oferta de valor.....	87
9.2Declaración de atributos del servicio	89
9.2.1Calidad.....	90
9.2.2Satisfacción.....	91
9.2.3Precio.....	91
9.3 Elementos diferenciadores, creativos e innovadores.	92
9.3.1Ofrecer productos 100% natural.....	92
9.3.2Ofrecer a los clientes precios competitivos mediante la reducción de costos en logística y compra de productos directamente al agricultor.....	92
9.3.3Dar oportunidad a los pequeños agricultores para nuestro abastecimiento, ofreciendo precios justos y exigiendo unos estándares de calidad.....	93

9.3.4Tener un sistema de descuentos (%) por ventas superiores a x precio, lo cual podrá redimirse con productos de la tienda.....	93
9.3.5Por su gran conocimiento en materia dar oportunidad de trabajo a personas de origen asociado a las regiones de producción de aguacate	93
9.5.6Dispone de un software de reconocimiento del producto y de usuario mediante código QR	94
10. Desarrollo de marca	96
10.1Nombre.....	96
10.2Eslogan.....	96
10.3Colores:	96
10.3.1Blanco.....	97
10.3.2Negro	97
10.3.2Verde	97
10.3.3Azul	97
11. Estrategias de Precio	98
12. Estrategias de distribución	100
13. Estrategias de servicio al cliente	102
14. Estudio de operaciones	103
14.1Descripción de micro localización (Plano de ubicación)	103
14.2Diseño de planta (Plano de distribución de la Planta).....	105

14.3Descripción del proceso-servicio (Diagrama de Proceso)	106
14.4 Diagrama de flujo.....	107
14.5 Descripción de maquinaria y equipo.	109
14.6Capacidad de producción y manejo de inventarios	111
14.7 Inversión inicial.....	112
.....	112
15. Estudio organizacional.....	113
15.1Diseño organizacional.....	113
15.2Organigrama.....	113
15.3Descripción de cargos	114
15.3.1Gerencia.....	114
15.3.2Gerente de inventarios.	114
15.3.3Gerente organizacional.	115
15.3.4Cajero (a).	116
15.4 Constitución de la sociedad.....	116
15.5Presupuesto administrativo	117
16. Estudio financiero	118
16.1Presupuesto de inversión plan estimado de inversiones iniciales y futuras	118
16.2 Cronograma.....	121
16.3Presupuesto de costos.....	122

16.4 Plan de financiación de inversiones y plazos de amortización.	126
16.5 Flujo de caja, estado de resultados, balance general proyectado y punto de equilibrio.....	127
16.6 Viabilidad financiera del proyecto: Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN).	134
17. Conclusiones.....	137
18. Bibliografía	139

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyección del cultivo de aguacate.....	25
Tabla 2. Ficha técnica All Fruver	40
Tabla 3. Valor Nutricional del aguacate	60
Tabla 4. Diseminación del aguacate en el mundo	64
Tabla 5. Frutas más consumidas por los Bogotanos.....	67
Tabla 6. Verduras más consumidas por los Bogotanos.	68
Tabla 7. Mayor consumo de aguacate en el mundo.....	82
Tabla 8. Diagrama de Flujo	107
Tabla 9. Inversión inicial	112
Tabla 10. Presupuesto Administrativo.....	117
Tabla 11. Presupuesto de Inversión	119
Tabla 12. No. de Colaboradores	122
Tabla 13. Salario empleador	123
Tabla 14. Costos	124
Tabla 15. Costos Variables	125
Tabla 16. Tabla de amortización.....	126
Tabla 17. Flujo de caja y Punto de equilibrio	127
Tabla 18. Estado de resultados	130
Tabla 19. Depreciaciones.....	131
Tabla 20. Balance General.....	132

Tabla de Figuras

Ilustración 1. Evolución del aguacate sembrado a nivel mundial.....	22
Ilustración 2. Evolución de los principales importadores de aguacate.	22
Ilustración 3. Evolución de los precios de los principales importadores de aguacate.	23
Ilustración 4. Principales productores de aguacate en el mundo	31
Ilustración 5. Incremento de la obesidad en Colombia.....	33
Ilustración 6. Enfoque Holístico	34
Ilustración 7. Mapa de procesos	35
Ilustración 8. Ubicación Usaqué.....	43
Ilustración 9. Barrio los Cedros	45
Ilustración 10. Ubicación All Fruver	46
Ilustración 11. Pregunta 1.	50
Ilustración 12. Pregunta 2	51
Ilustración 13. Pregunta 3	52
Ilustración 14. Pregunta 4	52
Ilustración 15. Pregunta 5	53
Ilustración 16. Pregunta 6	53
Ilustración 17. Pregunta 7	54
Ilustración 18. Pregunta 8	55
Ilustración 19. Pregunta 9	55
Ilustración 20. Pregunta 10	57
Ilustración 21. Pregunta 11	58
Ilustración 22. Pregunta 12	58

Ilustración 23 Recomendación del consumo de frutas.	61
Ilustración 24. Sitios donde más compran los Bogotanos.	72
Ilustración 25. Productos vendidos en tiendas de barrio	73
Ilustración 26. Preferencias de los Bogotanos al momento de comprar por estratos	74
Ilustración 27. Ubicación Carulla Express	75
Ilustración 28. Principales supermercados en Colombia al momento de comprar	76
Ilustración 29. Países que más producen aguacate en el mundo	79
Ilustración 30. Grafica departamental en producción del aguacate	80
Ilustración 31. Porque causa consumen frutas y verduras	83
Ilustración 32. Estrategia de servicio	87
Ilustración 33. Logo de All Fruver	98
Ilustración 34. Lugar detallado de All Fruver.....	103
Ilustración 35. Diseño de plano All Fruver.....	105
Ilustración 36. Cajas manejo de inventario.....	111
14.7 Inversión inicial	112
Ilustración 37. Organigrama	113

134

1. Resumen

La presente investigación se centra en el estudio de un producto representativo Colombiano como lo es el aguacate. Un estudio que se llevó a cabo desde el punto de distribución mediante el cual llegaba el aguacate hasta el consumidor final. Se generó un plan de negocio en función de mejorar la experiencia para los consumidores de aguacate, entregar productos de mejor calidad, reducir costos y agilizar su entrega, lo cual con llevó a la creación de una nueva cadena de distribución llamada All Fruver. Una propuesta apunta esté plan de negocio es a la innovación a través de una plataforma tecnológica que le brinde información completa al cliente acerca de un producto específico, en este caso se sugiere el desarrollo de una aplicación con contenido nutricional y personalizado de acuerdo al tipo de posible comprador del producto.

Objetivo del trabajo

Crear un plan de negocio para la comercialización de aguacate en el barrio el Cedro de la ciudad de Bogotá. El cual buscará un acuerdo con los cultivadores trayendo directamente el producto del campo a nuestras instalaciones, disminuyendo costos, precios en el producto y manteniendo un buen estado de este para el consumo, agregando valores tecnológicos que logran dar un valor diferenciado y exclusivo, lo que aporta a convertir la compra de aguacate en una experiencia de vida, que garantiza una continuidad en el negocio, a partir de productos de alta calidad, valores agregados y precio competitivo.

Métodos

Se implementó variedad de métodos para realizar un trabajo real y completo, el cual contiene métodos como lo es el inductivo, ya que permite pasar de lo particular a lo real,

donde se generan diversas teorías con gran enseñanza las cuales se ordenaban y se consolidaban variedad de información, así pues unificarlas y generar ideas con soporte. Método de análisis, este permite obtener variedad de fuentes que ayudarán a la investigación y se analizaba lo común entre las distintas fuentes y se generaba un idea. Por último se desarrolló una metodología de campo, la cual genera aun análisis de tablas, figuras y estadísticas que dan soporte a la investigación, donde allí se analizaba información más clara y concisa.

Palabras importantes: *Aguacate, Frutas, Verduras y Salud*

Abstract:

This research focuses on the study of a Colombian representative product such as avocado. A study that was carried out from the point of distribution through which the avocado achieves its final consumer. A business plan was generated in order to improve the experience for avocado consumers, deliver better quality products, reduce costs and expedite delivery, which led to the creation of a new distribution chain called All Fruver. Another of the proposals to which this business plan points out is to the innovation through a technological platform that provides complete information to the client about a specific product, in this case it is suggested the development of an application with nutritional content and customized according to the type of possible buyer of the product. In addition, it is concluded that the Colombian market is one of the main producers of avocado and one of the products with the highest volume of export, and as a recommendation it is suggested that more market research is carried out that boosts the consumption of Colombian agricultural products

Objective

Or create a business plan for the commercialization of avocado in the sector El Cedro of the city of Bogotá. Which will seek an agreement with the growers bringing directly the product of the field to our facilities, lowering costs, prices in the product and maintaining a good state of this for consumption, adding technological values that manage to give a differentiated value and exclusive, which contributes to convert the purchase of avocado in a life experience, which guarantees a continuity in the business, from high quality products, added values and competitive price.

Methods

A variety of methods were implemented to perform a real and complete work, which with an inductive method, because it allows to move from the particular to the real, where they generated diverse theories with great teaching which were ordered and consolidated a variety of information, so to unify them and generate ideas with support. Method of analysis, this allows to obtain variety of sources that helped the investigation and after it analyzed the common between the different sources and generated an idea. Finally, a field methodology was developed, which generates even analysis of tables, figures and statistics that give support to the research, where there was analyzed more clear and concise information.

Keywords: Avocado, fruits, vegetables and health

2. Introducción

Los cambios de hábitos y la dinámica mundial han abierto una brecha para la buena y sana alimentación, es de allí donde parte cada país promoviendo los sanos hábitos y la buena alimentación, que buscan el beneficio de la comunidad que le constituye, es por eso que los diferentes países han empezado a gestionar la productividad de alimentos sanos, mediante estrategias u planes que promuevan el beneficio de este.

En Colombia desde las políticas estatales se han diseñado diferentes planes y programas que responden a dinamizar el aparato productivo del campo colombiano, dentro de ellos se encuentra: “Colombia siembra y construye futuro”, el cual busca maximizar la productividad de campos obteniendo un mejor producto, así pues brindar a los cultivadores conocimiento de sus productos mejorando una inversión rentable (COLOMBIA CONSTRUYE Y SIEMBRA FUTURO, 2008)

Mediante estos planes Colombia quiere revivir sus cultivos y su campo, en el que todos estemos inmersos y consientes sobre la importancia de producir en nuestras tierras. Un extenso territorio que ofrece centenares de frutas, hierbas, verduras, especias, etc. Se busca resaltar el privilegio que tiene nuestro país, ofreciendo vida a través de los sanos hábitos alimenticios.

Este es una Plan de negocios que se basa en una investigación con datos cuantitativos y cualitativos, con esta investigación se busca encontrar espacios por explotar en el mercado de los FRUVER, a partir de diferentes características asociadas al mercado del Aguacate, y la implementación de herramientas tecnológicas generando un plan de negocio robusto, de esta manera la idea de negocio propuesta aporta al bienestar de la sociedad y generar una nueva experiencia para los consumidores.

Para el desarrollo del proyecto se desarrollará una Indagación documental, lo que permite acceder a una variedad de referencias que crean un juicio de valor sobre los temas investigados, generando una visión retroalimentada en conocimientos del investigador. (INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ESCÁRCEGA, 2013). Este tipo de estudio se acopla de manera pertinente para realizar este plan de negocio, ya que no delimita fuentes y tipos de documentos que soporten la investigación, además permite a ALL FRUVER generar una visión construida desde la experiencia y el conocimiento, además de ello permite

indagar de manera ilimitada generando nuevas experiencias e ir desarrollando ítems innovadores que beneficiarán al plan de negocios y lo harán más atractivo para los consumidores.

Como complemento a la metodología de investigación se proyecta desarrollar una Investigación de campo, la cual se basa en fenómenos u hechos relevantes, cuyo estudio se apoya mediante el análisis de tablas y estadísticas (Guzmán, 2012). Este tipo de investigación será el adecuado para este plan de negocios, ya que principalmente investiga datos que permita hacer un acompañamiento cuantitativo y un respectivo análisis desde lo cualitativo, además desarrolla muestras como investigación obteniendo resultados al ser aplicados, para lo cual se ha definido la aplicación de encuesta estructurada, ya que estas recogen datos reales de la población objetivo y permite un análisis total desde lo cuantitativo y cualitativo, arrojando a los encuestadores datos exactos y reales basados en la forma de que el cliente ve el plan de negocio, expresa la forma de pensar del cliente y así pues dar cuenta si el plan de negocios es viable, así pues indicar si el estado del proyecto es el mejor haciéndolo a más llamativo al cliente, la encuesta será aplicada a 100 personas las cuales serán muestra de totalidad de la población objetivo.

3. Resumen ejecutivo.

A continuación, se presentan los objetivos que se proponen para el desarrollo de la investigación que tiene como objeto obtener el título de Administrador de Empresas en la Universidad Santo Tomas de Aquino a través de la opción de grado “Business plan” que permite al universitario formular una idea de negocio innovadora y convertirla en datos tangibles sobre la viabilidad del negocio en el mercado, aplicando todos los conceptos técnicos y prácticos que se enseña en la ciencia social de Administración de Empresas.

Con base a esto se aplica un exigente desarrollo investigativo sobre un completo estudio de mercado, estudio de operaciones, planeación estratégica, análisis de viabilidad financiera y demás aspectos que permitirá visualizar el potencial que tiene el formato de negocio dentro

de las tendencias actuales obteniendo un óptimo rendimiento empresarial en sus diferentes facetas.

3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que preste un servicio de comercialización con variedad de aguacates como lo es tipos Hass, papelillo, semil 40 y choque en el barrio el Cedro en la ciudad de Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar una planeación estratégica.
- Generar el concepto de servicio de este plan de negocios.
- Elaborar un estudio de mercado.
- Definir estrategias de precio, servicio al cliente y distribución.
- Generar un estudio de operaciones y organizacional acorde a la necesidad de comercialización del proyecto.
- Elaborar un estudio financiero lo más real posible, aplicando precios, costos y demás variables actuales del mercado.

3.3 Descripción del problema por atender.

¿De qué manera se puede convertir la comercialización de frutas y en especial la compra de aguacate, en una experiencia que contribuya a conocer y mantener un cuerpo saludable?

Desde esta perspectiva nace la idea de All Fruver, como una empresa que tiene como objetivo fundamental ofrecer bienestar a los consumidores por la naturalidad y frescura del aguacate en el punto de venta. Como valor agregado se dispondrá de una herramienta tecnológica que asesora al consumidor para una toma de decisiones en el marco de una

alimentación sana, a partir del suministro de información de las características y propiedades del aguacate asociado al estado actual de la salud en cada consumidor.

All Fruver manejará un producto durante los 18 meses luego de ello tomarán más productos, la empresa tiene como objetivo posicionar la marca y dar a conocer el aplicativo nutricional para que las personas integren una alimentación saludable e interactiva con productos naturales y de la más alta calidad. Brindar los beneficios que tiene cada producto e integrarlos a las condiciones que se encuentra el usuario para adecuar las cantidades de cada fruta que puede consumir, posibilitara al que el usuario tenga mayor confianza y se incentive a realizar la compra.

Cada consumidor podrá conocer de primera mano el estado actual en que se encuentra su cuerpo a través del aplicativo nutricional y vivir la experiencia de comprar en línea sin ningún temor de que la empresa incumpla con los estándares de calidad

Continuamente se estará fortaleciendo el portafolio con productos de la misma industria que cumpla con brindar beneficios saludables a las personas y poderlos integrar dentro del aplicativo para que el usuario tenga una mayor experiencia con la variedad, diversificación y como resultado exista más fidelidad con la empresa por sus excelentes acciones.

Por otro lado, y para cumplir con la promesa de valor al cliente se pretende tener una negociación directa con los productores para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en frescura y naturalidad del producto que se cultiva.

3.4 Descripción oferta de valor

All Fruver en su fase inicial ofrecerá aguacate que por sus propiedades saludables para el corazón, los bajos niveles de colesterol y sus altos niveles nutricionales beneficiará a las personas que quieren estar saludables y prevenir enfermedades. Según la OMS recomienda

un consumo de 400 gr/día de frutas y verduras, garantiza un verdadero potencial como medida de reducción en la propagación de enfermedades no transmisibles que provocan alrededor de 28 millones de muertes cada año, esto debido a que el consumo anual de frutas y verduras no supera ni la cuarta parte de lo recomendado. (FAO, 2011)

Por tanto, el objeto del negocio es comercializar frutas y verduras naturales, en el barrio los Cedros de la ciudad de Bogotá. Este servicio como valor agregado, tiene asociada la información relacionada con aspectos y características nutricionales de cada uno de sus productos, a partir de la implementación de un aplicativo que presenta la información general del estado actual del consumidor y adicionalmente genera una propuesta de dieta personalizada que despliega beneficios y desventajas asociadas al debido consumo de aguacate.

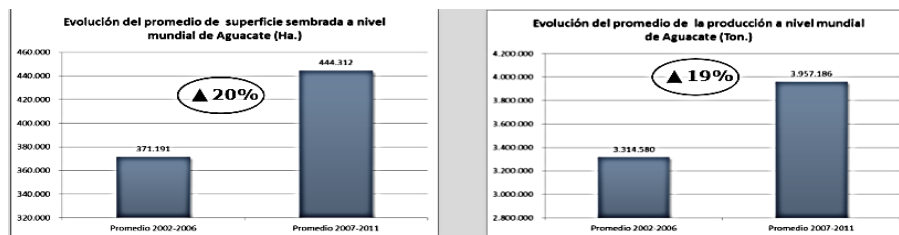
De igual manera se realizará con los demás productos que se incorporaran después de 18 meses de operación, en los cuales se pretende cubrir todas las frutas y verduras nacionales y periódicamente estar fortaleciendo el portafolio con línea de productos saludables nuevos en el mercado

3.5 Potencial del mercado

De acuerdo a las estadísticas y el rendimiento que se ha visto en el mercado de las frutas específicamente en el aguacate como estudio, se analiza que hay gran potencial de acuerdo a la oferta y demanda que se ha evaluado durante los últimos años, basados en la tendencia de una mejor vida sana; además es una de las frutas más consumidos en Bogotá según DANE ocupando el puesto dieciséis sobre el Top 20. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

El mercado del aguacate muestra grandes resultados mundiales en el crecimiento de la superficie sembrada y la producción que ha generado en los últimos años para cubrir la demanda existente, a continuación en la ilustración 1 se evidenciara la evolución promedio de crecimiento de superficie sembrada y la producción que estos han tenido (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

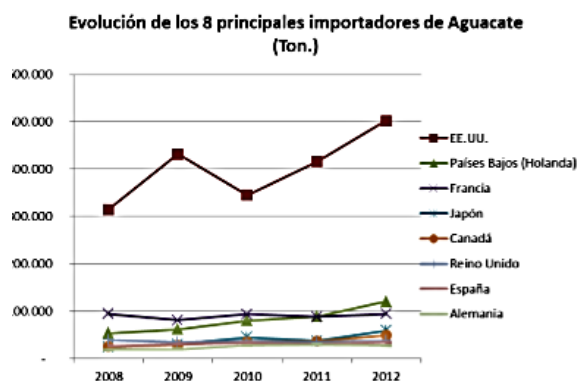
Ilustración 1. Evolución del aguacate sembrado a nivel mundial



Fuente: (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

La mayor concentración de aguacate se encuentra en 8 países dentro del cual aparece Estados Unidos que absorbe con el 40% de la oferta, siendo el mayor demandante de este tipo de producto y posteriormente resalta Holanda, Francia, Japon ,Canada, Reino Unido, España y Alemania. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

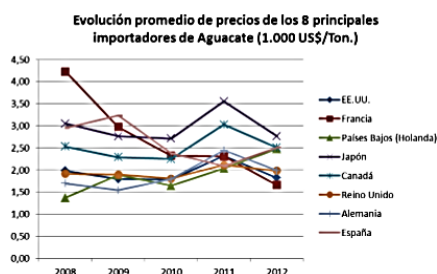
Ilustración 2. Evolución de los principales importadores de aguacate.



Fuente: (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

En el mercado mundial el aguacate tiene una importante fluctuación en los precios, pues los países que mantienen los precios mas elevados son Japon, España y Fracia. Esto se ve causado por las caraterisiticas propias de cada mercado destino, los volumen de oferta, calidad del producto, publicidad, etc, que son determinantes para la colocación del precio en el producto. A continuacion evidenciaran la evolucion de los precios promedios en 8 principales importadores. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

Ilustración 3. Evolución de los precios de los principales importadores de aguacate.



Fuente: (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

Se observa que las afectaciones principales que tiene el sector agrícola es la volatilidad de sus precios, consecuencia al comportamiento del entorno externo que puede dificultar o beneficiar la producción en las diferentes temporadas del año, conllevando a la perdida productiva del campo y finalmente a la afectación del bolsillo del consumidor si se presenta tempestades naturales o en el caso contrario si se tiene buenas condiciones climáticas puede beneficiar todas las partes. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

En Colombia la producción de aguacate es un proceso incipiente de acuerdo a la poca fuerza empresarial que este tiene para impulsarse dentro del mundo; se muestra que el potencial del mercado está por tener una en crecimiento a favor de Colombia por tener una

oportunidad de estructurarse tanto para la tecnificación de tierras y volverlas más productivas como en un mayor rendimiento eficiente en los canales de comercialización que lo imponga hacer más competitivo. Puesto a que la oferta es abundante requiere de métodos tecnológicos que ayuden a reducir la vulnerabilidad en el post cosecha para que las variables del entorno externo no afecten las condiciones o pérdidas en la cosecha del aguacate y poder tener una oferta constante de productos. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

El rendimiento cosechado de aguacate desde el 2007 hasta el 2011 en Colombia muestra el gran potencial que ha venido trayendo el mercado para este subsector; a través del programa de transformación productiva informa que para el 2007 el área cosechada pasa de 17.657 hectáreas a 26.513 hectáreas para el 2011, lo que indica un crecimiento del 39%. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

El departamento que se diferencia como principal productor de aguacate en Colombia es el Tolima con el 27% de la producción total en 2011 y le sigue el departamento de Antioquia con el 13% y Bolívar 13%. Se visualiza que los departamentos con mayor potencial de crecimiento de aguacate son Antioquia, Tolima, Eje cafetero y Norte del valle por la permanente productividad que ha representado en los últimos años. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013)

La variedad de aguacate en Colombia se delimita en los diferentes sectores de la siguiente manera; el aguacate (criollo) cuenta con un área total de 10.645 hectáreas de las cuales la mayor concentración está en Bolívar, con 4.595 hass, seguido de Santander con 1.350 hass y Tolima con 1.250 hass, el aguacate (hass) tiene un área total de 5.696 hectáreas que están representados por Antioquia con 2.300 ha y Tolima con 2000 ha y el aguacate (papelillo) cuenta con un área total 5460 hectáreas dentro del cual están divididas principalmente por el

Eje cafetero con 2.103 ha y Tolima 1.478 ha. (Banco de comercio exterior de Colombia, 2013).

No hay duda que el aguacate tiene un mercado atractivo, aspecto que se ratifica por la creciente producción que ha tenido en los últimos años, según el Banco de la Republica el aguacate es una de las frutas principales que actualmente Colombia está exportando y ocupa el ranking 5 de los mayores productores de aguacate en el mundo clasificado en términos de volumen y área cultivada para exportación y abastecimiento de la demanda interna. En la tabla (1) se muestra el rendimiento relacionado en toneladas y hectáreas que se proyectara hasta el 2020 de acuerdo a la evolución que ha venido presentado la producción de aguacate y el alza en la demanda nacional e internacional. (Vega, 2012).

Hoy a diferencia de años atrás muestra el gran potencial que ha tenido el aguacate y la fama que ha generado en los otros países esta clase de producto, en el 2016 se tiene un área cosechada de 67.089 hectáreas que representa un crecimiento del 153% en comparación al 2011 que se tenía un área total de 26.513 hectáreas. El aguacate específicamente el hass ha sido uno de los grandes éxitos en los últimos tiempos, pues originalmente se dio en Estados Unidos y se convirtió en un fruto tan popular que Colombia comenzó a producirlo para abastecer la demanda interna y a iniciar el proceso de tecnificación de la tierra y el debido manejo de la fruta para que cumpliera con los mayores estándares de calidad y así lograr exportar a diferentes países que actualmente lo producen pero no logran abastecer la demanda. (DINERO , 2017)

Tabla 1. Proyección del cultivo de aguacate.

Nacional	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Var 2012-2020 %
Área (ha)	27.000	30.000	33.500	37.000	40.000	42.500	45.000	47.500	50.000	85%
Producción (Ton)	270.000	315.000	368.500	444.000	480.000	510.000	540.000	570.000	600.000	122%
Rendimiento (Ton/ha)	10	10,5	11	12	12	12	12	12	12	20%

Fuente: (Hernandez, 2012)

En el marco de los resultados presentados la perspectiva de crecimiento del aguacate en Colombia es la fuerte apuesta para los siguientes años, pues se espera cumplir con la demanda insatisfecha nacional e internacional y con el consumo que tiene tendencia al alza; el consejo nacional de aguacate proyecta que para el 2020 la producción deberá estar aproximada a las 600.000 toneladas con una producción más tecnificada, para la cual se ofrecerá financiamiento de cultivo con plazo total de 5 y 9 años para cubrir la deuda. (Hernandez, 2012)

El gran potencial en el mercado de frutas y verduras por ser un producto masivo en el que se producen grandes volúmenes anuales para cubrir la alta demanda, hace que el flujo de caja sea continuo desde que la operación se realice estratégicamente (ubicación y segmentación de clientes) y posteriormente pueda reinvertirse el dinero para crecimiento de la operación; esta industria del campo se visualiza con grandes oportunidades hacia el futuro y es por ello que posteriormente se replicara los estudios con las demás frutas para estructurar un negocio más sustentable económicamente y con mayor posicionamiento dentro de este mercado

De acuerdo con la proyección de aguacate que el Consejo nacional de aguacate realizo 2012-2020, se hace un paralelo frente a la producción y área total real de los dos últimos años.

- Para el 2014 la producción total fue de 302.882 toneladas y el área total plantada fue de 57.932 hectáreas (DANE, 2015)
- para el 2015 la producción total fue de 274.330 y el área total plantada fue de 58.784 hectáreas (DANE, 2016)
- Para el 2016 el área total plantada fue de 67.089 hectáreas de los cuales 42.906 hectáreas están en una edad productiva rentable (EL NUEVO SIGLO, 2017)

Lo que representa que la producción estuvo por debajo de lo proyectado, sin embargo el área total plantado resulta en crecimiento y con un valor mayor a la cifra proyectada; esto se debe a que en el 2015 resulto un tiempo difícil para el campo por las inconsistencias del cambio climático, irregularidades de estado hacia el campo por la falta de seguridad, crecimiento y tecnificación al campo colombiano.

Otro punto es que después de sembrada la semilla mediante un proceso natural, la cosecha comienza a partir del segundo año, haciendo que en los boletines anuales aumente el área total plantada y la producción siempre sea menor. Después de este análisis no se puede negar que el crecimiento en los últimos años ha sido predominante para esta fruta que cuenta con miles de beneficios para el ser humano. (EL NUEVO SIGLO, 2017)

Tras un arduo trabajo por ser competitivos y generar nuevos incentivos económicos diferentes a los que actualmente Colombia exporta principalmente (Café, Cacao, Flores), comienza a relucir el foco en la vieja oscuridad con un producto característicamente potencial que es aguacate hass y sin necesidad de utilizar conservantes ya que puede tener mayor grado de conservación por la piel gruesa que lo cubre. Actualmente se está realizando una investigación que logre mejorar la productividad por hectárea y una de las zonas con mejor

resultados es Risaralda con una productividad de 12 toneladas por hectárea. (DINERO , 2017)

Colombia es el tercer productor más grande de aguacate en el mundo y en primer lugar este México y segundo República Dominicana, gracias a que está implementando una estrategia de expansión para cubrir la demanda local e internacional, esto puesto a mejorar las condiciones del campo y la calidad en los productos. La fuerte rentabilidad de este fruto ha hecho que algunos campesinos no sigan cultivando café y apropien sus tierras para la producción de aguacate ya que a largo plazo se espera que la rentabilidad sea mayor a medida que descubran nuevos beneficios con base al aguacate. (CARACOL RADIO, 2017)

Cada día este fruto hace ver que Colombia tiene buen potencial para los demás países, pues ahora se trata de un nuevo comprador que es el mercado norteamericano, sin importar que ellos lo cultiven no alcanza a cumplir con la demanda debido a que este tipo de aguacate se produce en altura entre 1.800 y 2.500 metros sobre el nivel del mar favoreciendo a la mayor parte de Colombia con la producción de este fruto tan apetecido en el mercado local y extranjero.

Beneficios

El aguacate es un fruto natural que ha generado gran crecimiento de consumos por sus grandes beneficios saludables para las personas; contiene propiedades antiinflamatorias, reduce el colesterol y evita la oclusión en las arterias, contiene 10 vitaminas de las que se destaca vitamina E, previniendo enfermedades cardiovasculares y degenerativas, además almacena grasas monoinsaturadas, las cuales protegen el corazón y contrae beneficios para el organismo y por último estimula la formación del colágeno, ayudando a combatir el envejecimiento. (CARTAMA, 2017)

Como conservar

Cuando se habla de productos perecederos, hay que manejar ciertas técnicas que hacen que el producto se conserve y llegue al grado de madurez no en campo pero que este se realice durante el proceso de comercialización; la recolección requiere que la cosecha se haga cuando el aguacate este pintón y le falte unos días de maduración, esto puesto con la finalidad de que el comprador no tenga pérdida durante el transporte y el almacenamiento en punto de venta. Sin embargo All Fruver mediante las cajas de cartón en las que el producto estará empacado y con la debida refrigeración (2 °C y 4 °C) para que naturalmente este en el punto de maduración sin perder sus nutrientes. (Gomez, 2014)

3.6 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas postulan la forma en que la empresa va a competir dentro del mercado, teniendo como identidad la razón de ser y el futuro proyecto que tiene la empresa. All Fruver se relaciona con las estrategias propuestas por Miller (1987), a pesar de que alguno de los atributos no aplique como estrategia propia de negocio pertenece a la misma categoría o dimensión estratégica, de manera particular se identifica con innovación en el proceso de servicio al cliente a través del medio tecnológico que ayuda a generar una experiencia real vivida a cada uno de los usuarios. (Monge, 2010)

All Fruver se proyecta con una diferenciación en marketing y en el servicio al cliente, que se asocia e identifica con la naturaleza de las frutas y verduras, apoyado mediante la contratación y capacitación de personal proveniente de las zonas donde se cultiva el aguacate, logrando así la amplitud del número de productos por medio de sus derivados en la industria de frutas y verduras que incidan en el beneficio de la salud y control de costos por unidad,

gracias a la integración vertical en transporte que beneficiara los precios que rondan dentro de la media del mercado y con un mejor porcentaje de utilidad. (Monge, 2010)

La competencia directa del mercado de aguacates, se encuentra distribuida en dos grandes bloques, el primero los supermercados de grandes superficies y algunas centrales mayoristas, el segundo involucra los Fruver y las tiendas de barrio que se abastecen en su gran mayoría de las anteriores.

Un pilar fundamental que se diferenciara nuestro formato de negocio, es la generación de experiencias hacia el consumidor combinándolo con el cuidado de la salud de manera particular, al que se adiciona el personal capacitado oriundo de las zonas productoras de aguacate, además se ofrecerán precios competitivos en un modelo de negocio integrado con el campo colombiano. Esta será la esencia de All Fruver como identidad que marca la diferencia en el mercado, de igual manera se evaluarán continuas estrategias transparentes que hagan que esta marca resalte y sea más competitiva

3.7 Resumen de las inversiones requeridas

Las inversiones que se necesitan para realizar este plan de negocio conllevan a la sumatoria de \$40.000.000 donde All Fruver se ve forzado a solicitar un préstamo por un valor de \$20.000.000, ya que los propietarios cuentan con un capital de \$20.000.000 para cubrir con la inversión inicial y dejar 5.890.000 para capital de trabajo.

Descripción del nombre

Como se menciona en este plan de negocios se comercializará un producto el cual es el aguacate, pero a corto plazo se busca ampliar el portafolio generando cantidad de productos así pues este plan de negocios tendrá el nombre de ALL FRUVER, ¿Por qué ALL FRUVER?, como se es bien sabido para posicionar una marca se requiere esfuerzo, tiempo, trabajo, dedicación...Etc. Es por ello que el posicionamiento de marca se genera desde el inicio del

proyecto, buscando fidelizar a los clientes e informando que al pasar el tiempo se incorporara portafolio de productos hasta tener un sin número de productos

4. Planeación estratégica

4.1 Misión

Es una empresa comercializadora de aguacates en el barrio los Cedros de la ciudad de Bogotá que busca proporcionar productos de calidad garantizada y precios competitivos, a través de la integración al campo colombiano con una cultura de servicio que esté basado en el uso de las herramientas tecnológicas facilitando la adquisición de productos que contribuyen a la salud y el bienestar de nuestros clientes.

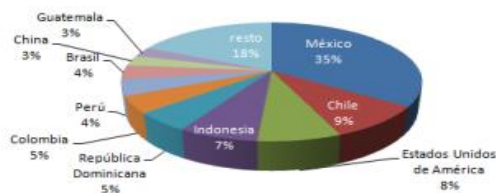
4.2 Visión

En el año 2020 ser una empresa líder en la comercialización de frutas y verduras saludables de la zona norte de Bogotá, a través de la consolidación de la cultura de la calidad del servicio, las innovaciones tecnológicas y precios competitivos en el mercado, acogiendo variedad de productos conocidos en el mercado y no comunes.

4.3 Análisis de la situación

4.3.1 Situación mundial

Ilustración 4. Principales productores de aguacate en el mundo



Elaborado por: Subsecretaria de fomento a los agros negocios.

Esta grafica expresa el Rankin mundial sobre los 20 principales productores de aguacate en el mundo, donde estos países producen 3.5 millones de toneladas al año, esta cantidad de toneladas que producen estos países solo se exportan 688 mil toneladas a diferentes países como lo son Francia, China y Holanda. (Subsecretaria de fomento a los agronegocios. , 2011)

La producción de aguacate es generada en un 35% en México, este país es fuerte en la producción de aguacate y en la exportación de este ya que de las 668 mil toneladas exportadas por los principales productores de aguacate en el mundo México exporta 270 mil toneladas es decir que ocupa un 40% de las exportaciones totales. (Subsecretaria de fomento a los agronegocios. , 2011)

4.3.2 Situación de Colombia

La situación agrícola del país no está pasando por el mejor momento, debido a que según las cifras conciliadas del año 2015 frente a las cifras del año 2016 han arrojado un atraso en esta, cada trimestre, Proexport realiza un informe comparativo frente al año anterior, es decir para el primer trimestre del año 2015 el sector agropecuario tuvo un decrecimiento del -3,1% contra 0,2% del año 2016, segundo trimestre 0,1% frente 0,2% tercer trimestre: -0,2% contra 0,3% y para finalizar el cuarto y último trimestre: 2,6% frente al 1,0% del año 2016. (NIETO, 2017),

Este informe deduce un crecimiento de este sector en los primeros 3 trimestres, pero el último trimestre el sector disminuyo. Colombia ha concentrado en potenciar el sector agrícola de este país mediante programas como lo es Colombia Siembra, al parecer todos

estos esfuerzos realizados por el país no han dado los resultados esperados, ya que el sector agrícola no ha tenido un crecimiento como el esperado.

4.3.3 Efectos del acuerdo de paz en términos agrícolas

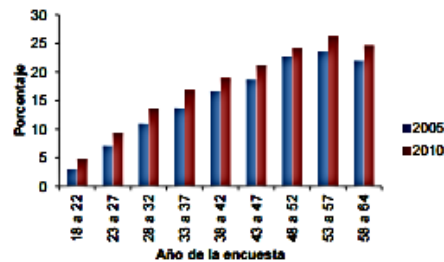
Colombia ha pasado por más de cinco décadas una guerra que desangra al país, genera pobreza, destrucción y que pareciera que fuera interminable, es por ello que el gobierno de Colombia empezó a elaborar un tratado de paz que generará grandes cambios y beneficios para el sector agrícola, con la firma de este tratado de paz el crecimiento agrícola aumentaría el doble, donde se radicarán extensos cultivos ilícitos los cuales serán utilizados para la siembra de cultivos de frutas y verduras de acuerdo al clima, se patrocinarán algunos campesinos, tendrán acceso de tierras improductivas, se protegerán zonas de reserva natural y formalización de la propiedad. (BECHARA, 2014)

Colombia tiene 22,1 millones de hectáreas para la producción agrícola y solamente utiliza 5,3 millones es decir solo el 24,1% del total, es decir que tiene más del 70% de tierra por explotar y cultivar diversos productos, gracias a la diversidad de suelos y climas con el que cuenta el país. (BECHARA, 2014)

4.3.4 Condiciones de salud de la población colombiana.

Una enfermedad que inquieta al ministerio de salud es el sobrepeso, ya que este problema se ha venido incrementando de manera exponencial como se demuestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 5. Incremento de la obesidad en Colombia



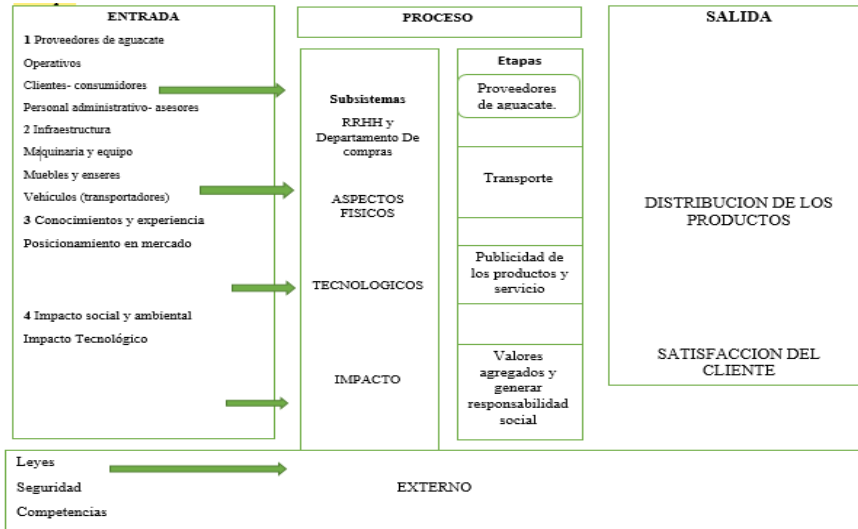
Fuente: Dirección de Epidemiología y demográfica.

Como se expresa en la gráfica 5 las personas desde el 2005 han tenido problemas graves de obesidad debido a que la población colombiana poco consume frutas ni verduras, consumen más comida dañosa y realizan poco ejercicio (Dirección de Epidemiología y Demografía, 2016) Los problemas de obesidad traen consigo un ciclo de enfermedades que pueden deteriorar poco a poco el ser humano hasta causar la muerte, la obesidad presenta problemas ya sean cardiacos, intestinales, diabetes hasta el mismo cáncer. (Soca, 2009)

El aguacate entra a jugar un papel fundamental para las personas que quieran bajar de peso, debido a que esta fruta contiene grasa natural la cual es sana y no contiene efectos secundarios como lo es el colesterol, además contiene un tipo de azúcar llamado Manoheptulosa esta ayuda a disminuir los niveles de azúcar en la sangre, así que es ideal para las personas que tienen diabetes

4.3.5 Enfoque holístico

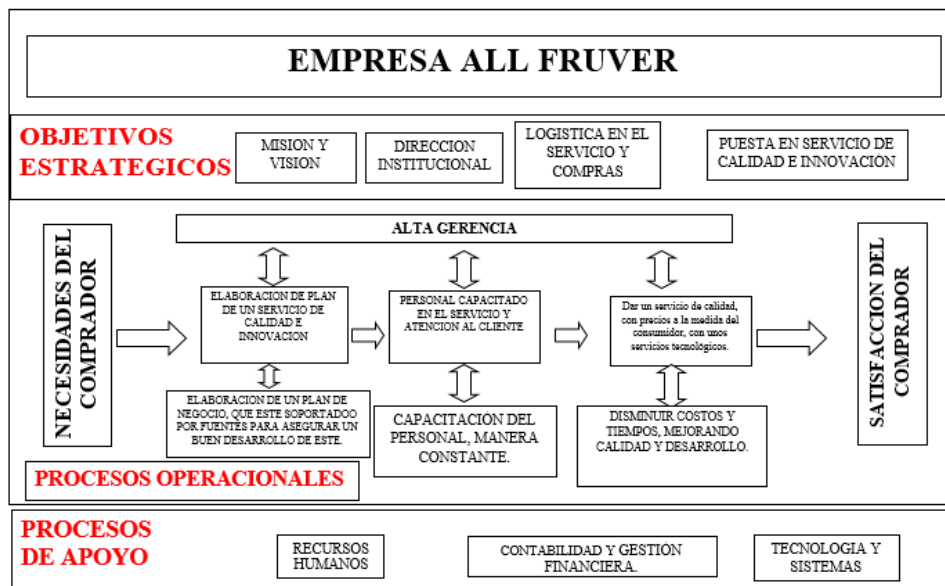
Ilustración 6. Enfoque Holístico



Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6 Mapa de Procesos.

Ilustración 7. Mapa de procesos



Elaborado: Miembros de All Fruver

El formato de la ilustración 7 fue tomado de la clase planes de negocio y es autoría del profesor Héctor Horacio Murcia Cabra

4.3.7 Objetivos estratégicos.

Todo el esfuerzo estratégico que harán los miembros de ALL FRUVER será encaminado a cumplir su misión y visión, mediante una alta dirección que se destaque en realizar una empresa que presta un servicio como un todo, que genere calidad y satisfacción al consumidor, diseñando un plan de logística y compras con estándares de calidad, que disminuya el tiempo y una buena presentación del producto, además de ello se tendrá un grupo que trabaje constantemente en la calidad e innovación del servicio a prestar así pues llamar la atención al cliente y generando una satisfacción absoluta y cumplir con las metas.

Estos objetivos estratégicos son el eje de la empresa, estos objetivos dependen del cumplimiento de los otros dos objetivos, es decir que dependiendo de la función y resultado que reflejen los otros objetivos este tendrá que tomar las mejores decisiones analizándolas como un todo y seleccionando la más beneficiosa para la empresa.

4.3.8 Objetivos operacionales.

Los objetivos operacionales detectan la necesidad de los consumidores y termina con la satisfacción absoluta del mismo, es por ello que se debe elaborar unos procesos fuertes en calidad e innovación para conseguir dicha satisfacción, se deben tomar decisiones en la capacitación de los empleados tanto como lo es en la atención al cliente como en el producto, finalmente se busca obtener y dar un servicio que brinde y cubra mayor satisfacción e innovación tecnológica en el servicio buscando darle un plus a los clientes, por último manejar una logística para la empresa capaz de mantener productos frescos y de calidad que satisfagan los deseos y necesidades del consumidor.

4.3.9 Objetivos de los procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son aquellos que deben gestionar y proceder a tomar decisiones por el beneficio de cumplir los objetivos operacionales, es por ello que el talento humano entra a jugar un gran papel en la satisfacción del cliente frente al personal que los atiende, ya que debe tener indicadores que demuestre el nivel de satisfacción de los consumidores, además debe gestionar capacitaciones de atención al cliente, las tecnológicas y sistemas deben centrarse en el cumplimiento de la innovación y desarrollo del servicio, y por último la gestión financiera debe adecuar el presupuesto obtenido al cumplimiento del servicio en general.

4.3.10Objetivos comerciales

- Ser la elección número uno de los consumidores de aguacate dentro de la población objetivo.
- Diseñar estrategias que atraigan al comprador a nuestras instalaciones, mediante bonificaciones y calidad de servicio.
- Establecer estrategias promocionales para aumentar el consumo y compra de los aguacates.
- Mantener precios competitivos del producto y mejorar la satisfacción o experiencia del consumidor final.

Alcance del proyecto

Corto plazo (18 meses)

All fruiter tiene como objetivo crear posicionamiento de la marca dentro del barrio los Cedros a través de la comercialización de aguacate como producto saludable que brinda beneficios inimaginables en el organismo a precios por debajo de la media del mercado objetivo. Atraer nuevos clientes tanto institucionales para vender grandes volúmenes como clientes residenciales para su consumo diario que permita dar a conocer la calidad de nuestro producto inicial.

Durante este tiempo estaremos realizando negociaciones con nuevos proveedores que garanticen abastecimiento de otros productos como frutas y verduras para el crecimiento del portafolio y ofrecer mayor variedad de productos al cliente final. Teniendo una empresa consolidada con un gran portafolio permite que el aplicativo nutricional sea más interactivo con el usuario y pueda llevar una mejor rutina saludable que brinde distintos sabores nutritivos a su paladar y al mismo tiempo ver mejores resultados; como también el usuario

podrá realizar pedidos en línea y estar en contacto con las ofertas promocionales de la empresa.

Largo plazo (48 meses)

All Fruver después de tener un portafolio sólido, un posicionamiento notable dentro del sector, una facturación positiva y en crecimiento se tiene como objetivo desarrollar una estrategia de expansión en el norte de la ciudad de Bogotá y sus alrededores con la finalidad de generar una economía en escala para poder reducir algunos costos y posicionar la marca como una cadena de supermercados que se mueve a través de un aplicativo que brinda abundantes beneficios. Se espera reducir las colas en los puntos de venta mediante el aplicativo incorporando lectores de código de barras para registrar los precios dentro del smartphone y posteriormente genere la compra y la factura con el código del usuario e inmediatamente aparecerá registrada en la caja en el que se hará la verificación de la compra.

5. Concepto de servicio

5.1 Ficha técnica

Tabla 2. Ficha técnica All Fruver

FICHA TECNICA DE SUPERMERCADO ALL FRUVER	
NOMBRE DEL SERVICIO	Comercialización de aguacate
CLIENTES	Usuarios que quieran integrar una vida saludable
PROCESO	Prevencion/ Adaptacion/ Acondicionamiento/ Fortalecimiento
PROCEDIMIENTO ASOCIADO	Venta y asesoria de alimentacion saludable para los usuarios
RESPONSABLE DEL SERVICIO	Gerencia
DESCIPCION DEL SERVICIO	Ofrecer aguacate de alta calidad a un bajo precio acompañado de un aplicativo que asesore al usuario sobre el debido consumo particular



Fuente ficha técnica, elaboración propia

All Fruver prestará un servicio de comercialización de frutas y verduras de alta calidad a precios competitivos en el mercado objetivo acompañado de un aplicativo nutricional que estará interactuando con el consumidor para mejorar sus experiencias, además dentro del punto de venta, el servicio se prestará a través de personal capacitado proveniente de las zonas de producción de Aguacate, para cubrir con las necesidades del cliente tanto en conocimiento de los productos como un excelente servicio al cliente. Continuamente se buscará una mayor eficiencia en estos tres pilares que garanticen un valor real cuantitativo y

cualitativo para cada uno de los clientes y poderse destacar dentro del mercado por la fidelidad de los consumidores hacia la empresa.

5.2 Definición del servicio

Se fundamenta en la comercialización de frutas, verduras y derivados; que en la primera fase ofrecerá aguacate por sus características saludables, potencial del mercado, conocimiento del producto, accesibilidad de proveedores y diversidad de usos en el consumo, lo cual se ha obtenido a través de un estudio como plan de negocio y que posteriormente se replicará para los demás productos provenientes de la industria del campo. Este crecimiento de All Fruver servirá para ser más competitivos dentro del mercado local y lograr satisfacer con plenitud las necesidades del cliente en este tipo de industria que estará promoviendo un mayor consumo en beneficio de obtener una vida más sana en Colombia.

5.3 Investigación, desarrollo e innovación para la generación de nuevos productos y servicios

La estrategia prospectiva de All Fruver es involucrar el mayor portafolio de productos nacionales e internacionales de la industria del campo a través de terceros, que brinde mayores alternativas de consumo y accesibilidad de productos. Por otra parte, mejorar continuamente la experiencia al cliente mediante el área de innovación y tecnología que estará implementando nuevas oportunidades y estrategias de negocio basadas en las tendencias mundiales y competitivas del mercado, en el marco de la salud y el bienestar del cliente.

El interés de la calidad y el servicio al cliente direcciona el camino hacia el éxito y aporta a la calidad de vida de cada uno de los clientes de All Fruver, hará que nuestro desarrollo sea

más claro hacia el cumplimiento de la meta (fomentar el consumo de una alimentación sana, con precios competitivos.)

Por tanto, una nueva idea de negocio resalta bajo la negociación Gana-Gana con clientes y proveedores en un concepto de “fruver”, ofreciendo inicialmente un solo producto “el aguacate”, luego de estructuración y la implementación de All Fruver dentro de una zona focalizada de la población capitalina, que se ampliará a diferentes productos, buscando el crecimiento de All Fruver y la satisfacción de los consumidores, que buscan productos que favorezcan la salud y el bienestar.

Calidad de servicio

Buscar eficiencia a través del canal de distribución en cada uno de los servicios ofrecidos por All Fruver (aplicativo, telefónico, punto de venta) para que finalmente el usuario interactúe en tiempo real por los distintos medios y garantice el cumplimiento de las necesidades de los clientes en un corto tiempo.

Actualmente la empresa debe optar por los medios tecnológicos para que los sistemas de información sean más seguros y ligeros en transmitir un resultado que finalmente debe ir como estrategia en la mejora del servicio al usuario y no generar ciertos cuellos de botella que afecten los tiempos de nuestros clientes. Por ello a medida en que nuestro poder de negociación y comercialización sea más robusto por el incremento en el portafolio y expansión en el mercado se acondicionará nuevos sistemas tecnológicos que brinden soluciones que mejoren la estructura empresarial.

Además, la empresa contará con personal campesino capacitado para ofrecer una excelencia en el servicio, lo que se traduce en crear felicidad a cada uno de los clientes por los distintos medios que tiene All Fruver para la comercialización de frutas y verduras.

6. Estudio de mercado

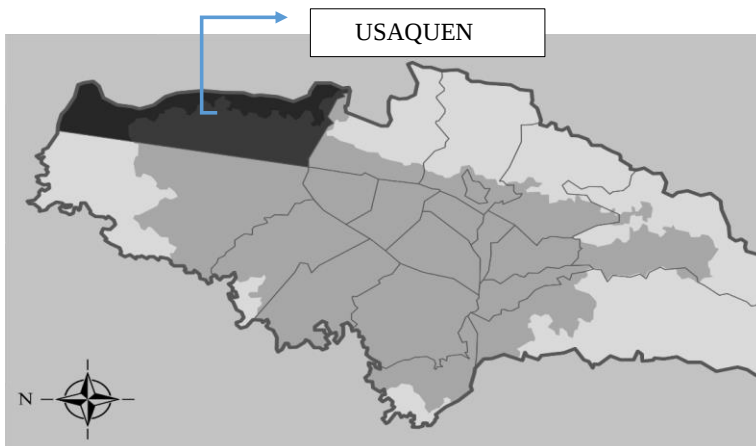
6.1 Definición de objetivo del estudio de mercado

6.2 Población Objetivo

El potencial del aguacate como fruto saludable, nutritivo y de tradición hace que el mercado objetivo sea atractivo, a lo que se adiciona la tendencia fitness que ha venido mostrando las personas en cuidar su cuerpo y mantenerse activamente saludables.

Para ello este formato de negocio que inicialmente ofrecerá el aguacate comenzará abriendo sus puertas en la ciudad de Bogotá, la cual tiene una cantidad poblacional de 8.063.991 habitantes proyectadas para el 2017. Seguido se delimitó la ubicación geográfica, que cumpliera por ser una zona residencial, comercial y con una estratificación de 4 hacia adelante, esto con llevo a que All Fruver se ubicara en la localidad de Usaquéen, como se muestra en la siguiente gráfica, que aproximadamente cuenta con 490.691 personas, que corresponden aproximadamente a 176.283 viviendas actualmente. (DANE, 2014)

Ilustración 8. Ubicación Usaquéen



Fuente (Bogotá-Usaquén.svg, 2015).

La ubicación geográfica en la que se proyecta el punto de venta debe garantizar una aproximación atractiva de entrada en el mercado. De acuerdo al análisis de variables socio culturales como la edad, sexo, ingresos, costumbres, del barrio los Cedros de la ciudad de Bogotá el cual se destaca por su alto costo de vida, tiene actualmente una estratificación de 4, 5 y 6 y para la caracterización en nuestro formato de negocio no aplica de acuerdo a que cualquier miembro de la familia puede mercar o generalmente cuando van a comprar este tipo de productos todos los integrantes de la familia influyen la decisión para satisfacerse.

Teniendo en cuenta el análisis anterior se definió la ubicación en el barrio Los Cedros el cual tiene una extensión de 672,26 hectáreas, comprendidas entre la calle 140 y la Calle 144 y carreras 11 y 9 como se aprecia en la siguiente gráfica. Esta zona cuenta con una población aproximada de 104.339 habitantes, la mayor parte de su extensión es residencial (Apartamentos), lo que resulta siendo un mayor atractivo para nuestro formato de negocio e implementación de estrategias tecnológicas por la capacidad adquisitiva que tiene la zona. (Cristhian Balanta, 2015)

Ilustración 9. Barrió los Cedros



Fuente (Google Maps, 2017)

Estaremos ubicados dentro de la Carrera 11 y Calle 140 en una bodega residencial que linde con el sector comercial de la zona, para no exceder los gastos generados de punto de venta y poder ser visibles para los residentes.

Según lo percibido directamente en la fuente esta zona se caracteriza por ser transitada, exclusiva, residencial, comercial y además cuenta con una comunicación de transporte excelente para las personas que residen y laboran en los alrededores, tiene actualmente dos colegios privados cercanos lo que conlleva a un mayor flujo de persona en las horas de la tarde. Por ser un sector comercial que cuenta con diferentes marcas como Oma, Carulla, Pepe Ganga, Burger King, etc., hace más atractivo el mercado por su exclusividad y el continuo ingreso de nuevas personas en la zona

Ilustración 10. Ubicación All Fruver



Fuente (Google Maps, 2017)

De acuerdo a que la población sigue siendo un número robusto se delimitará con base a la zona en que la empresa estará ubicada y la densidad poblacional que se evidencia en esta área. Con relación al número total de habitantes y su extensión en hectáreas que hay en el barrio Los Cedros, se capta la cantidad de población objetivo y alcance geográfico al que All Fruver dirigirá su producto.

Basado en el análisis, el mercado objetivo real de All Fruver es de 6.984 personas y abarca una extensión de 45 hectáreas a la redonda, partiendo desde la calle 140 con carrera 11.

Se realizó una encuesta como instrumento a la población objetivo, la cual nos dará un valor cuantitativo y luego pasaran a un análisis cualitativo que nos ayudará a formar el plan de mercadeo. Se debe aplicar el instrumento con base a esta fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Fuente (Castellanos, 2011)

Seguridad=95%; Precisión=5%; Proporción esperada=5%

$$n = \frac{6984 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (6984 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 73 \text{ Personas}$$

Este valor indica la muestra poblacional a la que se deberá realizar la encuesta y obtener como resultado la viabilidad del negocio All Fruver, en esta zona de Los Cedros de la localidad de Usaquén

A continuación se presenta el instrumento aplicado a las 73 personas, en la zona del Cedro al norte de la ciudad de Bogotá.

6.3 Encuesta



1. ¿Es consumidor frecuente de frutas?

- A.** Si.
 - B.** No.
 - C.** Rara vez.

- 2.** ¿Consume habitualmente aguacate?
 - A.** Si.
 - B.** No.
 - C.** Rara vez.

- 3.** ¿Qué cantidad de aguacate consume a la semana?
 - A.** 1 aguacate semanal.
 - B.** 3 aguacates semanales,
 - C.** 5 aguacates semanales.
 - D.** Más de 5 aguacates semanales

- 4.** ¿Conoce los beneficios que tiene el aguacate para su salud?
 - A.** Si.
 - B.** No.
 - C.** Tengo poco conocimiento sobre los beneficios.

- 5.** Si tuviera mayor conocimiento acerca de los beneficios que trae un producto para su salud ¿Lo consumiría más seguido?
 - A.** Si.
 - B.** No.

- 6.** ¿Estaría dispuesto(a) a pagar más por un servicio de calidad que genere nuevas experiencias en el momento de realizar la compra de frutas y hortalizas?
 - A.** Si.
 - B.** No.

7. ¿Justificaría un alza en el precio del aguacate por calidad, proyección social y un avance tecnológico?
- A. Si.
 - B. No.
 - C. Otro valor agregado. ¿Cuál? _____
8. ¿Por qué razón consume aguacate?
- A. Por sabor o gusto.
 - B. Salud y bienestar.
 - C. Precio.
 - D. Otra Razón. ¿Cuál? _____
9. Al momento de seleccionar el establecimiento en donde compra frutas y hortalizas ¿Qué lo hace seleccionar ese establecimiento y no los otros? Enumérelas de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 su prioridad.
- () Instalaciones
 - () Cerca a su hogar
 - () Precio
 - () Personal Capacitados
 - () Valores agregados
10. Al momento de comprar aguacate ¿Cuál es su prioridad? Enumérelas de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 su prioridad.
- () Color
 - () Precio
 - () Aseo en las instalaciones
 - () Frescura
 - () Trabajo Social.

11. Usualmente que tipo de aguacate consume
- () Tipo Hass (Dimensión pequeña y color oscuro).
 - () Tradicional (Dimensión grande y verde claro).
12. Considera pertinente y de utilización activa, un aplicativo que le indique las propiedades, usos, ventajas y desventajas que tiene el aguacate de manera personalizada y genere un rendimiento nutricional
- A. Si.
 - B. No.
 - C. Tal vez.

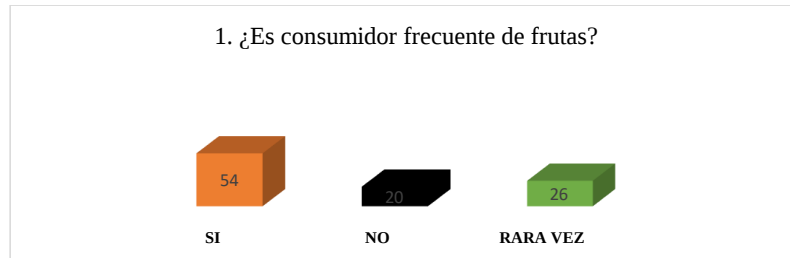
6.4 Análisis de resultados

Según los resultados que arrojaron las encuestas, para ver qué tan llamativo es el mercado objetivo al que iremos a entrar; el barrio los Cedros de la localidad de Usaqué, muestra perspectiva y prospectiva por ser una zona desarrollada, residencial y con alta densidad poblacional. Además, la muestra tomada se validó en terreno para concretar un resultado más reales en el que las personas tuviesen una breve iniciativa sobre el formato de negocio y su modo operando en términos de responsabilidad social, valor diferenciador y cadena productiva eficiente.

El análisis de mercado como bien sabe no garantiza el éxito del negocio, sin embargo, un buen desarrollo del instrumento en materia, ayuda a tener una aproximación veraz y reducir el grado de incertidumbre. A continuación, se mostrará la calificación en gráfica y el análisis cualitativo que esta da entender.

Se tomaron encuestas a personas mayores de edad sin discriminar sexo u raza.

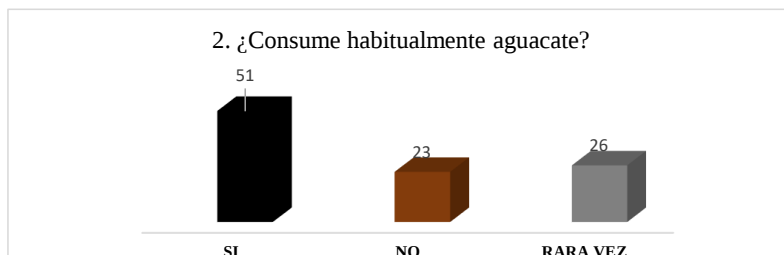
Ilustración 11. Pregunta 1.



Fuente: Elaboración Propia

La población objetivo es recurrente al momento de consumir frutas ya que el 54% de personas encuestadas consume frutas y un 26% consume rara vez, esto quiere decir que la población objetivo tiende a comprar y consumir frutas lo que es positivo para All Fruver ya que el aguacate es una fruta.

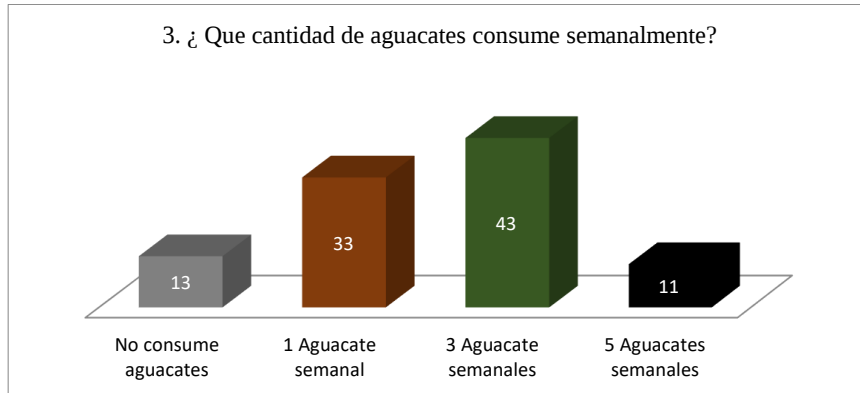
Ilustración 12. Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

El 51% de la población objetivo consume habitualmente aguacate, y el 26% rara vez lo consume, esta respuesta genera fuerza al plan de negocio ya que indica que más del 75 % de la población objetivo consume de forma seguida el aguacate, lo que genera una gran demanda de este producto la cual All Fruver tendrá que satisfacer.

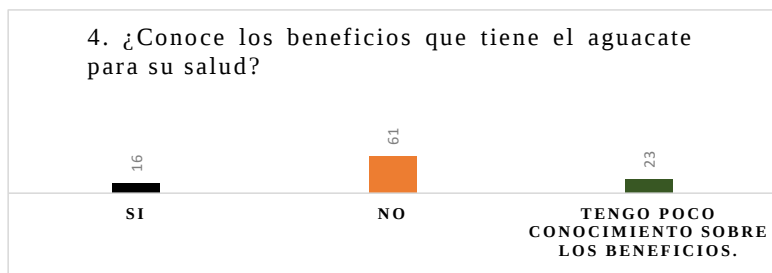
Ilustración 13. Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

La población objetivo es recurrente al momento de consumir aguacate, ya que más del 50 % de la población objetivo consume de 3 a 5 aguacates lo que generará más demanda por satisfacer, adicional el 13 % de la población objetivo no consume aguacate y un 33 % de la población consume aguacate, es decir que más del 80% de la población objetivo consume aguacate semanalmente.

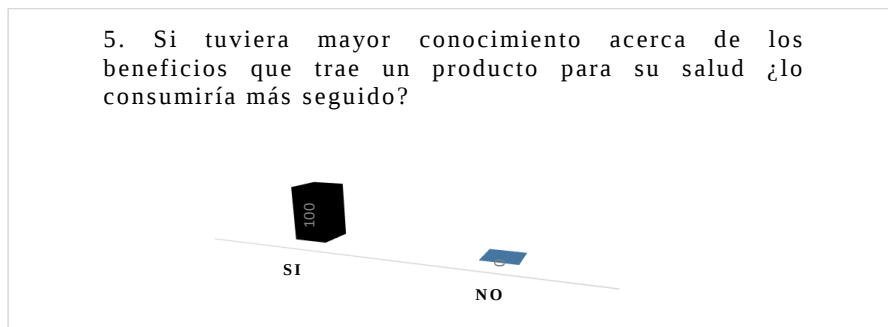
Ilustración 14. Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

Las personas de la población encuestada en su mayoría no conocen los beneficios que trae el aguacate, saben que es saludable pero se quedan en eso, es decir no conocen los beneficios del aguacate y lo verdaderamente saludable que puede llegar hacer para la salud de los consumidores, es por ello que este proyecto busca enriquecer el conocimiento de los compradores así poder lograr un mayor consumo de los mismos por salud y bienestar.

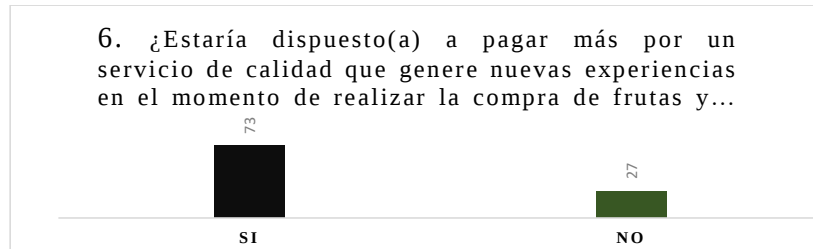
Ilustración 15. Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

Algunos compradores no conocen verdaderamente los beneficios que tiene un producto al momento de consumir cualquier tipo de producto, es por ello que según esta pregunta las personas consumirían más productos saludables si tuvieran conocimiento sobre lo beneficioso u dañino que puede ser un producto para la salud del consumidor, generando bienestar de un consumidor.

Ilustración 16. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

Las personas optan por pagar un poco más por un servicio que genere nuevas experiencias y tengan comodidad al momento de comprar, es por ello que All Fruver ha optado por brindar plus al servicio que prestará, atrayendo consumidores, según esta grafica el 73% de la población objetivo pagaría un poco más por nuevas experiencias y un servicio de calidad que los satisfaga.

Ilustración 17. Pregunta 7

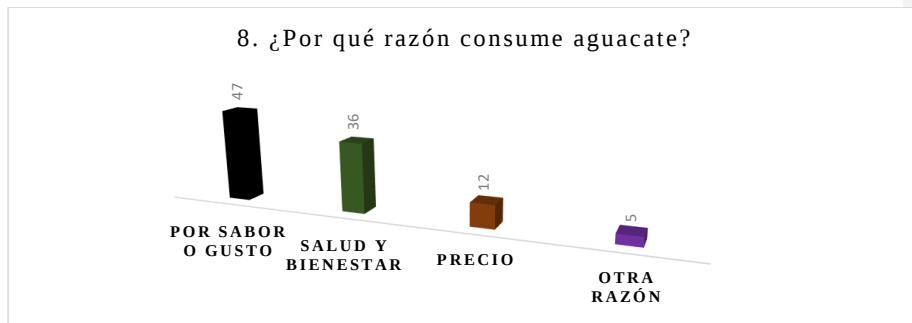


Fuente: Elaboración propia.

Según esta encuesta las personas encuestadas promueven la proyección social y avances tecnológicos que de una u otra forma le generará nuevas experiencias y facilitará al momento de adquirir el producto, adicional son personas humanas que ven las crisis por la que está

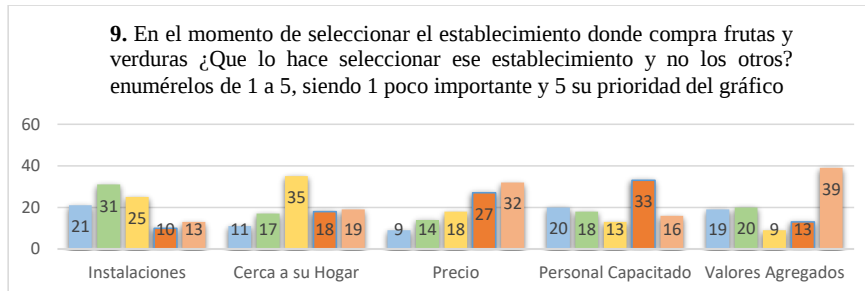
pasando la sociedad y les genera agrado que emprendedores no tengan solo como objetivo generar utilidad sino además ayudarle a la sociedad ofreciéndole oportunidades de desarrollo.

Ilustración 18. Pregunta 8



5. Prioritario
4. Importante
3. Medianamente importante
2. Ni importante ni en desacuerdo
1. Poco importante

Ilustración 19. Pregunta 9



Fuente: elaboración propia

Las instalaciones en el momento de comprar frutas y hortalizas no es un factor principal. Para los clientes, pero de igual forma es influyente para un 23% de consumidores, es decir que una cuarta parte de los consumidores si le interesa que las instalaciones estén llamativas, aseadas y organizadas.

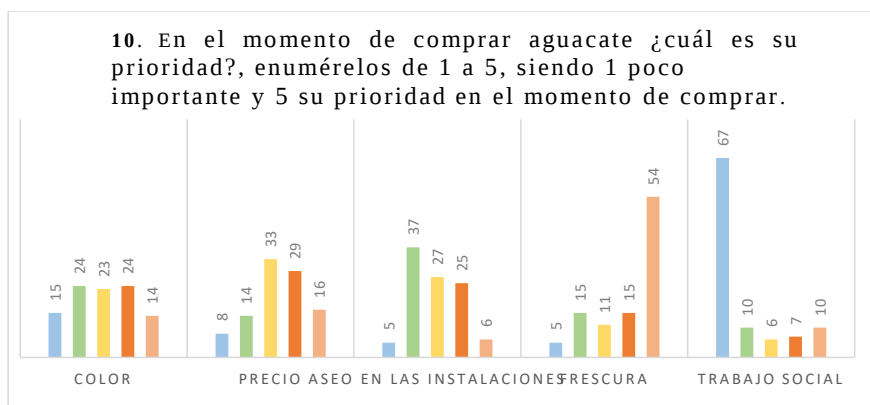
All fruver tiene que estar en una zona media de la población objetivo, ya que las personas en el momento de comprar buscan que las instalaciones estén cerca de sus hogares, lo cual les disminuye tiempo de traslado, es por ello que el 37% de la población objetivo busca un distribuidor de frutas y hortalizas lo más cerca posible de su casa.

El precio influye de manera significativa al momento de comprar dichos frutas y hortalizas, ya que el 59% de la población objetivo busca un precio cómodo que se ajuste a sus necesidades y genere costo beneficio, así pues All Fruver con las estrategias y medidas ya mencionadas buscará una reducción de precio que sea llamativo para dicha población y acepten pagar un costo por un buen servicio y calidad en productos.

El personal capacitado es un plus que les genera comodidad a los consumidores, es por ello que el 46% de la población objetivo está dispuesto a pagar un poco más, es por ello que el personal capacitado tanto en atención al cliente como en producto estará en All Fruver.

All fruver tiene valores agregados ya mencionados, es por ello que la población objetivo pagaría un poco más por un servicio de calidad que le genere productos de calidad y que maximice su satisfacción, el 52% de la población objetivo estará dispuesta a pagar un poco más por dicho valor.

Ilustración 20. Pregunta 10



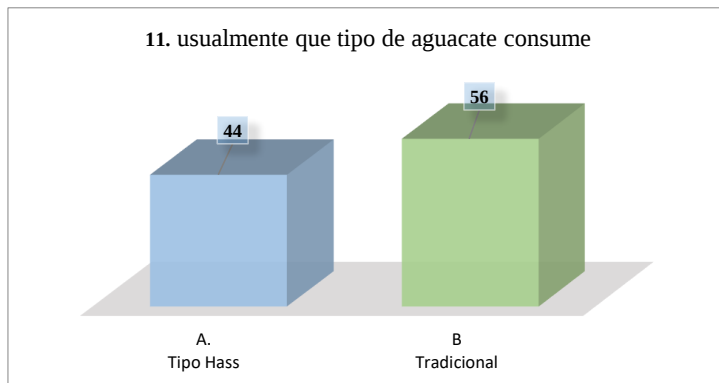
Fuente: Elaboración propia

Al momento de comprar aguacate los consumidores se fijan en primera medida en el color y la frescura, generando un 38% y 69% para cada uno, es por ello que All Fruver debe mantener el aguacate en buena estantería y en las mejores condiciones, así pues mantener en primera medida un producto de calidad con un servicio que sostiene y genera nuevas experiencias al consumidor.

El precio influye en gran medida en el momento de comprar aguacate con un 45%, es por ello que se deben tomar estrategias que busque disminuir los costos y así mismo el precio, de igual forma las personas están dispuestas a pagar un poco por valores agregados y personal capacitado.

El aseo en las instalaciones y el trabajo social para la población objetivo es lo que menos le interesa a los consumidores en el momento de comprar, ya que el 42% de la población no le interesa el aseo a las instalaciones y el 77% el trabajo social que estas realicen, de igual forma pese a estos resultados para estas dos variables All Fruver trabajara constante en el aseo y el trabajo social, buscando cambiar la perspectiva del cliente y mejorando estas Alternativas convirtiéndola en fortaleza para la empresa.

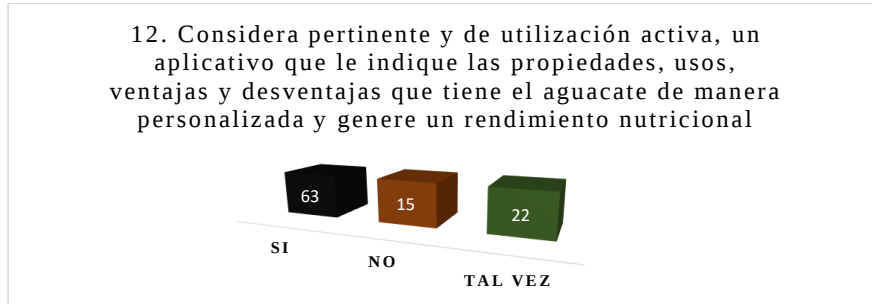
Ilustración 21. Pregunta 11



Fuente: elaboración propia

Es muy parejo el consumo de los diferentes tipos de aguacates, sin embargo, como clase única el tipo Hass ocupa el 44% de la población objetivo por su cremocidad, textura, sabor y tamaño; mientras que el tradicional ocupa el 56% y se subdivide en diferentes clases como Semil 40, Choque, Papelillo que son los más comunes y demandado por el mercado.

Ilustración 22. Pregunta 12



Fuente: Elaboración propia.

Como se expresa en la gráfica anterior las personas les gustaría una aplicación la cual les genere conocimiento de las diferentes ventajas y usos que puede tener el aguacate, adicional se forma como una tabla nutricional sobre una dieta balanceada que este manejando cada cliente es por ello que sería personalizada para cada tipo de consumidor.

6.5 Justificación y antecedentes del proyecto

La preocupación por una alimentación sana ha sido una constante en toda la historia de la humanidad. En los últimos años la gente ha sabido que una buena alimentación es importante para su vida ya que incide de forma directa en el mantenimiento y recuperación de la salud. Son muchos los aspectos que inciden en la compra y elección de alimentos que hacen las personas. Pero en las entrevistas semi estructuradas y la encuesta que la empresa a realizado sobre hábitos alimentarios, la salud junto al costo, el sabor, la conveniencia, etc. es determinante. Hemos detectado que la población está empezando a asumir el ideal de la *"balanced and variet diet"* en la que se quiere educar a los miembros de la sociedad de consumo. (Muñárriz, 2009)

Los alimentos de una dieta balanceada se basan en la naturalidad, frescura de las frutas y verduras, variedad en el grupo de alimentos y cantidad que obedezca con los nutrientes

necesarios para el cuerpo. Además de la proporción de energía y nutrientes que estos brinden al cuerpo, deben tener poder preventivo y curativo.

Los consumidores están modificando sus hábitos de consumo en busca de una mejor calidad de vida, sin importar que el proceso sea lento pues es irreversible el reto que se está asumiendo en este nuevo enfoque social y es por ello que se presenta este formato de negocio utilizando la técnica Ganar-Ganar con los consumidores para orientar el comportamiento alimentario de los ciudadanos. (Muñárriz, 2009)

Entre las frutas con mayor nivel alimentario se encuentra el Aguacate por su riqueza en grasas, principalmente ácidos grasos mono-insaturados (omega 9), además brinda funciones curativas para enfermedades cardiovasculares (evitando la formación de colesterol malo), prevención de la arteriosclerosis, sistema nervioso (contiene altos niveles de piridoxina vitamina B6), pérdida de memoria, hiperactividad, enfermedades degenerativas, cuenta con propiedades de vitamina E y glutatión. (Botanical, 2017). Un familiar ha dedicado su vida en la producción de aguacate por su alta rentabilidad y apropiación del entorno y tierra para producir un excelente aguacate, indica que al año se logra sacar dos cosechas. (Orozco H. , 2017)

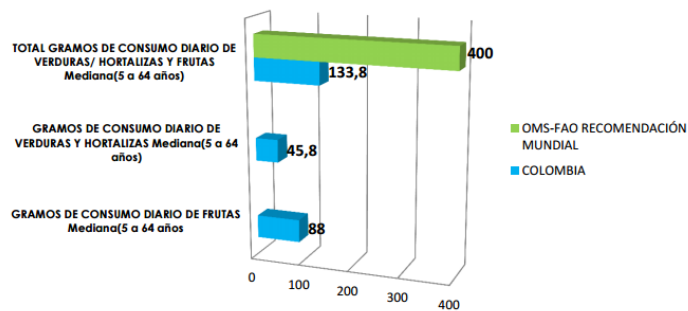
A continuación, se mostrará la cantidad de elementos, vitaminas y ácidos grasos que contiene el aguacate, estos nutrientes los posicionan como un fruto con un alto contenido nutricional

Tabla 3. Valor Nutricional del aguacate

Elemento	Cantidad (mg)	Elemento	Cantidad (g)
Calcio	24,0	Potasio	604
Hierro	0,5	Fibra	0,4
Zinc	0,4	Carbohidratos	5,9
Magnesio	45,0	Proteínas	1,8
Sodio	4,0	Grasa total	18,4
Vitaminas	Contenido	Acidos grasos	Contenido
A	85 ug	Saturados	3 gr
D	10 ug	Monoinsaturados	8,9 gr
E	1,53 mg	Polinsaturados	2 gr
K	8 ug		
B1	17 mg		
B2	0,1 mg		
B6	0,25 mg		
C	15 mg		
Niacina	1,8 mg		
Acido pantoténico	0,87 mg		
Retinol	17 mg		
Acido fólico	32 ug		

Fuente: Teliz y Calabrese

Ilustración 23 Recomendación del consumo de frutas.



Fuente: (OMS, 2017)

Actualmente los alimentos han perdido sus nutrientes debido al aceleramiento en la composición de los mismos para el consumo final, esto ha generado que la mayoría de productos estén fabricados por químicos haciéndolos percibir de manera atractiva pero su

contenido es mortal para la salud. Esto y muchas cosas más han generado que se proliferen las enfermedades crónicas como obesidad, la diabetes, enfermedades cardiovasculares, el cáncer, la osteoporosis y las enfermedades dentales

Según OMS (2003), las enfermedades crónicas están en aumento por todo el mundo, Se ha calculado que, en 2001, las enfermedades crónicas causaron aproximadamente un 60% del total de 56,5 millones de defunciones notificadas en el mundo y un 46% de la carga mundial de morbilidad. Se prevé que la proporción de la carga de ENT aumente a un 57% para 2020. Casi la mitad del total de muertes por enfermedades crónicas son atribuibles a las enfermedades cardiovasculares; la obesidad y la diabetes también están mostrando tendencias preocupantes, no sólo porque afectan ya a una gran parte de la población sino también porque han comenzado a aparecer en etapas más tempranas de la vida. (OMS, 2003)

De igual manera estas enfermedades crónicas pueden ser prevenibles de acuerdo algunas investigaciones básicas relacionadas con la dieta y la salud. Según investigaciones han arrojado que uno de los pilares de prevención para esta proliferación de enfermedades en el siglo XXI es el consumo de alimentos sanos y naturales como (vegetales, frutas) acompañados de una fuerte actividad física.

Pues actualmente la inactividad física es reconocida como un determinante cada vez más de la salud, es el resultado de un cambio progresivo hacia modos de vida más sedentarios, tanto en los países en desarrollo como industrializados y al igual pasa con la alimentación, desde mediados del siglo XX el mundo ha sufrido grandes cambios en la industria alimentaria, las personas han dejado gran parte los alimentos de origen vegetal por hacer dietas con altos niveles de grasa, energéticos y constituidos por alimentos de origen animal.

La necesidad de una acción que este encaminada a fortalecer actividades preventivas y de control que mitigue el riesgo de propagaciones de esta epidemia están detrás organismos

internacionales y bilaterales para abordar políticas alimentarias y nutricionales que apropien modos de vida más sanos. (OMS, 2003)

De lo anterior se requiere que los procesos que llevan cada uno de los productos naturales, producidos por la misma tierra sea lo más sanos posibles para que no pierda su contenido en nutrientes y brinde calidad de vida en los seres humanos. Sin embargo, es crucial mantenerse físicamente activo para reactivar las funciones del cuerpo (articulaciones, circulación de sangre, metabolismo, etc.) que complemente la formación de un cuerpo sano.

Según Murcia (2001), el metabolismo normal de oxígeno en células vivas, la polución medioambiental, las radiaciones, los pesticidas, algunos medicamentos, el agua contaminada, se generan radicales libres derivados del oxígeno, implicados en más de 100 enfermedades en humanos, como artritis, shock hemorrágico, aterosclerosis, isquemia, lesión por repercusión en muchos tejidos, gastritis, generación de tumores, SIDA, desórdenes neurológicos como la epilepsia y la inflamación. Lo normal es tener un equilibrio entre radicales libres prooxidantes y compuestos antioxidantes, pero la enfermedad o una nutrición insuficiente pueden alterar este balance, y esto puede ser un factor implicado en el desarrollo de enfermedad. (Tomás, 2001)

Para Meltzer y Malterud (1997), asociaron algunas de las sustancias dietéticas como vitamina E, vitamina C, -caroteno, flavonoides, fenoles, minerales (selenio, zinc, manganeso), fibra dietética, glucosinolatos, indoles, terpenoides (incluidos los carotenoides), fitosteroles, inhibidores de la proteinasa y compuestos derivados del azufre, con una disminución del riesgo de enfermedad. Las frutas, especias y vegetales son las principales fuentes de estos compuestos, haciendo a estos alimentos esenciales para la salud humana (Tomás, 2001)

Desde este panorama se evidencia una oportunidad de negocio, mediante la implementación de estrategias que controlen, regulen e incentiven el desarrollo de hábitos alimenticios sanos, es por ello que FAO y la OMS están promoviendo la producción, distribución y consumo de las frutas y verduras basado en la tendencia de los últimos años ha tomado fuerza los sanos hábitos y la alimentación adecuada.

6.6 Antecedentes del aguacate

Según Vega (2012) El aguacate (*Persea americana* Mill), es una de las frutas de mayor antigüedad del continente americano. De acuerdo a Williams (1977), sus orígenes fueron las partes altas del centro y el este de México, y las partes altas de Guatemala. La evidencia encontrada por Smith (1966) en una cueva de Coxcatlán, región de Tehuacán, Puebla, México, corroboran la existencia del aguacate en América entre los años 8000 y 7000 a. de C., para luego extenderse hacia Suramérica, exactamente a países como Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia.

En la época colonial los españoles descubrieron que las culturas Maya, Azteca e Inca utilizaban lo que parecía ser una fruta con forma redonda para su alimentación, el cuidado de la piel y el tratamiento de malestares estomacales. Este reconocimiento de las múltiples cualidades que poseía el aguacate impulsó a los colonizadores a iniciar un proceso de diseminación hacia otros lugares del mundo donde el clima permitiese su cultivo. A España.

Se estima que arribó en 1601 y a las Antillas después de mitad del siglo XVII. Durante el siglo XIX se expandió por Norte América y la zona meridional de Suramérica, parte del territorio africano y asiático (Téliz et al., 2007). En la Tabla 1, se observa los años en que fue introducido el aguacate en los diferentes países del mundo, por parte de los colonizadores españoles desde América. (Vega, 2012)

Tabla 4. Diseminación del aguacate en el mundo

Lugar	Año	Lugar	Año	Lugar	Año
España	1600	Hawái	1810	Filipinas	1890
Jamaica	1650	Senegal	1824	India	1892
Cuba	1700	Singapur	1830	Zanzibar	1892
Ghana	1750	Florida	1833	Mali	1892
Barbados	1751	California	1848	Sudáfrica	1904
Mauritius	1780	Australia	1850	Nueva Zelanda	1910
Madagascar	1802	Chile	1856	Israel	1931
Brasil	1809	Uganda	1870	Turquía	1932

Fuente: Smith

El aguacate tiene unos usos medicinales que le otorga propiedades para el alivio de inflamación del estómago, hígado, matriz, ovarios, etc.; además estimula de la misma forma la formación del colágeno, lo cual se considera un producto anti envejecimiento perfecto para las personas con la piel seca. (Vega, 2012)

Con base en lo anterior la organización de cadena productiva del aguacate informa que este fruto se produce en más de 15 departamentos de Colombia y según datos en el 2013, uno de los tipos de variedades más producidos es el Hass el cual representa cerca del 25% del total sembrado. (Tabares, 2015)

En la actualidad este tipo de aguacate (Hass) es uno de los líderes en comercialización tanto nacional como internacional por su tamaño, sabor y altos estándares de calidad durante la producción

7. Características y comportamiento del sector económico al que pertenece el plan de negocio.

En el mundo, la importancia del sector agricultor se clasifica de acuerdo al nivel de ingresos de cada uno de los países y así mismo invierten en la producción agropecuaria; algunos países cuentan con abundantes recursos naturales pero su inversión es mínima frente a la explotación que este puede obtener y es por ello que solo algunos agricultores con

extensos terrenos pueden apalancarse de algunos inversores para dar eficacia y eficiencia en su producción logrando abastecer toda la demanda, dejando sin forma de alguna oportunidad para los campesinos pequeños. (FAO, 2012)

El desempeño en el sector agrícola global tuvo un crecimiento en los últimos tres años del 2,9%, superior al crecimiento económico del 2,6%, esto debido a su gran fortalecimiento en el 2013 del 5,5% por parte de un aumento en la productividad, sin embargo, Colombia en los últimos años muestra una desaceleración de exportaciones en el sector agricultor por efectos de la devaluación de las diferentes monedas frente al dólar, por tanto, sus precios se elevan causando una reducción en la demanda. Sin embargo cada día el nivel competitivo aumenta, pues algunos países han acelerado su crecimiento internacional en este sector como lo son Vietnam, Filipinas, Ghana, China y Costa de marfil que han aumentado su capacidad productiva en algunos productos como frutas (Banano y Piña) y tubérculos (Yuca). (IICA, 2015-2016)

En la lucha de un desarrollo más productivo de los países productores, tienen como visión la eficacia y eficiencia en los canales de comercialización e incorporación de nuevas tecnología para un mejor aprovechamiento de los recursos e innovación para la producción de cultivos bajo ambientes más protegidos, sin embargo el resultado no desmerece, ya que se ha incorporado nuevas tecnologías y variedades de cultivos con mayor resistencia a plagas y enfermedades, teniendo un cultivo más orgánico. (IICA, 2015-2016)

Otro aspecto que afecta es el crédito del sector agricultor, que para 2015 estuvo en descenso, pues el monto para la siembra de cultivos del ciclo corto cayó en (1,5%) y el sostenimiento para el ciclo largo en (15,1%), causa de la estabilidad jurídica y de las condiciones para mejora de la rentabilidad. (Lopez, 2016)

Un aspecto indispensable para los agricultores es a quien le van a vender, es por ello que algunos de ellos buscan mayoristas en las ciudades más cercanas, Bogotá es un gran centro de acopio de productos tales como lo son las frutas y verduras, es una despensa y tiene la capacidad de satisfacer una demanda grande como la es de esta ciudad y algunos municipios cercanos, Bogotá cuenta con 7.363.782 millones de habitantes, además está en una altitud de 2.625 metros sobre el nivel del mar (DANE, 2010), lo que hace que esta sea una ciudad que tenga una temperatura adecuada para mantener los productos en estado óptimo para el consumo, además al estar ubicada en el centro del país facilita el traslado de los productos de un lado a otro, en Bogotá algunas frutas se consumen más que otras como se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 5. Frutas más consumidas por los Bogotanos.

No.	Fruta	% Personas	Mediana
1	Banano	20,0%	80,0
2	Guayaba	17,3%	82,0
3	Mora	14,6%	42,5
4	Tomate de Árbol	11,3%	54,0
5	Mango	11,0%	100,0
6	Manzana	10,6%	140,0
7	Papaya	10,2%	60,0
8	Mandarina	7,9%	148,0
9	Piña	7,8%	57,5
10	Lulo	7,2%	72,0
11	Limón	6,9%	35,5
12	Naranja	6,5%	137,0

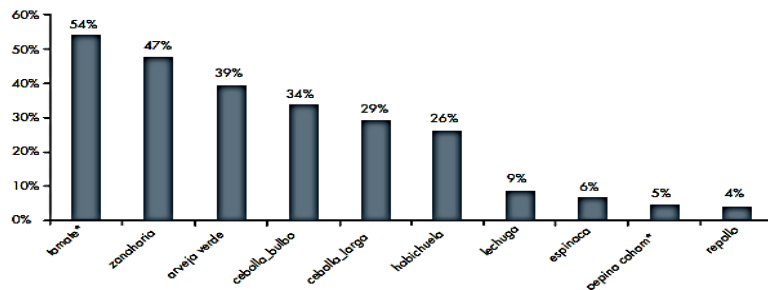
13	Maracuyá	6,5%	50,0
14	Fresas	6,4%	60,0
15	Curuba	6,3%	30,5
16	Aguacate	5,6%	190,0
17	Uva	2,3%	64,0
18	Melón	2,1%	40,6
19	Granadilla	1,8%	33,0
20	Sandía	1,6%	64,9
21	Durazno	1,3%	104,0

Fuente: Juliana Andrea Combariza

Esta tabla da muestra de las 20 frutas que más son consumidas por los Bogotanos, el banano es consumido por el veinte por ciento de los bogotanos, es decir que de los 7.363.782 millones de habitantes de Bogotá 1.472.756 habitantes consumen banano, así pues 412.372 personas consumen Aguacate en la capital colombiana haciendo que este producto que se es cultivado en regiones lejanas este entre las veinte (20) frutas de preferencia por los Bogotanos.

En la siguiente grafica se evidencia las verduras que son de preferencia por los consumidores bogotanos,

Tabla 6. Verduras más consumidas por los Bogotanos.



Fuente: Juliana Andrea Combariza

Como se evidencia en esta grafica la verdura que más se consume por los bogotanos es el tomate con un 54%, es decir que 3.976.442 habitantes de Bogotá consumen dicho productos, además estos productos son evidentes en la canasta familiar de los Bogotanos.

Además, los precios se han incrementado aceleradamente, según SAC (Sociedad de agricultores de Colombia), en Corabastos durante el mes de Enero del 2016 registro un alza en el precio de 15 de los 32 productos que conforman el grupo de verduras y verduras, de los cuales destaca el aumento en el precio de la espinaca (80%), La berenjena (40%), La habichuela (40%), etc. También se registraron aumentos en los precios de las frutas de los cuales se destacan, Mango dulce (38%), Limón (38%), Naranja (37%), etc. Mientras que los descensos en precios fueron Maracuyá (-35%), Papaya (-13%), Mango reina (17%), etc. (Lopez, 2016)

El continuo aceleramiento de precios en el sector agropecuario genera una reducción en el consumo de dichos productos, originando poca rentabilidad a los productores al preferir productos sustitutos a un menor costo.

Según información suministrada por SAC, la inversión en agricultura de ciclo corto disminuyo por segundo año consecutivo, pues en el 2014 el área cosechada redujo cerca del 4%, mientras que para el 2015 se estima una reducción de 5,9% y por tanto una caída en los

niveles de producción del 3,4%. Los productos con mayor descenso fue la Papa (-114.000 toneladas), Verduras (-87.000 toneladas). Cabe aclarar que esta reducción fue causada en el primer año 2014 por el poco margen de rentabilidad y en el segundo por la fuerte sequía que impidió la siembra en algunas zonas. (Lopez, 2016)

El sector agricultor es uno de los negocios más cruciales por la falta de apoyo por parte del gobierno colombiano, aun así, sus riquezas son extremadamente grandes y diversas ya que contiene cualquier cantidad de frutas (verdes, Naranjas, etc.) producidos en sus diferentes territorios que hace ver a Colombia internacionalmente más atractiva. El crecimiento económico de Colombia se fundamenta principalmente de su producción primaria ya que ha realizado los mayores aportes a la riqueza nacional, sin embargo las regiones que cuentan con mayor producción en frutas son quienes mayor pobreza presentan. (SAC, 2016)

A la fecha también cuenta con ciertas limitantes como la violencia, la falta de inversión por parte del sector público que impide un mayor desarrollo en la industria. Uno de ellos es el sistema de riego la cual no cuenta con la infraestructura suficiente para obtener una productividad óptima, según el ordenamiento territorial, ambiental, productivo y social de la propiedad. (Juan Perfetti, 2013)

Un punto de vista personal importante a relacionar es el proceso de paz que con llevará a la generación de empleo en el sector agropecuario, pues según información que hasta el momento ha dado el presidente es que cada uno de los excombatientes estará trabajando la tierra y en los diferentes sectores para darles una oportunidad y a nuestro punto de vista apoyo a los campesinos ya que su mano de obra es poco demandada. Esto ayudará a incrementar la mano de obra y la extensión de tierra para darle un uso adecuado en sus producciones.

La agricultura es un mercado vulnerable debido a su trato y ambiente, por tanto, sus precios varían de acuerdo a las condiciones en que se encuentre el producto y su demanda.

Con el fenómeno del niño percutieron algunos productos agrícolas y sus consecuencias estuvieron reflejadas con un crecimiento en la inflación generando un alza de precios en los productos cosechados. (SAC, 2015-2016)

Sin embargo se ha dado un desarrollo productivo en la mejora del proceso del aguacate como puede ser el caso del (*Persea americana* Mill) es la quinta fruta tropical más importante en el mundo, medida en términos de volumen y área cultivada. Colombia en 2010 fue el quinto mayor productor mundial y encuentra en este producto gran potencial exportador.

Sin embargo, y a pesar de sus altos volúmenes de producción, debe recurrir a su importación para cubrir la demanda interna. Algunas zonas del país que durante décadas se caracterizaron por liderar la producción aguacatera, como los Montes de María en la región del Caribe colombiana, han sido relegadas por departamentos como Tolima y Antioquia, los cuales durante los últimos veinte años han realizado inversiones importantes en la tecnificación de este cultivo. (Vega, 2012)

En Colombia aproximadamente se dice que hay sembradas 21801 hectáreas de aguacate distribuidos de la siguiente manera; nativos o criollos 10645 hectáreas que corresponden al 49% del área total, 5696 hectáreas de Hass que significaría un 26% y 5460 hectáreas de aguacates pieles verdes que representan un 25% . (Camero, 2011)

En Colombia durante el 2016 se tuvo un área total plantada de 67.089 hectareas que representa 42.906 hectáreas actualmente en edad productiva, de las cuales mas de 40% es aguacate tipo Hass que por sus características en la cascara tiene un mayor grado de conservación. (EL NUEVO SIGLO, 2017)

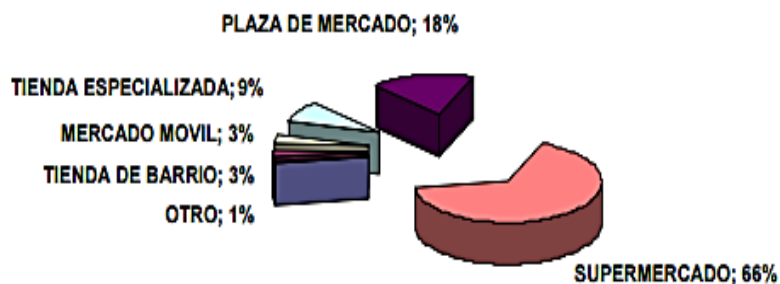
Se estima que para el 2016 se produjo 78.547 toneladas de aguacate Hass en un área total sembrada en edad productiva de 14.084 hectáreas y de las cuales 12.000 toneladas se exportaron con destino a Países Bajos, Reino Unido y España por un valor de \$35 millones

de dólares. El 16 de agosto del 2017 se anunció que Estados Unidos abrió las exportaciones de aguacate desde Colombia. (MINAGRICULTURA, 2017)

7.1 Análisis de la competencia.

All Fruver tiene competidores directos como indirectos ya que es un servicio de venta de aguacate, en primera medida se entrará a analizar la competencia directa ubicada en el barrio los Cedros en Bogotá ya que estos son competidores fuertes y cercanos a las instalaciones de All Fruver, de allí se analizará la competencia indirecta a manera general empezando desde los Surtifruver hasta Corabastos, a continuación se implementará una gráfica la cual refleja tipo de competidores y su porcentaje en el mercado de venta de las frutas:

Ilustración 24. Sitios donde más compran los Bogotanos.



Fuente: Carol Andrea Rivera & Fidel Hernández Díaz.

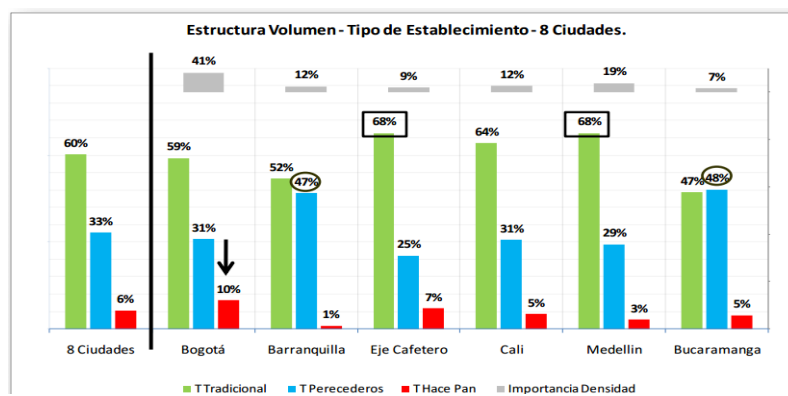
7.1.1 Competencia Directa

7.1.1.1 Tiendas de barrio.

Según la ilustración 23 en Bogotá las tiendas de barrio abastecen el 3% del consumo de frutas y verduras, es decir que los bogotanos no recurren a las tiendas de barrio para satisfacer el dicho consumo (Hernandez&Revelo, 2007)

Las tiendas de barrio son muy comunes en las diferentes localidades de Bogotá, son canales de distribución de toda clase de productos alimenticios, son tiendas que en su mayoría son pequeñas pero que hay variedad de estas y por cada 398 habitantes en Bogotá hay una tienda de barrio. (El Portafolio, 2012) Según el estudio realizado por el portafolio y de acuerdo al contexto de este obteniendo el número de la población objetivos que son 6.984 persona hay entre 17 a 18 tiendas de barrio.

Ilustración 25. Productos vendidos en tiendas de barrio



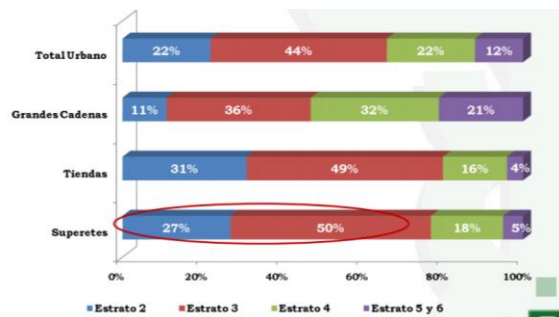
Fuente: Juan Manuel Medina

Según la gráfica 25 las tiendas de barrio tienen gran variedad tanto en productos y elaboración de algunos, en la mayoría de tiendas de barrio en Bogotá se pueden encontrar productos tradicionales, perecederos y algunas que elaboran pan, es decir que son establecimientos que cuentan con gran variedad de productos, donde los clientes las tiene al alcance de sus hogares y pueden encontrar productos variables casi como un supermercado

pero no con la misma cantidad (Medina, 2010), es por ello que estas tiendas de barrio son un competencia fuerte y directa para All Fruver.

7.1.1.2 Supermercado de Cadena.

Ilustración 26. Preferencias de los Bogotanos al momento de comprar por estratos



Fuente: Rafael España González

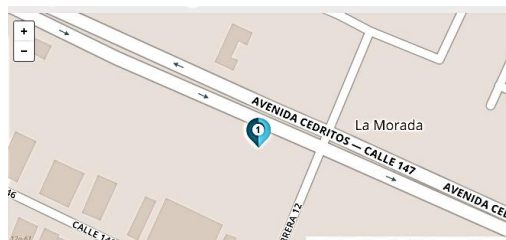
La grafica 26 expresa el lugar preferido por estrato al momento de comprar productos alimenticios, es por ello que las grandes cadenas de supermercados son un rival fuerte y de gran tamaño para All Fruver, recordando que la población objetivo es el barrio los Cedros el cual es estrato 4 y de acuerdo a la gráfica 24 el 32% de la población de este estrato prefiere comprar en grandes cadenas de supermercado más que en tiendas u otros comercializadoras de productos y víveres. (González, 2010)

Cerca de las instalaciones de ALL FRUVER está un supermercado de cadena el cual es Carulla Express, este un segmento de tienda de barrio debido a su tamaño y variedad de productos, este supermercado brinda a los consumidores soluciones completas para sus clientes su horario de atención es de 8:00 am a 8:00 pm y la dirección Cl. 147 #12-35, en

este supermercado encontrará diversidad de productos y alimentos listos para el consumo, sin olvidar el precio de los productos son elevados.

Actualmente se realizó un análisis en terreno con los propietarios de All Fruver y se estimula que hay dos supermercados (Carulla y Romi) más abajo ya en el barrio cedritos se encuentra un Fruver, en primera medida ofrece producto con precios altamente elevados y no están dentro del mercado objetivo al que All Fruver se va a dirigir.

Ilustración 27. Ubicación Carulla Express



Fuente: Google Maps

Las grandes cadenas de supermercados como lo es Éxito, Falabella, Olímpica, Carulla, metro, etc. Son empresas que le brindan a la comunidad un servicio de venta de diferentes productos, a ellos recurre bastante población ya sea por sus productos, variedad o porque sencillamente le gusta comprar a estos sitios, es por eso que estos tipos de supermercados cuentan con 66% de la población bogotana ubicándose en el primer lugar, según la gráfica 28. Estos supermercados se caracterizan por su trayectoria y posición en el mercado, es por ello que dichos supermercados son competencia directa de ALL FRUVER (Hernandez&Revelo, 2007), además como se expresa en la siguiente grafica un porcentaje de la población prefiere las grandes cadenas de supermercados.

Ilustración 28. Principales supermercados en Colombia al momento de comprar



Fuente: Boletín Retail

Las grandes cadenas de supermercados son preferencia en los colombianos al momento de comprar productos diferenciados o adquirir un servicio, ya que sus servicios son agradables y es un lugar donde los compradores encontraran desde lo básico hasta lo más avanzado, sus instalaciones son limpias y cómodas, es decir que al consumidor al momento de realizar una compra escoger una tienda que tenga variedad de productos y mayor

comodidad, es así como el grupo empresarial Éxito es el número uno para los colombianos al momento de consumir productos. (Boletín Retail, 2014)

7.1.2 Competencia indirecta

7.1.2.1 Corabastos.

Una competencia directa es Corabastos, la cual es una plaza mayorista que lleva más de 40 años en funcionamiento en la ciudad de Bogotá, quien además tiene una expansión de 420.000 metros cuadrados, cuenta con 6.500 comerciantes tanto mayoristas como minoristas, acceden entre 12.000 y 18.000 camiones diarios abasteciendo a las 57 bodegas que tiene, además genera empleo a más de 3 millones de habitantes, (Corabastos, 2017), en esta plaza llega todo tipo de carga entre frutas, verduras, especias, cárnicos, lácteos...etc. Según la gráfica 24 las plazas de mercado como lo es Corabastos abastecen al consumidor final en un 18% de la demanda total de la capital, ya que esta plaza de mercado tiene gran acopio y sus precios son bajos frente a las diferentes competencias. (Hernandez&Revelo, 2007)

7.1.2.2 Surtimayorista.

Es una tienda ubicada en la dirección Cra. 80 #2-52, Bogotá la cual genera 111 empleos y es una forma de competir con abastos, esta es del grupo éxito, tiene una expansión de 2500 metros cuadrados, quien busca abastecerse en gran cantidad y así mismo brindar a los clientes en cantidad variedad de productos, esta se abastece mediante 300 proveedores, los cuales le abastece 3500 diferentes productos ya sean abarrotes, frutas, verduras, carnes, perecederos, artículos de aseo e higiene, desechables, bebidas y empaques de comidas rápidas, entre otros (Surtimayorista, 2016)

7.1.2.3 Fruver

Son tipos de mercado que ha venido en un constante crecimiento y desarrollo donde estos se especializan en la compra de gran cantidad de productos y de igual forma comercializar estos productos a un precio más alto, que le genere rentabilidad y aporte crecimiento a este. (Revista dinero, 2008), estas son tiendas especializadas las cuales entran a competir de manera directa con Corabastos y ALL FRUVER, son tiendas que tienen la capacidad de abastecer el 9% de la demanda de los bogotanos (Hernandez&Revelo, 2007) .

8. Análisis del tipo de mercado en el que se inserta el plan.

8.1 Segmentación del mercado

8.1.1 Geográfica

El mercado se verá delimitado generalmente en la ciudad de Bogotá, por diferentes razones como lo es el simple hecho de ser la capital del país y el centro de acopio de frutas y verduras más grande del país. El producto será ofrecido a los Bogotanos, pero se centrará en el barrio el Cedro el cual es estrato cuatro y esta al norte de la Ciudad.

8.1.2 Salud

Ya que este producto es saludable y ayuda a contrarrestar ciertas enfermedades como lo es la diabetes, este podrá ser consumido por personas que tengan diabetes, sobre peso, problemas cardiacos, colesterol alto...etc.

8.1.3 Demográficos

El producto a comercializar no discrimina ningún tipo de raza, sexo, creencias religiosas o si es vegano u vegetariano, el aguacate está abierto para el consumo para todos los usuarios que quieran consumirlo, a menos de que este sea restringido por salud, bienestar u gusto, son pocos los casos que las personas son prohibidas el consumo del aguacate ya que este es saludable para la vida de los que lo consumen.

8.1.4 Socioeconómicos

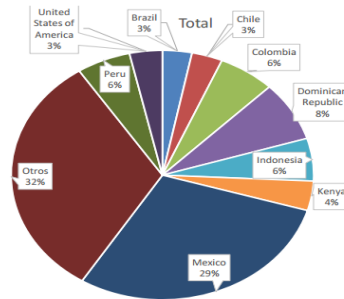
Este producto en las instalaciones de All Fruver podrá ser adquirido por una persona que cuente con una solvencia económica mayor o igual a \$3.500 pesos diarios, ya que este será un producto que ira directamente al agricultor disminuyendo tiempos de logística y así pues su precio, generando precios cómodos con valores agregados.

8.2 Análisis de los proveedores.

Colombia está entre los diez primeros países productores de aguacate en el mundo, según esta estadística Colombia produce 303.3040 toneladas, es decir que cuenta con gran variedad de proveedores. (Pava, 2015)

Ilustración 29. Países que más producen aguacate en el mundo

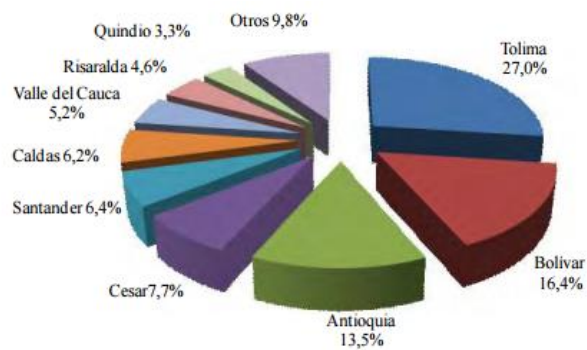
PAIS	PRODUCCION/TON
Mexico	1.467.837
Dominican Republic	387.546
Colombia	303.340
Peru	288.386
Indonesia	276.311
Kenya	191.505
United States of America	175.226
Chile	164.750
Brazil	157.486
Otros	1.593.101
TOTAL	5.005.488



Fuente: Cesar Andrés Pava

En primera medida se escogerán proveedores conocidos, ya que se tiene algún parentesco con agricultores de dicho producto quien tiene la capacidad de satisfacer una gran cantidad de demanda, además el país cuenta con varios departamentos productores de aguacates, el cual se verá a partir de la siguiente estadística:

Ilustración 30. Grafica departamental en producción del aguacate



Fuente: Javier Yabrudy, 2012

Como se evidencia en la gráfica anterior los departamentos que generan mayor producción de aguacate en Colombia son Bolívar, Antioquia y Tolima, esto se debe a su

clima cálido y extenso terreno, esta grafica da cuenta que Colombia es un gran productor de aguacate, es decir que se cuenta con una gran variedad de proveedores capaces de satisfacer la demanda requerida. (Vega, 2012).

Los proveedores que se manejaran inicialmente son del departamento del Tolima, ya que en este departamento se tienen contacto directo con los agricultores, además como se expresa en la gráfica anterior es el departamento que produce más Aguacate en el Colombia. Los agricultores están ubicados en los municipios de Fresno, Mariquita, Alvarado...etc.

El tipo de aguacate que se comercializará en primera medida en ALL FRUVER es el aguacate tradicional, ya que los consumidores de la población objetivo consumen más ese tipo de aguacate que de otro tipo, además de ello nuestros proveedores como ya lo hemos mencionado producen este tipo de aguacate y tienen una producción que cubre la demanda de dicha población,

La forma de comercializar de nuestros proveedores es trasladar el producto a las plazas de concentración más grandes del país, estos por su cercanía a Bogotá deciden traerlos hasta Corabastos y venderlos, ya sea en cantidad o por montos pequeños (libra, kilo u arroba), ellos prefieren comercializar el producto en grandes cantidades ya que cuentan con un territorio de 13.5 hectáreas sembradas en aguacate y esta puede cosechar una gran cantidad de aguacates, ya que cuentan con una producción de 16.875 palos de aguacate. (Orozco L. , 2017)

All Fruver contará con tres tipos de proveedores que están ubicados en el norte del Tolima como Líbano, Casabianca, y Vía Villahermosa que cuenta con la suficiente producción como se informó anteriormente para abastecer la demanda que durante el periodo se requiera. La ubicación de cada uno de ellos beneficia a la empresa en no elevar sus costos de transporte ya que cada territorio de alguna manera linda con los demás en el regreso a Bogotá

Se realiza la aclaración que los proveedores son familiares y conocidos. Estos tienen cosecha de aguacate todos los meses, ya que estos cuentan con extensos territorios en el departamento del Tolima, cada proveedor cuenta con un proceso de cultivo continuo, es decir que estos proveedores tienen adecuada su finca para generar utilidad y rentabilidad sobre todo el año, Estos proveedores manejan un proceso bien elaborado

8.3 Análisis de los consumidores.

El consumo de aguacate entre el año 2001 y el año 2011 paso de 486 gramos de aguacate a 675 gramos por habitante/ año (j, 2012)

Tabla 7. Mayor consumo de aguacate en el mundo

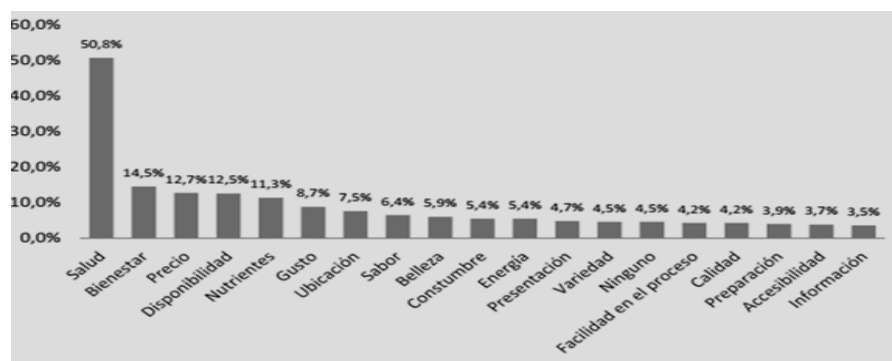
Rk	País	Kilo	Tasa de crecimiento promedio anual 2001-2011	Rk	País	Kilo	Tasa de crecimiento promedio anual 2001-2011
1	República Dominicana	25,9	8,5	16	Dominica	3,9	-3,8
2	Chile	19,3	10,6	17	Suecia	3,5	17,0
3	Granada	16,4	0,0	18	Noruega	3,4	19,5
4	Lituania	9,7	35,2	19	Australia	3,1	4,9
5	Países Bajos	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
					Mundo	0,7	3,4

Elaborado por: Javier Yabrudy Vega

La tabla anterior demuestra los primeros 30 países que consumen más aguacate en el mundo, donde se encuentra Colombia ubicada en el puesto 14 con el 4,4% de consumo de esta fruta (j, 2012), es decir que el consumo de aguacate en Colombia es bueno. Esto le es beneficioso al plan de negocios que se está realizando, lo cual soporta y da firmeza que los colombianos si consumen aguacate y en gran cantidad.

Las dinámicas modernas y factores como lo es la salud, el stress, la crisis global entre otras, han hecho que los hábitos alimenticios de las comunidades cambien por el bienestar y salud de los mismos, buscando una mejor calidad de vida (Greco, 2010), es por ello que las personas consumen frutas y verduras, ya que estas ayudan a prevenir enfermedades cardiovasculares y algunos cánceres, es decir que estos productos benefician la salud de sus consumidores, además el consumo de estas pueden salvar 1,7 millones de vida al año (OMS, 2017).

Ilustración 31. Porque causa consumen frutas y verduras



Fuente: Gina Paola Galindo Triana

Como se evidencia en la anterior gráfica las personas consumen frutas y verduras en primera medida por la salud con un 50,8%, es decir que las personas hoy en día están mirando el bienestar y lo saludable que puede ser ese producto sin incurrir al precio, es por ello que el crecimiento de la venta de frutas y verduras ha tenido un crecimiento significativo, ya que allí se puede encontrar productos saludables y con un precio asequible al público.

La Organización mundial de la salud (OMS) recomienda que cada persona debe consumir cuatrocientos gramos (400grm) entre frutas y verduras al día, como se evidencia en la gráfica

26, en Colombia los niveles de consumo de frutas y verduras diariamente son 133.8 gramos de estas diarias, es decir que se debe consumir mínimo cinco porciones de frutas diarias, lo que indica que hay que incentivar un comportamiento más saludable en las personas mediante campañas de sensibilización para mejorar la calidad de vida en cada una de ellas (Campos, 2015).

Según la encuesta realizada a las personas les gustaba el aguacate y tenían poco conocimiento del mismo, además este por ser una fruta rica en grasas naturales sin colesterol y azúcares beneficiosos para la salud, es por ello que las mayoría de personas de cualquier edad pueden consumirlo a menos de que tengan prohibido del consumo del mismo y no les guste ese fruto.

El crecimiento que tiene el sector gastronómico en el país el cual es de un 22% ha promovido el alza de consumo de platos en un restaurante. (Ortegón, 2015) Según esta información ALL FRUVER se inclinará por la venta de aguacates tanto en unidad como en cantidad llegando así a los restaurantes cercanos a donde operará el plan de negocios. En el barrio los Cedros se evidencia un gran volumen de restaurantes allí es donde ALL FRUVER mira una oportunidad de crecimiento y rentabilidad, es decir que esta empresa busca llegar directamente a los consumidores finales ya sea de manera directa o por intermedio de los restaurantes. En esta Zona están establecidos un gran volumen de restaurantes, ya que se ahí entre 25 a 35 restaurantes (Orozco R. , 2015). En algunos se evidencia el acompañamiento del aguacate, es por ello que ALL FRUVER realizará la tarjeta puntos la cual favorecerá a los compradores en grandes volúmenes y adicionalmente se incentiva mediante un bono por la compra superior a 150.000 pesos lo que equivale 34 aguacates y que fácilmente serán consumidos por estos restaurantes debido a su demanda de consumidores, este bono tiene

como objetivo generar unos puntos los cuales podrán ser redimidos en nuestro establecimiento

8.4 Viabilidad legal

Para que una empresa este legalmente constituida, requiere de realizar unos trámites conforme a la ley comercial, laboral y tributaria para su formalización ante la sociedad y el estado sobre la actividad económica que se va a ejercer. Además de cumplir unos requisitos legales se debe planear, organizar, dirigir y controlar de una manera seria, responsable, ética acorde al mundo empresarial. (CLUSTER, 2011) A continuación se evidenciaran los pasos a desarrollar para efectos de una actividad económica lícita con los requisitos que exige el estado:

- Minuta de constitución o carta de intención en el que especifique el tipo de sociedad que se conformara, el objeto social, los socios con sus respectivas cédulas, domicilio y su representante legal. La realiza un contador público y no tiene ningún valor.
- Certificado de Homonimia en cámara y comercio para certificar que el nombre propuesto no exista. Trámite \$2500. (Camara y Comercio, 2017)
- Elaboración de la Escritura Pública que contiene declaraciones en actos jurídicos, comunicados ante el notario con los requisitos de ley
- Inscripción ante la Cámara de comercio a través del diligenciamiento de los formularios y verificar posteriormente (tres días hábiles) si ha sido inscrita en registro mercantil (Camara y Comercio, 2017)
- Registro público mercantil, es una función desempeñada por la cámara de comercio con el propósito de asentar los datos y documentos que los empresarios deben suministrar en cumplimiento de la ley, dándoles publicidad de conformidad con lo dispuesto a la ley. (CLUSTER, 2011) (Camara y Comercio, 2017)
- Matrícula de industria y comercio, es la que certifica la existencia y constitución de las empresas para el funcionamiento de todo establecimiento comercial (Camara y Comercio, 2017)

- Deberá inscribirse ante la DIAN para obtener el registro único tributario y posteriormente asignación del número de identificación tributaria, que lo identifique como una persona jurídica con calidad de contribuyente o no contribuyente de acuerdo al registro de ingresos que represente anualmente, además permite que terceros con quienes la empresa sostenga una relación comercial o laboral identifique la actividad económica registrada en el RUT. (DIAN, 2017)
- Impuesto de industria y comercio, es el gravante de todas las actividades comerciales, industriales y de servicios, por lo tanto, se debe realizar la inscripción ante la Dirección distrital de impuestos de Bogotá. Además, la empresa debe cumplir con algunos requisitos que son obligatorios para su funcionamiento.

Visita de control sanitario: realizar carta de solicitud a la secretaria de salud para la visita de inspección de sanidad

Uso del suelo: la secretaria de planeación distrital realiza la visita al establecimiento y luego expide el certificado

Sayco y Acinpro: para los establecimientos comerciales que no utilicen música en sus operaciones se expide un certificado de no usuario. Los establecimientos Comerciales que utilicen música en su operación deberán pagar un impuesto por los derechos de autor. (OSA, 2017)

Bomberos: se debe solicitar el certificado de bomberos (estación de bomberos) para que realicen la inspección de que el establecimiento cumple con las normas de seguridad exigidas (extintores de H₂O, Co₂, espuma, buenas instalaciones eléctricas, etc.). El impuesto de bomberos se cancela por medio de impuesto de industria y comercio. (Alcaldía mayor de Bogotá, 2017)

- Aportes Parafiscales, la empresa debe afiliarse a una caja de compensación, EPS, administradora de riesgos profesionales (ARL)

Estos son los requerimientos legales que solicita el gobierno para formalizar una empresa ante la sociedad y dar inicio con sus operaciones. La empresa All Fruver estará constituida bajo la sociedad por acciones simplificada (S.A.S) surgió por la ley 1258 de 2008 y tiene ciertas características como:

- Los accionistas responderán solo hasta el límite de sus aportes. (EAFIT, 2016)
- El nombre de la empresa debe ir acompañados por su nomenclatura (S.A.S)

- Las acciones emitidas no podrán cotizar en la bolsa de valores
- Debe contar con menos de 50 empleados

9. Plan de Mercadeo

9.1 Definición de la oferta de valor.

All Fruver prestará un servicio de comercialización, este se destacará por su calidad el cual le dará un valor agregado o un plus al servicio que la empresa manejará brindándole satisfacción al usuario, en su etapa inicial tendrá como único producto el Aguacate y luego de ello se irán introduciendo más productos abasteciéndose tanto en variedad como en cantidad cubriendo la demanda de productos de frutas y verduras.

El triángulo del servicio es el sistema que se piensa implementar en All Fruver, este elemento importante y que fortalece, satisface y complementa en su totalidad un servicio que se va prestar, ya que abarca el usuario o cliente como parte fundamental en el proceso del servicio, es decir que las demás partes tienen que girar alrededor del usuario. (SECRETEATRIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, 2012)

Ilustración 32. Estrategia de servicio



Elaborado por: Secretaria de trabajo y previsión social

La estrategia del servicio se basará tanto interna como externa de la empresa, mediante políticas y estrategias en pro de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. (SECRETEATRIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, 2012)

El personal que se manejará dentro y fuera de All Fruver es un personal capacitado y calificado, el cual tendrá pleno conocimiento del producto que se esté comercializado, este personal debe tener la capacidad de comunicar, trabajar en equipo y dar información correcta y actualizada del producto que vaya hacer adquirido por el usuario.

El sistema es un ente fundamental ya que con este se construye una empresa sistematizada que sea manejada desde los cargos directivos hasta los cargos bajos de la empresa. (SECRETEATRIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, 2012)

Este proyecto se centra en el aguacate, es por ello que el producto debe estar bajo unos estándares de calidad en todo el proceso de desarrollo del producto, traslado y estantería, es decir que se busca tener un portafolio amplio y llamativo de este producto. Incentivar al consumidor final mediante el fortalecimiento de la calidad, innovación, precio y demás variables que desarrollen un servicio de calidad y la sana alimentación de los clientes.

El servicio que va ser prestado por All Fruver será de la mejor calidad buscando fidelizar completamente al cliente, mediante estrategias de persistir en la calidad de nuestro servicio, en primera instancia trabajaremos constantemente con la capacitación de todo el personal dando conocimiento pleno y profundo de cómo atender al cliente, conocimientos sobre el producto tanto características como beneficios.

Se tomarán mediadas estratégicas que generen beneficio al bolsillo de los clientes como lo son las promociones, buscando un ahorro del cliente sin descuidar las utilidades de All Fruver, es decir que se brindaran a los consumidores constante promociones incentivándolos a seleccionar en primera opción ALL FRUVER por su método de calidad, promoción y buen servicio.

Otra forma de incentivar el consumo de nuestro servicio es mediante tarjetas que generen puntos en el momento de comprar sobre un precio determinado y sean redimidos en horas del día que además de ello los precios de dichas horas tendrán una disminución.

9.2Declaración de atributos del servicio

ALL FRUVER es un servicio que va mejorar en muchos aspectos, como lo es la calidad de vida de los consumidores, con este se busca tener comunicación directa y rápida con los agricultores, ese buscará la disminución en los precios y generará estándares de calidad por su reducción de tiempo y pasar de comprador en comprador hasta llegar al consumidor final, es por ello que se ha querido implantar una buena logística y un buen servicio que reduzca tiempo de traslado del agricultor al consumidor final, además se implantarán innovaciones tecnológicas que atraerán al cliente.

ALL FRUVER dará un plus al servicio con unos productos de calidad que le generen satisfacción al cliente y a un precio competitivo, es decir que se quiere buscar dar un servicio óptimo en calidad y precio, a continuación, se explicarán los ítems que le darán fuerza y realismo a la propuesta del plan de negocio el cual tendrá viabilidad:

9.2.1Calidad

Es un plus que busca dar ALL FRUVER, ya que será un valor agregado que los consumidores detectarán fácilmente, este será reflejado desde que entra el cliente hasta el momento que sale. Se realizará un trabajo fuerte en la calidad toda del servicio para obtener un mayor agrado para los consumidores y poder lograr la satisfacción y bienestar de los mismos, se ha escogido en primera medida como producto el aguacate, luego poco a poco se irán implementando más productos sin dejar a un lado la calidad.

ALL FRUVER tendrá en su almacén estantes llamativos para el consumidor, además de ello se tendrá departamentos que coordinen, gestionen y realicen constantemente la calidad del servicio para sus consumidores, el plan de negocio se orientará en calidad bajo estos departamentos: un departamento de compras y financiero que realice u gestione la compra de los mejores productos, adicional lleve un control de costos buscando la manera para reducir costos y precio al consumidor final.

ALL FRUVER tendrá un departamento e innovación y desarrollo como eje estratégico, que gestione nuevas innovaciones tecnológicas y un plan de servicio al consumidor, El talento humano entra como base fundamental en la calidad del mismo ya que este debe generar capacitación a los colaboradores para una mejor capacitación tanto del servicio como atención al cliente, es decir se llevará mejor desarrollo y un control constante de los productos buscando que los consumidores tengan la certeza que el producto que está en almacén está en las mejores condiciones para ser consumidos. Según el estudio que realizo

Mercadona el 71% de los consumidores se basan a la hora de comprar en el precio según la calidad del producto. (Mercadona , 2016)

9.2.2 Satisfacción

ALL FRUVER tendrá como prioridad desarrollar un servicio capaz de poner un punto alto en la satisfacción del cliente, es por ello que se desarrollará un plan completo y conciso, que genere nuevas experiencias, comodidad y se desarrolle en el gusto del cliente, es decir que ALL FRUVER quiere que los clientes les genere gusto u agrado al momento de comprar en nuestra instalación ya que vivirán nuevas experiencias al momento de ir a un FRUVER.

Además se dispondrán instalaciones limpias, cómodas y una excelente atención al comprador, sin dejar a un lado los productos frescos a precios asequibles, así pues se quiere generar mayor atención de los clientes maximizando satisfacción total y promoviendo la marca para que seamos la primera elección al momento de comprar aguacates y luego de ello los diferentes productos que se implementen en las instalaciones, es decir la satisfacción del cliente es para ALL FRUVER generar calidad y comodidad en el consumidor.

9.2.3 Precio

El precio es un plus que tendrá ALL FRUVER debido a la gestión que realice el departamento de compras y financiero. Este plan de negocio quiere llegar a una negociación directa con el agricultor y así poder ofrecer un producto fresco y que pase directamente del lugar de cosecha al hogar de los consumidores en menor tiempo posible, evitando así costos de compra a terceros, costos de logística e intermediarios y daño u envejecimiento del producto, sin dejar a un lado que el precio se regirá de acuerdo a la demanda y oferta del mercado.

Además de ello ALL FRUVER tendrá un precio similar al de la competencia, debido a que se tendrá un plus tecnológico el cual los consumidores estarán dispuestos a pagar un poco más por este plus de acuerdo a la encuesta realizada.

9.3 Elementos diferenciadores, creativos e innovadores.

9.3.1 Ofrecer productos 100% natural.

¿Qué son los pesticidas? Son agentes químicos que se utilizan para proteger de insectos las plantas u cultivos y promover el rápido desarrollo del cultivo, el exceso de uso de estos químicos a los cultivos puede generar en el consumidor dolores de cabeza, náuseas, diarrea...etc. (El Centro de Ecogenética y Salud Ambiental, 2012) ALL FRUVER Ofrecerá aguacates limpios, libres de químicos cancerígenos y dañinos para el organismo que lo consume, son productos orgánicos los cuales se destacan por ser limpios de químicos, productos frescos listos para el consumo.

9.3.2 Ofrecer a los clientes precios competitivos mediante la reducción de costos en logística y compra de productos directamente al agricultor

ALL FRUVER ofrecerá una disminución de tiempo del campo a la mesa de los hogares, es decir que ALL FRUVER ira directamente a los cultivos de aguacates y este los venderá a los consumidores finales, así pues ofrecer un producto fresco, una reducción de tiempo, precio y mediante una logística que disminuya costo, ya que el precio de los productos se eleva debido a que dichos productos pasan por una cadena de compradores que incrementan el precio (El telegrafo, 2011). Se busca pagar precios justos a los agricultores y de igual forma presentar precios a los clientes justos teniendo en cuenta los valores agregados que se estarán explicando.

9.3.3 Dar oportunidad a los pequeños agricultores para nuestro abastecimiento, ofreciendo precios justos y exigiendo unos estándares de calidad

Acoger a los agricultores pequeños de aguacate y entrar a una negociación gana-gana con estos, donde se les pague precios justos por sus productos y de la manera que ellos quieran, desde que cumplan con estándares de calidad tanto del proceso de desarrollo del cultivo y su producto final, es por ello que el punto uno es primordial al momento de negociar con el comprador.

9.3.4 Tener un sistema de descuentos (%) por ventas superiores a x precio, lo cual podrá redimirse con productos de la tienda

Es una estrategia de atracción por parte del consumidor a ALL FRUVER, donde los clientes por una compra superior a \$150.000 recibirán un bono por el 0.5% del valor total de la compra, donde los clientes pueden redimirlo en un plazo máximo de un mes, así pues promover la compra de productos en nuestras instalaciones de manera exponencial.

9.3.5 Por su gran conocimiento en materia dar oportunidad de trabajo a personas de origen asociado a las regiones de producción de aguacate

ALL FRUVER realizará trabajo social mediante la contratación y capacitación de personal campesino, que tengan conocimientos de todo el proceso del cultivo del aguacate, que le brinde a los consumidores una respuesta rápida y verdadera sobre el producto de una manera amable, creando un filin con el cliente haciendo que este quiera volver a las instalaciones de ALL FRUVER.

9.5.6 Dispone de un software de reconocimiento del producto y de usuario mediante código QR

Este será una aplicación que podrá ser descargada desde cualquier tipo de celular Smartphone o Tablet, lo que se busca con esta aplicación es crear un usuario para cada consumidor el cual tendrá interacción del producto y su calidad, donde se logre identificar la frescura del producto por su tiempo (de entrada- hasta la fecha), departamento de donde proviene y sus características saludables, además le permite a la empresa llevar un mayor control de inventario, ingresos particulares por usuario, frecuencia de compra, etc.

Este medio tecnológico ayudará a mejorar la interacción con cada uno de los clientes y por tanto deberá continuamente retroalimentarse para que el servicio a ofrecer sea más eficiente desde la compra al productor hasta la calificación de satisfacción del cliente por cada venta realizada; esto indicará el grado de labor realizado por la empresa en todos sus procesos.

¿Cómo Funciona?

Las góndolas donde será exhibidos el producto tendrá un código QR, donde las personas podrán entrar a su aplicación generando relación entre su celular y el código, este le arrojará información detallada de la fruta, características, de donde proviene el producto, quien puede consumirla y quién no.

Paso a Paso

Los clientes obtendrán un código QR en la primera visita al punto de venta, que posibilita en milésimas de segundos visualizar y descargar el aplicativo de la empresa.

En donde podrá registrarse y acceder a la plataforma de manera personalizada, que almacenará información del estado actual de la salud, acondicionamiento de una posible

dieta, características de cada fruta, beneficios y desventajas que estos pueden generar específicamente en la salud del cliente, promociones de la semana, portafolio de productos, solicitud de compra en línea, recetas saludables, indicadores de evolución en el consumo de nuestras frutas y verduras periódicamente, alertas de compras periódicamente, avisos en tiempo real sobre eventos o actividades realizadas por All fruver y lector de productos. Simultáneamente cuando ingrese en la sección de condición actual de la salud por primera vez podrá apartar la cita para realizar el check list completo de la persona y posteriormente almacenar la información de dentro de la base de datos para que el usuario comience a interactuar.

En cada una de las visitas al punto de venta podrá hacer uso de la sección del lector de producto ya que nuestros productos tendrá un código de barras para que sea leído y poder suministrar información como tiempo de permanencia del producto desde que entró al punto de venta, esto para que el usuario este enterado de la frescura de los productos, también suministrará información del tipo de producto, zona a la que pertenece el producto para que este enterado de la calidad del mismo y características potenciales del producto para la salud del usuario

Continuamente se estará retroalimentando para tener una mayor cobertura del servicio, que mejore la experiencia del cliente, ofrezca cada vez un mejor resultado sobre la salud de cada usuario y poder reducir el índice de enfermedades en Colombia.

10. Desarrollo de marca

La marca es aquel nombre o posicionamiento que tiene o se le dará a un producto, esta es intangible y por tal motivo tiene que ser fuerte, ya que los consumidores no la observan y por esta razón tiene que estar presente al momento de comprar dicho servicio, esta debe generar confianza y creíble para los consumidores. (Arroyo, 2014)

10.1Nombre

El nombre del plan de negocios es ALL FRUVER, que en español significa es “TODO FRUVER”, ¿Por qué ese nombre?, los fruver se han convertido en supermercados especializados en dar al cliente productos en buen estado, fresca y al alcance de los consumidores. (PORTAFOLIO, 2005), es decir que los consumidores sabrán que con ALL FRUVER van a encontrar en primera medida un producto ya mencionado en un estado de fresca y que al pasar de los días abarcará poco a poco gran parte de frutas y hortalizas.

10.2Eslogan

El eslogan de ALL FRUVER es “*Fuente de vida sana*”, como se ha mencionado en el desarrollo del trabajo un fruver significa buenos productos, fresca y buena alimentación, es por ello que se selecciono este eslogan el cual sustentará y dará fuerza al concepto de Fruver en el plan de negocios, además de ello el cliente sabrá que en nuestro servicio estarán productos de calidad, en buen estado, fresca y que le permitira la sana alimentación a los clientes.

10.3Colores:

Los colores son el reflejo de la marca, estos pueden generar sentimientos, reacciones y sensaciones en los clientes, los colores tienen varios significados (Ferro, 2011), es por ello

que para la marca de ALL FRUVER se selecciono el color blanco, negro, verde y azul, a continuacion se comentará el significado de cada uno para este plan de negocio:

10.3.1Blanco

Este genera en los consumidores pasciencia, pureza y limpieza, lo cual va e ira de la mano con todo lo que es y sera All Fruver, es decir que el plan de negocio se destacara por ser transparente en sus procesos y siempre sera equitativo y agradable para los consumidores. (Fierens, 2012)

10.3.2Negro

Este color hace referencia a la elegancia que tendra All Fruver en sus intalaciones y en las estanterias, ademas de ello es un color que es mas facil de recordar para los consumidores, ya que ALL FRUVER se destacara por se un plan de negocio elegante, que agrada y atraiga a los consumidores por sus valores agregados. (Fierens, 2012)

10.3.2Verde

Es el color que le da mas signifaco al nombre del neogocio ya que este genera en los consumidores frescura, armonia, crecimiento y poder de curación lo cual sustenta la sana alimnetacion que se debe manejar en el presente, los porductos que tenga ALL FRUVER estaran basados en estadares de calidad y frescura de los mismos, garantizando satisfaccion a los consumidores. (Fierens, 2012)

10.3.3Azul

Representa la confianza que nos depositaran los consumidores en el momento de elegirnos como proveedor de aguacate, además el agua, genera calma y tranquilidad. (Fierens, 2012)

Ilustración 33. Logo de All Fruver



FUENTE: Elaboración propia

11. Estrategias de Precio

Uno de los aspectos complejos para las empresas que comercializan frutas y verduras es poder asignar un precio que beneficie a los clientes y a la misma empresa; debido al tipo de industria y al ser productos de consumo masivo su competencia abunda dentro del mercado, por ello hay que marcar la diferencia comprando directamente a la fuente y grandes volúmenes para obtener un precio competitivo.

Teniendo en cuenta lo anterior All Fruver analiza los diferentes tipos de estrategias para la fijación de precio; “basada en la competencia” el cliente le es fácil comparar los precios ya que existen muchas referencias, sin embargo no hay que desmeritar el valor agregado que

la empresa va involucrar en el mercado y podría asociarse a la estrategia “basada en la demanda” que es muy ligada a la percepción del servicio, pues la personalización que tendrá el aplicativo y el acompañamiento de nuestro personal campesino demostrará la calidad del servicio y la fidelidad de los clientes. (UAEH, 2017)

Al mismo tiempo se investigó dentro de esta industria la forma más común en que los supermercados asignan los precios y se tuvo como conclusión que la determinación del precio es obteniendo el costo unitario más el margen de contribución; a la vez este margen se estipula de acuerdo con la cantidad de competencia y a la estratificación que halla en el sector.

Por tanto, la fijación de precios de **costo más margen**; es el más apropiado para nuestro formato de negocio por ser un producto masivo y competitivo en el mercado, influyendo a que las personas identifiquen a All Fruver por ofrecer productos de alta calidad a precios ajustados al mercado, actuar con transparencia y beneficiar continuamente a los consumidores, esto permite mayor fidelidad de nuestros clientes hacia la empresa por calidad, precio, beneficio y servicio.

Adecuar una estrategia de precio, con base a estos parámetros indica un menor margen de utilidad unitario con relación a la aplicación de los demás tipos de estrategias, sin embargo, por ser un producto de alta rotación que maneja grandes volúmenes su beneficio de rentabilidad estará vista en masa de acuerdo con las ventas que se facturen en cada periodo.

No cabe la duda que All Fruver espera una mayor rentabilidad y es por lo que al corto plazo involucrará un mayor portafolio que garantice su permanencia en el mercado y muestre ser una empresa solida a través de sus estados financieros y sus grandes bases de datos activas de clientes.

Uno de los principales objetivos es la búsqueda de un menor costo logístico por tanto el tema de comunicación desde la compra al productor hasta la venta en punto de venta será

optimizada con fines de ofrecer un mejor precio al consumidor y obtener un buen margen de ganancia. Por tanto, se indagará los costos que podría incurrir en tercerizar este proceso para que almacene el inventario en el punto de venta.

Se cotizo con una empresa familiar que ofrece servicios de transporte de carga para conocer el precio que tendría traslado del aguacate desde el productor hasta punto de venta y se acordó un precio de \$120.000 el traslado de la carga, en un furgón con capacidad máxima de 1700 Kg.

12. Estrategias de distribución

Teniendo en cuenta que la empresa All Fruver se dedicará durante los primeros 18 meses a la comercialización de aguacate desde el productor hasta el cliente final, el canal de distribución más adecuada es el “Canal medio” por el poder de negociación que va a manejar la empresa para abastecerse directamente del pequeño productor, realizar toda la logística de transporte y ponerla en el punto de venta para que finalmente el consumidor compre nuestros productos. (EOI, 2015)

La manera de llegar a nuestros consumidores en principio es con el tipo de distribución “Intensivo”, puesto a que el producto se encuentra en todas partes hay que cubrir la demanda con la creación de nuevos puntos de venta o conquistando nuevos clientes a través de la excelencia operacional que está sujeta al aplicativo nutricional que incentiva a que el cliente final realice la compra para mantenerse saludable y que más que con la mejor calidad que ofrece All Fruver.

Esta excelencia operacional brinda que también se puedan realizar sus compras a través del aplicativo o por medio telefónico sin afectar la calidad de los productos. Posteriormente la estrategia con la que llegará al cliente es mediante el “Pull”, pues su esfuerzo de

comunicación está enfocado en el comprador y tiene como objetivo que el cliente exija nuestros productos a partir de los diferentes tipos de distribución que estarán destinados para satisfacer la necesidad del consumidor final y así forzar al punto de venta que tenga existencias de dicho producto. (EOI, 2015)

Distribución: la estrategia de distribución que inicialmente se tiene como posible opción es mediante tercerizados con una empresa que ofrezca servicios de transporte para el traslado del aguacate en las mejores condiciones y ponerlo hasta el punto de venta. Los aguacates se empacarán en cajas para una mejor higiene, punto de maduración y evitar que afecte sus condiciones originales de calidad.

Esto inicialmente con un solo punto de venta, ya cuando estemos estructuralmente posicionados dentro del sector y contemos con un mayor portafolio se iniciará un proceso de expansión en ubicaciones estratégicas de Bogotá que sean accesibles para los habitantes y para entonces contaremos con una bodega de acopio en las entradas de la ciudad para repartir a los puntos de venta cercanos.

Se contará con una bodega central cercana a cada uno de los puntos de venta con la finalidad de no incrementar el costo en los productos por tanto se iniciará con una cobertura local y a medida que se incremente el portafolio y el musculo financiero la marca crecerá nacionalmente.

El proceso por el cual tiene que pasar un producto desde el momento que es recogido por el agricultor hasta llegar a un Fruver o punto de distribución es dilatado, ya que pasa por diferentes compradores hasta llegar a un lugar de distribución, incrementando precios para los consumidores y daños de los productos. (El Tiempo, 2016).

All Fruver generará una política de comercio justo, es decir que quiere establecer un comercio diferente al que se está viendo, donde los grandes empresarios adquieren productos

por un precio bajo y se es comercializado con un precio elevado, se busca un comercio diferente donde ganen tanto los consumidores y productores, generando precios más cómodos tanto de venta como de compra estableciendo un gana-gana (Calabuig, 2004)

13. Estrategias de servicio al cliente

Una de las principales políticas que tiene la empresa es la excelencia en la interacción con sus clientes ofreciendo un servicio integral que logre cubrir con el requerimiento del usuario con o sin acompañamiento de nuestros vendedores. Escoger un personal comprometido y formado de valores, costumbres y hábitos de acción que medien como influencia en la compra y genere gratas experiencias en cada uno de nuestros consumidores. Para implementar estrategias que mejoren el servicio al cliente es necesario conocer lo que quiere el cliente y así ir formando estrategias de poder que impacten a nuestros clientes y potenciales consumidores.

El servicio al cliente simultáneamente va relacionado con la actitud hacia el cambio, continuamente se esté realizando nuevas cosas sin importar que el resultado inicial no sea el esperado, pues se dice que en la vida el peor fracaso es negarse a participar y es la razón por que la empresa nunca debe quedarse en el limbo y mantener siempre especializando al personal como estrategia de generar una ventaja competitiva en el mercado.

Una de las ventajas competitivas que tiene All fruver en el presente es contar con personal campesino por razones de conocimiento en los productos, oportunidades de crecimiento para el sector del campo en la ciudad y por sus características esenciales de humildad y arduo trabajo facilita una mejor formación para el cumplimiento de objetivos empresariales y personales, como trascendencia de la vida arraigada bajo la tendencia de los medios tecnológicos (sistemas de información) el suministro de un aplicativo que fomente soluciones

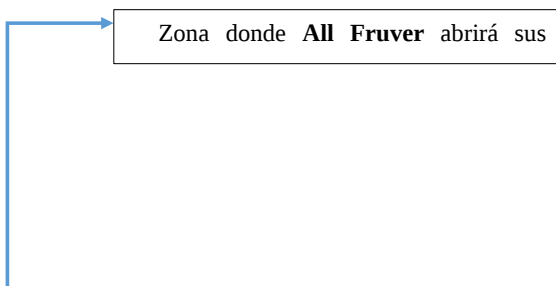
nutricionales particulares al usuario con los productos que ofrece la empresa, teniendo un estilo de vida más fitness. Esto abrirá la posibilidad de contraer una comunicación asertiva con cada uno de los clientes por la conexión de brindar una vida más saludable, dinámica de tipo personalizada.

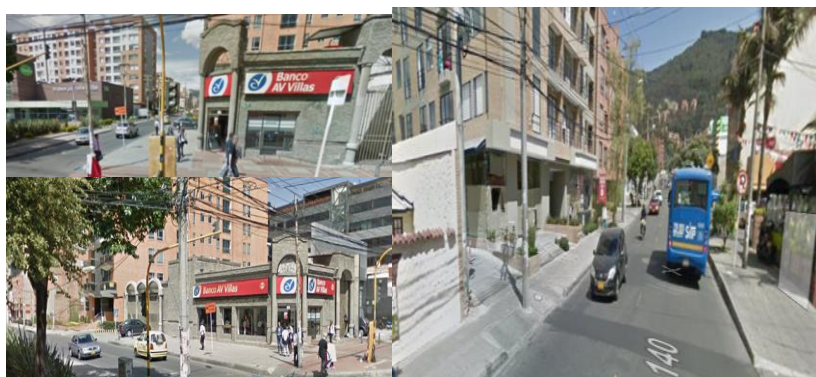
Continuamente se implementarán estrategias que fomenten mayores experiencias positivas bajo dos características elementales que son la rapidez del servicio y que sea portátiles, es decir, encontrar la manera de que nuestros servicios vayan a las personas, puesto a que los clientes hoy cuentan con más alternativas y es ahí donde marcamos la diferencia porque entraremos al mercado para dar una solución al cliente, y es por ello que la empresa debe actuar lo más ética posible y con impacto, porque de acuerdo a la primera impresión se da la oportunidad de darnos a conocer y dejar una sensación de plenitud que habilite no una compra sino la fidelidad de un cliente. (Villacis, 2011)

14. Estudio de operaciones

14.1 Descripción de micro localización (Plano de ubicación)

Ilustración 34. Lugar detallado de All Fruver





Fuente (Google Maps, 2017)

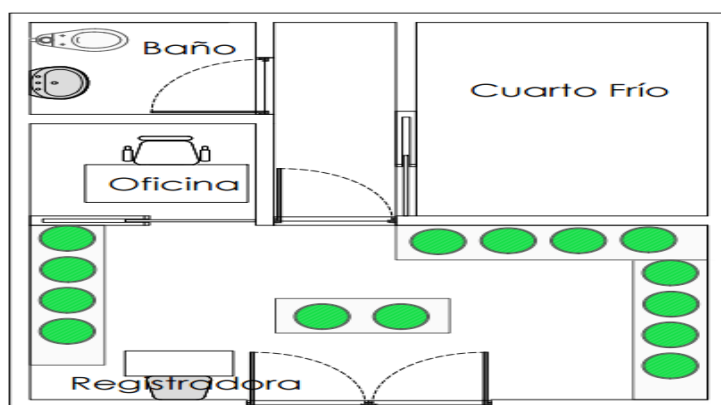
El punto de venta estará ubicado dentro del barrio los cedros como se especificó en la elaboración del mercado objetivo y podrá encontrarse en calle 140 con carrera 11 cerca a la cadena de almacenes Carulla con la finalidad de que puedan mercar sus frutas ya que el tipo de población que abunda en esta zona es familiar y con características de mercar. Además, que está ubicada en una vía semi-comercial que comienza a originar la entrada a la parte residencial y tiene acceso a parqueo para facilitar mayor la compra de nuestros productos; este tipo de ubicación estratégica se da consecuente a que los consumidores podrán encontrar todo tipo de productos a su alcance, optimizando los precios en la línea de frutas con la más alta calidad y prestación de servicio.

Esta ubicación se presta para el involucramiento de un mayor portafolio de toda la industria del campo ya que la competencia directa ofrece precios altísimamente elevados y no especializados en una única clase de línea sino su enfoque primordial es el retail (la venta de productos masivos en todo los sectores) y la empresa All Fruver a corto y mediano plazo tiene como objetivo contar con un portafolio robusto de todas las frutas y verduras nacionales e ir incorporando algunos del extranjero y productos derivados.

El establecimiento que inicialmente All Fruver tomará en arriendo, consta de un área de 24 metros cuadrados, que se divide en 6 metros de ancho y 6 metros de largo; la parte del fondo se utilizará para ubicar una oficina (archivo, reuniones, etc.) y punto de almacenamiento, en la parte de adelante estará todo el andamiaje para el funcionamiento del negocio. El canon de arrendamiento es de \$1.700.000

14.2 Diseño de planta (Plano de distribución de la Planta)

Ilustración 35. Diseño de plano All Fruver



Fuente: Elaboración Propia

La sede de All Fruver cuenta con un área de 6 metros de ancho por 6 metros de largo. Esta instalación estará conformada por un cuarto frío el cual tendrá 2,50 metros de largo, 2,50 metros de ancho y 2,50 de alto, lo que generará aún mayor manejo de inventario del producto, donde se puede abastecer y se va exhibiendo de acuerdo a la venta del producto, tendrá una oficina con medidas de 1,50 metros de largo por 1,70 de ancho, un baño con medidas de 1,30

metros de largo y 1.50 metros de ancho, el demás espacio estará distribuido por Góndolas las cuales tiene cabida para más o menos 350 kilos y una caja registradora.

14.3 Descripción del proceso-servicio (Diagrama de Proceso)

- 1 Selección de proveedores: Elegir proveedores que cumplan con las políticas del negocio de calidad y responsabilidad social para el campo.
- 2 Cumplimiento de los estándares de calidad: El producto debe ser de primera clase que cumpla con estándares de calidad de tamaño, color, sabor y textura
- 3 Negociación con proveedores: Acordar el precio compra de acuerdo a las condiciones de entrega y cantidad a comprar
- 4 Orden de compra: Realizar el trámite de compra (documentación) y el pago oportuno al proveedor
- 5 Transporte: A través de una empresa tercerizada de transporte, solicitar servicio de distribución desde el productor hasta el punto de venta, teniendo en cuenta el espacio a utilizar y la distancia
- 6 Carga y descargue: De acuerdo a la cantidad la empresa de transporte tercerizada pasa cotización de cargar la mercancía al vehículo y su descargue a punto de venta
- 7 Almacenamiento: La mercancía entrará directamente revisada a la bodega para posteriormente su distribución y control de stock
- 8 Etiquetadora para producto: A través de medios electrónicos imprimir los stiker para etiquetar cada grupo de aguacates mediante un código QR que indique la fecha y hora de entrada del producto, antecedentes, etc.
- 9 Actualización de portafolio en aplicativo: Mediante el aplicativo promover los productos nuevos y existentes mediante fotografías e incorporar la cantidad de stock almacenada en punto de venta
- 10 Presentar el producto en góndola: Surtir los productos en las góndolas de tal manera que los clientes vean más atractivo el negocio y con buenas cantidades
- 11 Servicio en línea: Por aplicativo o vía telefónica podrán realizar sus pedidos a domicilio de manera interactiva, teniendo toda seguridad que el pedido cumplirá con los estándares de calidad establecidos y excelente servicio

- 12 Transporte a domicilio: Se prestará un servicio ligero cubriendo con la necesidad del cliente y deseos del cliente de un excelente y limpio servicio
- 13 Ventas: es la facturación diaria sobre las transacciones realizadas por los clientes
- 14 Gestión de servicio nutricional en aplicativo: Gestionar una retroalimentación sobre los aspectos nutricionales de las personas mediante cobertura en desarrollo tecnológico e informativo
- 15 Experiencia positiva en clientes: Mediante los PQR revisar la labor periódica de nuestra empresa con la satisfacción de los clientes, lo cual debe dar 99% de excelencia operacional

14.4 Diagrama de flujo

Tabla 8. Diagrama de Flujo

ALL FRUVER								
Inicio y final del servicio	Desarrollo de una actividad	Transporte	Revisión o inspección	Procedimiento Documentado	Toma de Decisión	Entrada de bienes	Almacenamiento	ACCIONES
								Selección de proveedores
								Cumplimiento de estándares de calidad
								Negociación con proveedores
								Orden de Compra
								Transporte
								Logística
								Descargue y cargue
								Almacenamiento
								Etiquetadora para producto
								Actualización de portafolio en aplicativo
								Colocación de producto en gondola
								Servicio en línea
								Transporte a domicilio
								Ventas
								Gestión de servicio nutricional en aplicativo
								Experiencia positiva para los clientes

Fuente: Elaboración Propia

14.5 Descripción de maquinaria y equipo.

Para la creación de All Fruver se destacará los equipos más importantes que requiere la empresa para comenzar a operar con los posibles costos que estos demanden en mercado, teniendo en cuenta la calidad en los equipos y la personalización si es necesario.

- Base eléctrica con caja registradora. Se requiere para llevar el control de las ventas realizadas diariamente y colocar los productos llevados sobre la repisa. Tiene un costo de \$3.000.000
- Balanza. Es necesario porque la mayor parte de los productos se venden bajo medidas de peso, se requiere una para que este ubicada en la caja registradora. Tiene un costo de \$ 180.000
- Góndolas. Se requiere las góndolas para la colocación de los productos dentro de la tienda, logrando almacenar de manera creativa y productiva mayor cantidad de productos y posibilitar una nueva perspectiva en el punto de venta a diferencia de la competencia. Tiene un costo de \$300.000 cada uno y se averiguo en zona industrial
- Escritorio. Es necesario para adecuación de la oficina en la que se realizaran las negociaciones, llevar el control de los archivos tanto en papel como electrónicamente y se tomará decisiones sobre la viabilidad del negocio. Es necesario que cuente con cajones estilo cortina para llevar los archivos importantes de la empresa y con un cajón mediano para almacenar los papeles más recientes y algunas cosas personales. Tiene un costo de \$ 550.000
- Silla de oficina Se requiere para el montaje de la oficina. Debe contar con características ergonómica que cumplan con los estándares de calidad y el diseño no afecte al ser humano. Tiene un costo de \$200.000
- Computador. Estará ubicado en la oficina para llevar el control de la documentación electrónica, estar más comunicado con los clientes y realizar los trámites que se requieran, por ello es necesario contar con un equipo que cumpla con características de rapidez, moderno y con todas sus actualizaciones recientes en términos de programas. Tiene un costo de \$ 2.000.000
- Cuarto de frio. En la bodega estará ubicado el cuarto que servirá para mantener el producto fresco y con sus nutrientes bajo una temperatura mínima y debe tener un

tamaño de 2.50 metros cúbicos. El precio bajo referencia de un conocido nuestro es de \$ 8.000.000

- Sistema de seguridad (alarma y cámaras). El punto de venta contará con un sistema de seguridad mediante cámaras para evidenciar lo que pasa durante el día y las alarmas para cuando esté cerrado. El paquete de seguridad para el punto de venta tiene un valor de \$399.000 (Kit cámaras de seguridad HD, sistema de vigilancia NCIA, CCTV, cámaras domo, HDMI)
 - Seguro. Para proteger el negocio de cualquier riesgo (robo, desastre natural, etc.) se debe asegurar para mitigar cualquier tipo de riesgo. Su cuota es anual y ronda en un valor de \$ 750.000
 - Extintores. Por seguridad y exigencia de Bomberos requiere que haya dos extintores, uno ubicado en la parte del frente y el otro en la parte de atrás del negocio. Se utilice o no, se debe recargar anualmente y tiene un valor de \$120.000
 - Botiquín. Por exigencia de la secretaria de salud, se requiere un botiquín en el punto de venta por seguridad de los trabajadores y clientes ante cualquier situación de riesgo \$30.000
 - Software. Implementar un aplicativo que cubra con la necesidad del cliente en todos los efectos nutricionales. Se propone iniciar con la primera fase de proyecto el cual tiene un valor de \$850.000 en una primera fase y se cotizó con un familiar
 - Impresora. Se utilizará para los trámites que diariamente se ejecuten para la empresa. Tiene un valor de \$ 450.000.
 - Caja de empaque para el traslado de los productos. Esta caja es para que no afecte las condiciones del aguacate en el transporte, además será ecológicas con el medio ambiente. Tiene un valor unitario de \$ 1000 unidad y se cotizo con una fábrica en Soacha
- Teléfono. Es necesario colocar un punto de red telefónica para el servicio al cliente. Tiene un precio de \$60.000

14.6 Capacidad de producción y manejo de inventarios

La empresa All Fruver estará dedicada a la comercialización de aguacate y se abastecerá de tres proveedores inicialmente, que se encuentran ubicados en el norte del Tolima como Líbano, Casabianca y Vía Villahermosa con un terreno total de 13.5 hectáreas de las cuales están divididas para que periódicamente produzcan durante el año. El terreno tiene cavidad de 16.875 palos, que actualmente están cosechados y estarán produciendo en los próximos días. La empresa All Fruver tendrá su punto de venta como acopio, con un espacio en la parte del fondo de 4 metros cuadrados que será suficiente para cumplir con la demanda del fin de semana que indica alto movimiento en ventas. Para conocer la totalidad de stock que tendrá la bodega; en primera medida se decidió empacar los aguacates en cajas de 30 cm de largo, 20 cm de ancho y 20 cm de alto que da un área total de 12.000 cm^3 por caja y por la parte de la bodega el área total donde será almacenado el inventario es de 2,5 metros de largo, 2,5 cm de ancho y 2,0 metros de alto que da un área total de $10.000.000 \text{ cm}^3$. Lo que finalmente indica que la bodega tiene una cavidad a 833 cajas de aguacates.

Ilustración 36. Cajas manejo de inventario

KARTOX QUIÉNES SOMOS NUESTRO TALLER CONTACTO 938 997 800 WHATSAPP 467 854 082

CAJAS A MEDIDA **CAJAS ESTÁNDAR** **COMPLEMENTOS**

1 onda (micro plus) **1 onda (3 mm plus)** **1 onda (5 mm plus)** **2 ondas (plus)**

¿Qué medidas necesitas?

Medida de la caja (exterior) Medida del hueco (interior)

LARGO ANCHO ALTO

30 cm 20 cm 20 cm

Indica número de unidades

100 uds. **CALCULAR PRECIO**

¿Necesitas ayuda? Consultanos por chat, escribenos un mail o llámanos al 938 997 800.

Fuente: (KARTOX, 2017)

Cada caja almacena 10 aguacates tipo tradicional (Papelillo, Semil 40, Choque, etc.) y 18 aguacates tipo Hass, contará con láminas de cartón que estará diseñada para que no afecte las condiciones de calidad. El precio unitario de cada caja saldría a \$1000 y está sujeto al volumen de compra. Se hizo la cotización de 150 unidades.

14.7 Inversión inicial

Tabla 9. Inversión inicial

INVERSION INICIAL				
Denominacion	Equipo	Unidades	Precio	TOTAL
Activo Fijo	Base electrica de caja de registradora	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Activo Fijo	Balanza	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Activo Fijo	Gondola	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Activo Fijo	Caja	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Activo Fijo	Escritorio	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Activo Fijo	Silla de oficina	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Activo Fijo	Sillas	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Activo Fijo	Computadores	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Activo Fijo	Cuarto frio	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Activo Fijo	Sistema de seguridad	1	\$ 399.000	\$ 399.000
Activo Diferido	Seguro Anual	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Activo Fijo	Extintores	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Activo Fijo	Botiquin	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Activo Intangible	Software	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Activo Fijo	Impresora	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Activo Fijo	Teléfono	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Otros Activos	Mejoras en propiedad ajena	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Activo Inventario	Materia Prima	4650	\$ 1.807	\$ 8.401.000
TOTAL			\$ 25.060.807	\$ 34.110.000

Fuente: Elaboración Propia

15. Estudio organizacional

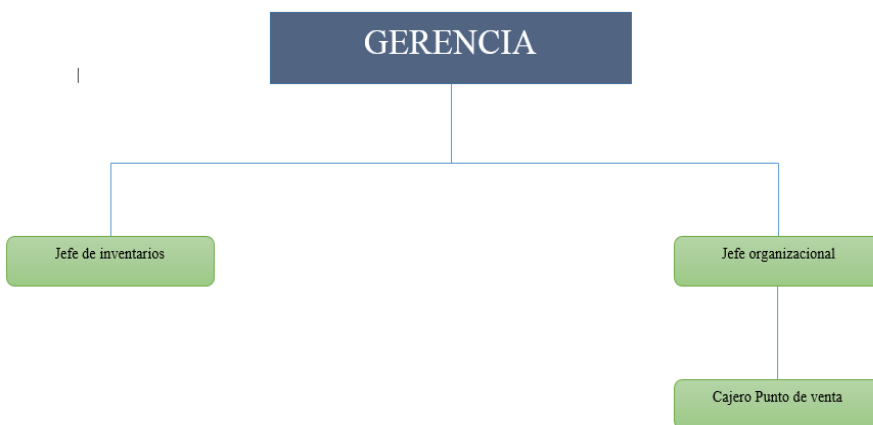
15.1Diseño organizacional

La organización estará estructurada por funciones cumpliendo en principio con la especialización por tareas en cada una de las áreas que la empresa tenga para el cumplimiento de sus operaciones; de acuerdo a que All Fruver ofrecerá una línea limitada de productos facilita emplear este tipo de estructura que hace posible aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Cuenta con un diseño de diagrama vertical que clasifica jerárquicamente los cargos y su dependencia directa a través de la función que ejerza dentro de la empresa, lo que beneficia a que exista una comunicación más rápida entre los diferentes niveles.

Para All Fruver la estructura funcional debe estar cubierta desde el proceso de logística que es la compra de los productos hasta el traslado a punto de venta para su comercialización, indicando cada una de las funciones que en ella tenga cavidad para cumplir con la excelencia operacional y no presentar retrasos con el cliente final ni afectar con la calidad de los productos.

15.2Organigrama

Ilustración 37. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

15.3 Descripción de cargos

15.3.1 Gerencia

Este tendrá a cargo la ejecución y dirección de ALL FRUVER, debe planificar, controlar, organizar, coordinar, calcular y tomar decisiones u estrategias que brinden por el bienestar de la empresa, tendrá visión de los FRUVER, además de ello debe estar en todas las áreas supervisando, detectando errores y corrigiéndolos, debe representar a la empresa en trámites legales y directivos, una persona que tenga amor por la empresa que este constantemente del bienestar de empresa y velar por sus colaboradores, tiene que estar de lleno en la empresa medir nuevas ideas e innovación para el bienestar y crecimiento de la empresa, debe ser una persona totalmente honesta y culta.

15.3.2 Jefe de inventarios.

Esta persona debe estar a cargo de diferente funciones como lo ser plenamente confiable que cuente con la disposición y tiempo para viajar a los cultivos de aguacate, evidencie la

calidad y cantidad del producto de acuerdo a la orden de compra o la negociación realizada, se cerciore del proceso por el que ha pasado la planta, además este pendiente y coordine de la mejor manera la logística de la empresa evitando pérdidas u daño del producto, busque la mejor manera de reducir tiempos de traslado del producto y disminución de costos, adicional a ello que esté en la capacidad de negociar con los agricultores buenos precios y establecer formas de pago y promociones reduciendo precios y logística, debe encontrar nuevos proveedores que cumplan con los requerimientos de ALL FRUVER, además de ello buscar agricultores que se acomoden al presupuesto de la compañía, se debe tener los suficientes conocimientos para convencer a los agricultores de vendernos, es decir que en esta área se basará la calidad, constancia y precio de los productos que estén en nuestras instalaciones.

15.3.3 Jefe organizacional.

Es la persona encargada de toda la parte administrativa, es decir que se centrará en la parte comercial, financiera e innovación, en primera medida el área financiera es la encargada de llevar las cuentas de la empresa, tomar las decisiones necesarias para cubrir los gastos y ganancias, llevar un control de los gastos u costos que tiene, además llevar las cuentas de los clientes, dar información plena y confiable al contador tanto interno como el contralor, debe controlar de manera óptima y adecuada los recursos de la empresa y de igual forma sus activos, además **gestionar y llevar un control de inventarios** en el punto de venta. En la parte comercial será encargada de la publicidad de ALL FRUVER, tanto en redes sociales, páginas de internet, volantes, valla publicitaria y Flyers, es decir de atraer al consumidor y convencerlo de elegirnos al momento de consumir aguacates, además se debe centrar en la parte comercial creando alianzas con otros supermercados, restaurantes y vendedores terceros. Por último en innovación se encargará de realizar estudios investigativos y organizacionales para el beneficio de la empresa como organización e innovar u mejorar constantemente, debe estar

Comentado [11]: Esto no es función del gerente de inventarios?

Comentado [BA2R1]: Por qué el jefe de inventarios estará en el programa de búsqueda de nuevos proveedores que abastezcan los demás productos

encargado de ir más allá de la competencia, es decir crear estrategias competitivas difíciles de copiar e implementar en el FRUVER, desde este momento ALL FRUVER ya tiene una estrategia competitiva frente a la competencia que es una aplicación que será implementada de acuerdo al crecimiento de este, esta misma persona debe estar encargada de todos los sistemas que maneje la empresa.

15.3.4Cajero (a).

Persona que tenga conocimientos del manejo de un computador y sus programas, encargada en recibir el dinero de los consumidores y surtir el punto de venta.

Actualmente All fruver tendrá tres cargos, de los cuales los cuales el jefe de inventarios y el jefe organizacional tomaran posición en el cargo de gerencia mientras sus operaciones crecen y posteriormente se clasificara un roll independiente, por cada cargo que sea necesario para que la empresa cumpla con sus objetivos diarios y a futuro.

15.4 Constitución de la sociedad

Como se ha mencionado el tipo de constitución que se va a realizar con este plan de negocios es la Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S), estas son una forma de registrar cualquier tipo de actividad empresarial, esta tiene ventajas que son más llamativas a los emprendedores, ya que puede ser formada por una o varias personas ya sean naturales o jurídicas, para constituir una S.A.S se deben seguirlos siguientes pasos: (Ministerio de comercio, industria y turimos, 2011)

PASO 1

Se debe redactar un contrato unilateral constitutivo de la SAS, y estos documentos deben llevar la siguiente información (Ministerio de comercio, industria y turimos, 2011):

NOMBRE: Robert Sneyder Orozco Bravo

CEDULA: 1030657018

DIRECCION: Calle 68 No. 13-53

NOMBRE: Sergio Díaz Quintero.

CC: 1.024.569.609 de Bogotá.

DIRECCION: Carrera 5 este No. 18-50.

RAZON SOCIAL: ALL FRUVER S.A.S

DOMICILIO PRINCIPAL: Estaremos ubicados dentro de la Carrera 11 y Calle 140 es una bodega residencial que linde con el sector comercial.

CAPITAL: El capital será suscrito por un valor de \$12.000.000

REPRESANTE LEGAL: Robert Sneyder Orozco Bravo

REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE: Sergio Díaz Quintero

PASO 2.

Los representantes legales deben autenticar sus firmas en el registro mercantil la cual se tiene que realizar en la cámara de comercio del lugar donde se establezca el domicilio de la empresa, es decir en Bogotá. (Ministerio de comercio, industria y turimos, 2011)

PASO 3.

En la cámara de comercio donde está el domicilio de ALL FRUVER se debe inscribir el formulario del registro único empresarial (RUE) y el registro único tributario (RUT) y realizar los pagos solicitados.

15.5 Presupuesto administrativo

Tabla 10. Presupuesto Administrativo

COLABORADORES			
	No. Empleados	Salario	Acumulado
Salario	1	\$ 737.800	\$ 737.800
Auxilio de transporte	1	\$ 83.140	\$ 83.140
TOTAL		\$ 820.940	\$ 820.940
Salud	1	\$ 69.780	\$ 69.780
Pensiones	1	\$ 98.513	\$ 98.513
Parafiscales	1	\$ 70.253	\$ 70.253
Cesantías	1	\$ 68.384	\$ 68.384
Interes	1	\$ 8.209	\$ 8.209
Prima de servicios	1	\$ 68.384	\$ 68.384
Vacaciones	1	\$ 34.151	\$ 34.151
TOTAL		\$ 1.238.615	\$ 1.238.615
MANO DE OBRA EMPLEADORES			
	No. Empleados	Salario	Acumulado
Salario	2	\$ 950.000	\$ 1.900.000
TOTAL		\$ 950.000	\$ 1.900.000
Salud	2	\$ 80.750	\$ 161.500
Pensiones	2	\$ 114.000	\$ 228.000
Parafiscales	2	\$ 90.459	\$ 180.918
Cesantías	2	\$ 79.135	\$ 158.270
Interes	2	\$ 9.500	\$ 19.000
Prima de servicios	2	\$ 79.135	\$ 158.270
Vacaciones	2	\$ 39.520	\$ 79.040
TOTAL		\$ 1.442.499	\$ 2.884.998

Fuente: Elaboración propia

16. Estudio financiero

16.1 Presupuesto de inversión plan estimado de inversiones iniciales y futuras

Para colocar en funcionamiento el negocio y proyectar un tope mínimo de ventas esperadas que cubran los gastos y logre tener un atractivo margen de utilidad, es necesario la

aplicación financiera tanto técnica como operativa bajo valores reales que mitigue mayor grado de vulnerabilidad y logre éxito en el mercado.

Inicialmente se desagregaron los equipos necesarios para colocar en funcionamiento el punto de venta y posteriormente se consultó los costos de cada uno de los equipos para formalizar la inversión inicial requerida.

Tabla 11. Presupuesto de Inversión

INVERSION INICIAL				
Denominacion	Equipo	Unidades	Precio	TOTAL
Activo Fijo	Base electrica de caja de registradora	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Activo Fijo	Balanza	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Activo Fijo	Gondola	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Activo Fijo	Caja	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Activo Fijo	Escritorio	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Activo Fijo	Silla de oficina	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Activo Fijo	Sillas	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Activo Fijo	Computadores	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Activo Fijo	Cuarto frío	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Activo Fijo	Sistema de seguridad	1	\$ 399.000	\$ 399.000
Activo Diferido	Seguro Anual	1	\$ 750.000	\$ 750.000
Activo Fijo	Extintores	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Activo Fijo	Botiquín	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Activo Intangible	Software	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Activo Fijo	Impresora	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Activo Fijo	Telefono	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Otros Activos	Mejoras en propiedad ajena	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Activo Inventario	Materia Prima	4650	\$ 1.807	\$ 8.401.000
TOTAL			\$ 25.060.807	\$ 34.110.000

Fuente: Elaboración Propia

Esta es la inversión inicial requerida para que All Fruver abra sus puertas al mercado, se priorizo lo que realmente es necesario para dar inicio con las operaciones y no afectar tanto las condiciones del producto como el servicio a cada uno de los clientes. Como inicialmente se ofrecerá aguacate el área de comercialización y abastecimiento debe ser estructuralmente diseñado para no exceder los gastos de operación; dentro de los principales costos está el

Comentado [13]: Si el capital suscrito es de 12 millones, de donde sale el resto de dinero si al inicio del trabajo afirman que se financian con 20 millones, las cuentas no cuadran para la inversión inicial...

Comentado [BA4R3]: Se informa en el plan de financiación la forma en el que All Fruver se apalancara para abrir sus puertas

cuarto frio que se destinará para el almacenamiento del aguacate bajo unas condiciones óptimas que impida la afectación en la calidad del producto, también se encuentra las adecuaciones para apropiar la logística del área en del formato del negocio el cual se cotizó con diferentes firmas de construcción y los precios estuvieron rondando en los \$ 8.000.000 y los demás equipos que son pertinentes tanto para el control de los procesos, cumplimiento legales y funcionamiento del negocio.

Se realizó la clasificación de cada uno de los activos dentro de los estados financieros para registrarlos en el balance inicial mes cero y posteriormente se efectuará los movimientos de cada periodo generando una depreciación en los mismos bajo el método de línea recta y así dar a conocer unos estados financieros más reales.

16.2 Cronograma

FEBREO 2017- OCTUBRE 2017																																							
ACTIVIDAD	SEMANA																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
Reconocer la necesidad de un mejor servicio y producto por un buen precio																																							
Bosquejo de la empresa y darle un plus a esta.																																							
Recolección de información.																																							
Realizar ante proyecto y estudio de mercado.																																							
Trabajo de campo																																							
Correcciones del ante proyecto																																							
Analizar y realizar el plan de mercadeo																																							
Estructuración de la empresa																																							
Informe financiero y organizacional																																							
Entrega del documento y revisión de jurados.																																							
Sustentación y aprobación																																							
Buscar Financiacion \$20.000.000																																							
Adecuación Local																																							
Aprobación financiación																																							
Tramites Legales																																							
Compra de instrumentos equipos de trabajo																																							
Instalación equipos e instrumentos																																							
Plan de Mercadeo																																							
Contratación de la persona.																																							
Elaboración y firma de contrato con proveedores																																							
Orden de compra y logística de producto																																							
Ingreso de mercancía y adedcion gondolas																																							
Abrir la puerta al éxito																																							

Fuente: Elaboración propia

16.3 Presupuesto de costos

En este punto se encuentra los costos que periódicamente se debes incurrir la empresa All Fruver para continuar con sus operaciones como pago de nómina, arriendo, servicios y demás costos que estarán directamente relacionados con la operación de la empresa y otros costos indirectos que son necesarios para cumplir con la actividad de la empresa.

Actualmente All Fruver contará con un empleado dedicado al surtido de las góndolas y manutención de las actividades diarias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se ofrecerá el SMLV con sus prestaciones sociales de ley, esto puesto a que hay un cierto grado de riesgo de entrada.

Tabla 12. No. de Colaboradores

COLABORADORES			
	No. Empleados	Salario	Acumulado
Salario	1	\$ 737.800	\$ 737.800
Auxilio de transporte	1	\$ 83.140	\$ 83.140
TOTAL		\$ 820.940	\$ 820.940
Salud	1	\$ 69.780	\$ 69.780
Pensiones	1	\$ 98.513	\$ 98.513
Parafiscales	1	\$ 70.253	\$ 70.253
Cesantias	1	\$ 68.384	\$ 68.384
Interes	1	\$ 8.209	\$ 8.209
Prima de servicios	1	\$ 68.384	\$ 68.384
Vacaciones	1	\$ 34.151	\$ 34.151
TOTAL		\$ 1.238.615	\$ 1.238.615

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, contará con los dos empleadores que estarán dedicados al funcionamiento de las operaciones tanto en el punto de venta como el suministro de inventarios. Por ello estas dos personas contarán con un salario moderado más prestaciones de ley. Un empleado estará dedicado al correcto funcionamiento del punto de venta, recibiendo el dinero de las ventas y el otro empleador a la negociación directa con el campesino para el abastecimiento.

Tabla 13. Salario empleador

MANO DE OBRA EMPLEADORES			
	No. Empleados	Salario	Acumulado
Salario	2	\$ 950.000	\$ 1.900.000
TOTAL		\$ 950.000	\$ 1.900.000
Salud	2	\$ 80.750	\$ 161.500
Pensiones	2	\$ 114.000	\$ 228.000
Parafiscales	2	\$ 90.459	\$ 180.918
Cesantias	2	\$ 79.135	\$ 158.270
Interes	2	\$ 9.500	\$ 19.000
Prima de servicios	2	\$ 79.135	\$ 158.270
Vacaciones	2	\$ 39.520	\$ 79.040
TOTAL		\$ 1.442.499	\$ 2.884.998

Fuente: Elaboración Propia

Por ser una empresa que estará entrando al mercado e inicialmente ofrece un solo producto se está programado tener tres personas que estarán cumpliendo con las operaciones diarias de la empresa, después de Año y medio que es lo que se tiene proyectado a corto plazo para dar inicio con la incorporación de un mayor portafolio nacional, se incrementará el personal de trabajo que cumpla satisfactoriamente con la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización.

Como es rutina de todas las empresas, se realizó la clasificación de los costos (fijos y variables) para componer los costos totales mensuales que deberá cubrir la empresa con la

facturación mensual registre en sus estados financieros. Algunos de estos costos variables son el transporte de la mercancía, cajas de empaque, servicios públicos y el costo unitario, siendo los demás costos fijos necesarios para cumplir con la actividad de la empresa; sin embargo, cuando oficialmente se esté dentro del mercado se buscarán maximizar la eficiencia en los costos para evitar los desperdicios en cada uno de los procesos, con el fin de garantizar un mayor margen de rentabilidad sin afectar los precios del aguacate.

Tabla 14. Costos

CLASIFICACION DE COSTOS		
Costos Fijos		
	Mensual	Acumulado (Anual)
Salario	\$ 2.637.800	\$ 31.653.600
Prestaciones legales	\$ 1.485.813	\$ 17.829.757
Arriendo	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Servicio telefonico	\$ 65.000	\$ 780.000
Seguro	\$ 62.500	\$ 750.000
Publicidad	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Actaulizacion Software	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Valor Pestamo- intereses	\$ 1.233.623	\$ 1.233.623
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 6.884.736	\$ 69.046.980
Costos Variables		
Servicios publicos	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Flete	\$ 360.000	\$ 4.320.000
Cajas de empaque	\$ 720.000	\$ 8.640.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 1.380.000	\$ 16.560.000
COSTOS TOTALES	\$ 8.264.736	\$ 85.606.980

Fuente: Elaboración propia

El costo total mensual inicial es de 8.264.736 la cual deberá cubrir All Fruver impulsando diferentes tipos de estrategias en el mercado para el cumplimiento mínimo de ventas. Los costos variables unitarios de acuerdo con una estimación de 4.650 Kg arrojo que el valor unitario es de 1.807 teniendo en cuenta que deben realizarse tres viajes al mes para el abastecimiento.

Tabla 15. Costos Variables

Costos variables unitarios	
Estimación de ventas 4650 Kg	
Servicios Públicos	\$ 67
Fletes	\$ 80
Cajas de empaque	\$ 160
Costo unitario	\$ 1,500
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 1.807

Fuente: Elaboración Propia

Se desagregaron los costos variables a una estimación de ventas de 4.650 Kg, de la cual sus formas de abastecimiento serán tres viajes durante cada periodo, esto con la finalidad de que la provisión de inventarios sea mínima y las condiciones del producto sea de la más alta calidad y frescura. Los servicios públicos se estimaron dentro de los costos variables de acuerdo a la cantidad de inventario que se almacene en el cuarto frío se medirá los grados de refrigeración; claro está que en momento en que All Fruver de inicio con sus operaciones podrá obtener un promedio real para estimar los gastos de servicios públicos mensuales.

16.4 Plan de financiación de inversiones y plazos de amortización.

Tabla 16. Tabla de amortización

Capital Requerido	\$ 40.000.000,00			
Capital Propio	\$ 20.000.000,00			
Capital Por Financiar	\$ 20.000.000,00			
CAPITAL	\$ 20.000.000,00			
MESES	18			
DTF	7,50%			
(DTF + 5%) / 12	1,125%			
Valor Cuota	\$ 1.233.622,58			
Cuota	Saldo	Cuota	Interes	Capital
0	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 20.000.000,00	\$ 1.233.622,58	\$ 225.000,00	\$ 1.008.622,58
2	\$ 18.991.377,42	\$ 1.233.622,58	\$ 213.653,00	\$ 1.019.969,59
3	\$ 17.971.407,83	\$ 1.233.622,58	\$ 202.178,34	\$ 1.031.444,25
4	\$ 16.939.963,58	\$ 1.233.622,58	\$ 190.574,59	\$ 1.043.047,99
5	\$ 15.896.915,58	\$ 1.233.622,58	\$ 178.840,30	\$ 1.054.782,28
6	\$ 14.842.133,30	\$ 1.233.622,58	\$ 166.974,00	\$ 1.066.648,59
7	\$ 13.775.484,71	\$ 1.233.622,58	\$ 154.974,20	\$ 1.078.648,38
8	\$ 12.696.836,33	\$ 1.233.622,58	\$ 142.839,41	\$ 1.090.783,18
9	\$ 11.606.053,16	\$ 1.233.622,58	\$ 130.568,10	\$ 1.103.054,49
10	\$ 10.502.998,67	\$ 1.233.622,58	\$ 118.158,74	\$ 1.115.463,85
11	\$ 9.387.534,82	\$ 1.233.622,58	\$ 105.609,77	\$ 1.128.012,82
12	\$ 8.259.522,00	\$ 1.233.622,58	\$ 92.919,62	\$ 1.140.702,96
13	\$ 7.118.819,04	\$ 1.233.622,58	\$ 80.086,71	\$ 1.153.535,87
14	\$ 5.965.283,17	\$ 1.233.622,58	\$ 67.109,44	\$ 1.166.513,15
15	\$ 4.798.770,02	\$ 1.233.622,58	\$ 53.986,16	\$ 1.179.636,42
16	\$ 3.619.133,60	\$ 1.233.622,58	\$ 40.715,25	\$ 1.192.907,33
17	\$ 2.426.226,26	\$ 1.233.622,58	\$ 27.295,05	\$ 1.206.327,54
18	\$ 1.219.898,72	\$ 1.233.622,58	\$ 13.723,86	\$ 1.219.898,72
18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 22.205.206,53	\$ 2.205.206,53	\$ 2.205.206,53	\$ 20.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia

Los propietarios de All Fruver tienen un capital de \$ 20.000.000 para cubrir parte de la inversión inicial, haciendo falta 20.000.000 de los cuales se tomará un préstamo a través de una entidad financiera que ofrece una tasa de interés del 1,125% efectivo mensual, que posibilite a la empresa tener un flujo de caja activo sin generar ningún tipo de riesgo. El préstamo requerido tiene duración de 18 meses que estarán registrados dentro de los estados financieros como deudas a corto plazo y que se amortizará periódicamente con las

operaciones que realice de la empresa el restante monto restante estará en deudas a largo plazo y que posteriormente se amortizarán.

Se debe tener en cuenta que esta cuota mensual reduce el margen neto de la empresa, aun así se obtienen atractivas ganancias siendo un solo producto que inicialmente se comercializará. El interés total sobre el crédito adquirido es de 2.205.207 que se podrán reducir en cualquier momento que abonen directamente al capital para reducir la deuda.

16.5 Flujo de caja, estado de resultados, balance general proyectado y punto de equilibrio

Tabla 17. Flujo de caja y Punto de equilibrio y estado de resultado administrativo

Costo fijo	6.884.736
Precio de Venta Kg	4.000
Margen de contribucion	2.193
Costo variable Kg	1.807
Rentabilidad	6%
Imporenta	34%
Capital invertido	34.110.000

	Cantidad Kg
Punto de Equilibrio Operativo	3.139

ESTADO DE RESULTADOS ADMINISTRATIVO	
	Operativo
Ventas	12.557.657
(costo Variable)	5.672.922
Margen Contribución	6.884.736
(Costos Fijos)	6.884.736
Utilidad Antes de impuesto	-

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio, que se relaciona de acuerdo a los costos fijos y el margen de contribución para identificar las cantidades mínimas a vender y así poder cubrir los gastos es de 3.139 Kg mensual que cubriría los gastos fijos mensuales de sostenimiento de \$ 6.884.736 con un precio de venta constante de 4000. Sin embargo, se espera que de acuerdo con el capital invertido los socios tengan una rentabilidad mínima del 6% por lo que se deberá vender 4.553 Kg mensual que es equivalente al estado de resultados administrativo-financiero.

Es una cifra moderada de acuerdo con el mercado objetivo al que está dirigido ya que es una población aproximada de 7.000 personas. Por otro lado, también se estará abasteciendo los restaurantes del sector con el producto fresco y de alta calidad.

ESTADO DE RESULTADOS ADMINISTRATIVO													
	Operativo												
Ventas	12.557.657												
(costo Variable)	5.672.922												
Margen Contribución	6.884.736												
(Costos Fijos)	6.884.736												
Utilidad Antes de impuesto	-												
	Rendimiento mensual (Año)												
	Financiero												
	Supuesto	Real Mes (1)	Real Mes (2)	Real Mes (3)	Real Mes (4)	Real Mes (5)	Real Mes (6)	Real Mes (7)	Real Mes (8)	Real Mes (9)	Real Mes (10)	Real Mes (11)	Real Mes (12)
Ventas	18.213.670	18.213.670	18.402.204	18.590.738	18.685.005	19.062.072	18.967.805	19.062.072	18.873.539	19.439.140	19.344.873	19.439.140	19.627.674
(Costo Variable)	- 8.228.026	- 8.228.026	- 8.313.196	- 8.398.366	- 8.440.951	- 8.611.291	- 8.568.706	- 8.611.291	- 8.526.121	- 8.781.631	- 8.739.046	- 8.781.631	- 8.866.802
Margen Contribución Total	9.985.645	9.985.645	10.089.008	10.192.372	10.244.054	10.450.781	10.399.099	10.450.781	10.347.418	10.657.508	10.605.827	10.657.508	10.760.872
(Costos Fijos)	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736	- 6.884.736
Utilidad Antes de impuesto 100%	3.100.909	3.100.909	3.204.273	3.307.636	3.359.318	3.566.045	3.514.364	3.566.045	3.462.682	3.772.773	3.721.091	3.772.773	3.876.136
(Impuesto de renta) 34%	- 1.054.309	- 1.054.309	- 1.089.453	- 1.124.596	- 1.142.168	- 1.212.455	- 1.194.884	- 1.212.455	- 1.177.312	- 1.282.743	- 1.265.171	- 1.282.743	- 1.317.886
Utilidad Neta 66%	2.046.600	2.046.600	2.114.820	2.183.040	2.217.150	2.353.590	2.319.480	2.353.590	2.285.370	2.490.030	2.455.920	2.490.030	2.558.250
Punto de Equilibrio Financiero (Cantidad consumida Kg)	4.553	4.601	4.648	4.671	4.766	4.742	4.766	4.718	4.860	4.836	4.860	4.907	4.907
Compra de inventarios			4650	4600	4650	4900	4700	4700	4690	5000	4800	4800	4900
Precio Q inventarios			8.402.550	8.312.200	8.402.550	8.854.300	8.492.900	8.492.900	8.474.830	9.035.000	8.673.600	8.673.600	8.854.300

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las ventas proyectas para el primer periodo de 4.553,4 Kg se espera obtener una utilidad neta de \$ 2.513.248 después de impuestos y dejar como reserva legal un monto inicial del 10% que representa numéricamente \$ 251.325 como medio de garantía operacional de funcionamiento empresarial y por último se obtiene una utilidad del ejercicio de \$ 2.261.924

En el estado de resultados se puede analizar el crecimiento de las ventas en cada periodo respecto a variables como temporadas de cosecha, un mayor reconocimiento de la marca hacia el mercado, las diferentes alternativas para que adquieran los productos y el incentivo que tiene el aplicativo para potencializar la compra.

De acuerdo a que el punto de equilibrio financiero brinda información para la toma de decisiones, se estipula un crecimiento con base a la rentabilidad esperada alcanzable y medible que en la industria de los supermercados bajo un análisis propio nos arrojaron por periodo facturado.

Se integró la provisión de inventarios del 2% con base al inventario final de cada periodo, siendo la perdida causada durante el almacenamiento o trato inadecuado. Por otra parte, se encuentra la depreciación acumulada de los activos fijos y mejora en propiedad ajena.

Es atractivo el margen de utilidad hacia el corto plazo (Año y medio) que estará la empresa comercializando un solo producto (Aguacate) y que posteriormente dará inicio a ofrecer un mayor portafolio que generará mayores ganancias teniendo en cuenta que son producto altamente demandados y el valor diferencial que All fruver posicionará para atraer más clientes fieles.

Tabla 18. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (MENSUAL)												
	Mes (1)	Mes (2)	Mes (3)	Mes (4)	Mes (5)	Mes (6)	Mes (7)	Mes (8)	Mes (9)	Mes (10)	Mes (11)	Mes (12)
Ventas	18.213.670	18.402.204	18.590.738	18.685.005	19.062.072	18.967.805	19.062.072	18.873.539	19.439.140	19.344.873	19.439.140	19.627.674
(Costo de ventas)	- 8.228.026	- 8.313.196	- 8.398.366	- 8.440.951	- 8.611.291	- 8.568.706	- 8.611.291	- 8.526.121	- 8.781.631	- 8.739.046	- 8.781.631	- 8.866.802
Utilidad bruta	9.985.645	10.089.008	10.192.372	10.244.054	10.450.781	10.399.099	10.450.781	10.347.418	10.657.508	10.605.827	10.657.508	10.760.872
(Gastos operacionales)	- 5.952.693	- 5.954.411	- 5.952.584	- 5.951.749	- 5.956.558	- 5.954.896	- 5.952.415	- 5.951.325	- 5.956.351	- 5.954.900	- 5.952.626	- 5.952.308
*Administrativos	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113	5.651.113
*Provision de inventarios	3.459	5.177	3.351	2.515	7.325	5.663	3.182	2.092	7.118	5.666	3.392	3.075
*Depreciacion acumulada	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120	298.120
Utilidad operacional	4.032.952	4.134.598	4.239.788	4.292.305	4.494.223	4.444.203	4.498.366	4.396.092	4.701.158	4.650.927	4.704.883	4.808.564
Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Gastos no operacionales)	- 225.000	- 213.653	- 202.178	- 190.575	- 178.840	- 166.974	- 154.974	- 142.839	- 130.568	- 118.159	- 105.610	- 92.920
*Financieros	225.000	213.653	202.178	190.575	178.840	166.974	154.974	142.839	130.568	118.159	105.610	92.920
Utilidad antes de impuesto	3.807.952	3.920.945	4.037.610	4.101.731	4.315.382	4.277.229	4.343.392	4.253.253	4.570.589	4.532.768	4.599.273	4.715.645
(Imporenta) 34%	- 1.294.704	- 1.333.121	- 1.372.787	- 1.394.588	- 1.467.230	- 1.454.258	- 1.476.753	- 1.446.106	- 1.554.000	- 1.541.141	- 1.563.753	- 1.603.319
Utilidad Neta	2.513.248	2.587.824	2.664.823	2.707.142	2.848.152	2.822.971	2.866.639	2.807.147	3.016.589	2.991.627	3.035.520	3.112.326
(Reserva legal) 10%	- 251.325	- 258.782	- 266.482	- 270.714	- 284.815	- 282.297	- 286.664	- 280.715	- 301.659	- 299.163	- 303.552	- 311.233
Utilidad del ejercicio	2.261.924	2.329.041	2.398.340	2.436.428	2.563.337	2.540.674	2.579.975	2.526.432	2.714.930	2.692.464	2.731.968	2.801.093

Se evidencia el rendimiento cuantitativo que tiene el estado de resultados administrativo bajo un análisis que se realizó en terreno con los supermercados mirando la volatilidad de ventas en los diferentes meses del año destacando las cantidades que se esperan vender de acuerdo con las variables como temporadas de cosecha, posicionamiento y se recomienda de la marca en la actividad en que opera All Fruver. Son ventas reales de acuerdo a las diferentes averiguaciones que se tuvo con familiares que están en esta industria y contacto referidos que venden al por mayor y al minorista. Se espera que para el primer año se obtenga una rentabilidad que ronda dentro del 6% y 7% sobre el capital invertido

Tabla 19. Depreciaciones.

Depreciaciones (Metodo Lineal)				
Activo	Valor activo	Vida util (Años)	Valor de salvamento	Cuota depreciacion (mes)
Mejoras en propiedad ajena	8.000.000	5	0	133.333
Maquinaria y Equipo	8.109.000	5	1.621.800	108.120
Maqui. Y Equi. Cuarto frio	8.000.000	10	1.200.000	56.667

Fuente: Elaboración propia

Se registró la depreciación de acuerdo con la vida útil que cada una contiene en la contabilidad para que periódicamente se registren en los estados financieros y se muestre un resultado más real. Las depreciaciones se operaron bajo el método lineal que ejecuta que en todos los periodos tenga el mismo valor de depreciación hasta cumplir con la vida útil del activo y en sus casos especiales se espera un valor de salvamento o de desecho en cada uno de ellos.

Tabla 20. Balance General

	Balance General												
	Balance inicial (Mes cero)	Balance (Mes 1)	Balance (Mes 2)	Balance (Mes 3)	Balance (Mes 4)	Balance (Mes 5)	Balance (Mes 6)	Balance (Mes 7)	Balance (Mes 8)	Balance (Mes 9)	Balance (Mes 10)	Balance (Mes 11)	Balance (Mes 12)
Activos													
Disponible	5.890.000	17.281.435	20.458.853	23.915.155	27.375.374	30.760.911	34.413.581	38.160.518	41.736.990	45.318.895	49.167.932	53.111.236	57.062.374
Inventarios	8.401.000	169.515	253.692	164.175	123.259	358.942	277.474	155.901	102.518	348.768	277.656	166.232	150.655
Cuentas Por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos - Diferidos	8.750.000	8.554.167	8.358.333	8.162.500	7.966.667	7.770.833	7.575.000	7.379.167	7.183.333	6.987.500	6.791.667	6.595.833	6.400.000
Total Activos Corrientes	23.041.000	26.005.116	29.070.878	32.241.831	35.465.300	38.890.687	42.266.054	45.695.585	49.022.841	52.655.163	56.237.254	59.873.301	63.613.029
Maquinaria y equipo	16.109.000	15.944.213	15.779.427	15.614.640	15.449.853	15.285.067	15.120.280	14.955.493	14.790.707	14.625.920	14.461.133	14.296.347	14.131.560
Otros activos-Intangibles	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Total Activos No Corrientes	16.959.000	16.794.213	16.629.427	16.464.640	16.299.853	16.135.067	15.970.280	15.805.493	15.640.707	15.475.920	15.311.133	15.146.347	14.981.560
Total Activos	40.000.000	42.799.330	45.700.305	48.706.471	51.765.153	55.025.754	58.236.334	61.501.078	64.663.548	68.131.083	71.548.387	75.019.648	78.594.589
Pasivos													
Proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto por pagar	-	1.294.704	2.627.825	4.000.612	5.395.201	6.862.431	8.316.689	9.793.442	11.239.548	12.793.549	14.334.690	15.898.443	17.501.762
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda de corto plazo	12.881.181	11.872.558	10.852.589	9.821.145	8.778.097	7.723.314	6.656.666	5.578.017	4.487.234	3.384.180	2.268.716	1.140.703	0
Total Pasivo Corriente	12.881.181	13.167.262	13.480.414	13.821.757	14.173.297	14.585.745	14.973.355	15.371.460	15.726.782	16.177.728	16.603.406	17.039.146	17.501.762
Deudas a largo plazo	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819
Total Pasivo No Corriente	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819	7.118.819
Total Pasivos	20.000.000	20.286.081	20.599.233	20.940.576	21.292.116	21.704.564	22.092.174	22.490.279	22.845.601	23.296.547	23.722.225	24.157.965	24.620.581
Patrimonio													
Capital social	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva legal	-	251.325	510.107	776.589	1.047.304	1.332.119	1.614.416	1.901.080	2.181.795	2.483.454	2.782.616	3.086.168	3.397.401
Utilidades del ejercicio	-	2.261.924	4.590.965	6.989.305	9.425.733	11.989.070	14.529.745	17.109.720	19.636.152	22.351.082	25.043.546	27.775.515	30.576.608
Total Patrimonio	20.000.000	22.513.248	25.101.072	27.765.895	30.473.037	33.321.189	36.144.161	39.010.800	41.817.947	44.834.536	47.826.163	50.861.683	53.974.008
Pasivos y Patrimonio	40.000.000	42.799.330	45.700.305	48.706.471	51.765.153	55.025.754	58.236.334	61.501.078	64.663.548	68.131.083	71.548.387	75.019.648	78.594.589

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestra la gráfica del balance general de cada periodo partiendo del mes cero que representa con lo que cuenta la empresa sin efectuar ninguna operación, esto para relacionar los valores y hacer más claro el balance sobre el resultado que se obtuvo de un periodo inicial cero a otro que se dio inicio con la facturación.

Ilustración 38. Provisión de inventarios

Provision de inventarios													
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inventario		172.974	258.869	167.526	125.774	366.268	283.136	159.082	104.610	355.886	283.322	169.624	153.730
Provisión de inventarios		3.453	5.177	3.351	2.515	7.325	5.663	3.182	2.092	7.118	5.666	3.392	3.075

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó provisión de inventarios con una pérdida del 2% respecto al inventario final de cada periodo, esto por daño dentro del almacenamiento o por uso inadecuado por parte del personal

16.6 Viabilidad financiera del proyecto: Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN).

Ilustración 39. Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

DATOS BÁSICOS	
Nombre de Empresa/Proyecto	ALL FRUVER
Inversión inicial	34.110.000,00
Costos fijos anuales (primer año)	69.046.980,07
Costo variable unitario (primer año)	1.806,67
Precio de venta (primer año)	4.000,00
Tasa pasiva de referencia (TIO) oportunidad	0,05
Tasa de crecimiento económico promedio anual	0,05
Tasa de inflación anual promedio	0,06

PERIODOS (AÑOS)	-	1,00	2,00	3,00			
-----------------	---	------	------	------	--	--	--

PRODUCCIÓN / VENTAS							
Capacidad Productiva Máxima (unidades)		56.400,00	72.000,00	96.000,00			
Demanda Total Mercado (unidades)		7.732.000,00	8.126.332,00	8.540.774,93			
Cuota de mercado prevista (% participación)		0,01	0,01	0,01			
Ventas Potenciales (unidades)		56.400,00	72.000,00	96.000,00			
Ventas Efectivas (unidades)		56.400,00	72.000,00	96.000,00			

X							
INGRESOS		225.600.000,00	305.280.000,00	431.462.400,00			
Ventas Efectivas (unidades)		56.400,00	72.000,00	96.000,00			
Precio de Venta		4.000,00	4.240,00	4.494,40			

EGRESOS		34.110.000,00	170.942.980,07	211.074.598,88	272.458.370,81		
Inversión		34.110.000,00					
Costos Fijos Totales		69.046.980,07	73.189.798,88	77.581.186,81			
Costos Variables Unitarios		1.806,67	1.915,07	2.029,97			
Costos Variables Totales		101.896.000,00	137.884.800,00	194.877.184,00			

SALDO	-	34.110.000,00	54.657.019,93	94.205.401,12	159.004.029,19		
-------	---	---------------	---------------	---------------	----------------	--	--

TASA INTERNA DE RETORNO	2,02
-------------------------	------

VALOR PRESENTE NETO	233.296.427,31
---------------------	----------------

RELACIÓN BENEFICIO - COSTO	1,45
----------------------------	------

COSTO ANUAL UNIFORME EQUIVALENTE	473.012.929,85
----------------------------------	----------------

PRI	0,14
-----	------

Fuente: Elaboración propia.

Alrededor de un año y siete meses se está recuperando el dinero invertido de acuerdo con las ventas de 4.700 Kg mensuales es decir 54.000 Kg anuales, con unos gastos anuales totales de 170.942.980 y un precio de venta aproximado de 4.000 Kg y adquiriendo el producto a 1.807 Kg. Para el segundo año el comportamiento de las ventas se obtendrá un saldo a favor de 94.205.401 de acuerdo a un crecimiento a las ventas por el posicionamiento dentro del mercado. Se aplicó un cuadro en Excel suministrado por el profesor Héctor Horacio Murcia, el cual consiste en poner los datos los cuales los debemos tener, como lo son la inversión inicial, los costos fijos anuales, el costo variable y el precio de venta anual. En la segunda parte exige que cantidad de producto se quiere vender anualmente, las cuales son 54000 Kilos anuales, es decir 4.700 kilos al mes. Este Excel arroja de acuerdo a los datos introducidos debidamente soportados los egresos e ingresos de la empresa anualmente, los resta y arroja el valor de la TIR del correspondiente año.

17. Conclusiones

Durante el proyecto se evidenció que el potencial del mercado es atractivo de acuerdo a las estadísticas de crecimiento que han tenido en los últimos años, además se analiza que con que las tendencias actuales de mantener un estilo de vida más fitness, saludable y activo requiere de una fuente que vele por un mejor estado físico de la persona. Por ello es necesario un continuo desarrollo a través del incremento en el portafolio de productos, replicando la estructura que se llevó en el aguacate

Todos unidos hacemos la diferencia; consideramos que dar oportunidades de desarrollo a los pequeños campesinos para que tengan un crecimiento económico de acuerdo a las habilidades que cada uno de ellos tenga en sus territorios y que exista un mayor valor e impulso de incentiva el campo colombiano, que cuentan con variedad de frutas sin explotar comercialmente. Es necesario la creación de una empresa sólida que tenga como principal pilar la responsabilidad social, el humanismo y el querer luchar para que el campo sea más valorado por sus riquezas.

Tras varios años de estudio, compromiso y fiel esfuerzo en la carrera de Administración de Empresas para formar estudiantes ejemplares que aporten evolución en la sociedad priorizando el enfoque humanístico en cada una de las acciones. Como futuros Administradores de Empresas queremos aportar un crecimiento en el mercado de campo a través de la comercialización de frutas y verduras con un valor diferenciador que estará afianzado al sistema saludable de cada uno de los colombianos en fomentar una alimentación sana cotidiana que no perjudique radicalmente en la alimentación habitual del usuario.

All Fruver busca incrementar la alimentación saludable en toda Colombia mediante un crecimiento continuo por cada uno de los territorios basados en este formato tipo supermercado garantizando la calidad, ética y transparencia de nuestros servicios.

Como se mencionó durante todo el proyecto All Fruver tiene como objeto comercializar frutas y verduras, por lo tanto se tiene programado que durante los primeros 18 meses va a ofrecer aguacate y posicionar la marca ya que esto requiere de tiempo y arduo trabajo, esto con la finalidad que al cabo de los 18 meses integre un mayor portafolio sólido y comience a tener una mayor rentabilidad

Se evidencian los grandes resultados que se obtienen anualmente con solo el aguacate, sin embargo el modelo de negocio permitirá que las ganancias se maximicen a través del crecimiento en el portafolio de la empresa, ya que posibilita a generar nuevos clientes potenciales que realizan compras con variedad de productos para el consumo en la casa.

18. Bibliografía

- Alcaldía mayor de Bogotá. (2017). *Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios*. Obtenido de <http://www.bomberosbogota.gov.co/content/view/1571/76/>
- Americana, P. (10 de 2012). *Propiedades medicinales del Aguacate*. Obtenido de *Propiedades medicinales del Aguacate*: <http://www.hierbamedicinal.es/propiedades-medicinales-del-aguacate>
- Arroyo, D. R. (2014). *LA MARCA*. Obtenido de *LA MARCA*: <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/La%20marca.pdf>
- Banco de comercio exterior de Colombia. (2013). *Plan de negocio de aguacate*. Obtenido de <http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20AGUACATE%20131211.pdf>
- BECHARA, L. E. (2014). *EL IMPACTO DEL POSCONFLICTO EN EL SECTOR AGRARIO COLOMBIANO, UN ANALISIS DESDE LA GESTION PÚBLICA*. Obtenido de *EL IMPACTO DEL POSCONFLICTO EN EL SECTOR AGRARIO COLOMBIANO, UN ANALISIS DESDE LA GESTION PÚBLICA*: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12728/1/EL%20IMPACTO%20DEL%20POSCONFLICTO%20EN%20EL%20SECTOR%20AGRARIO%20COLOMBIANO%20UN%20ANALISIS%20DESDE%20LA%20GESTION%20PÚBLICA.pdf>

- Bogotá-Usaquén.svg. (2015). *ubicación de Usaquén*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Usaqu%C3%A9n#/media/File:Bogot%C3%A1_-_Usaqu%C3%A9n.svg
- Boletín Retail. (25 de 04 de 2014). *Cadenas y grandes tiendas, con fiebre de inversión en Colombia*. Obtenido de Cadenas y grandes tiendas, con fiebre de inversión en Colombia: <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2015.pdf>
- Botanical. (2017). *Propiedades del aguacate*. Obtenido de <http://www.botanical-online.com/aguacate.htm>
- Camara y Comercio. (2017). *Camara y Comercio*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Camero, J. F. (2011). *La industria del aguacate en Colombia*. Obtenido de <http://worldavocadocongress2011.com/userfiles/file/Jose%20Camero%201540-1600.pdf>
- Campos, F. R. (13 de 07 de 2015). *Primer Congreso de Promoción al*. Obtenido de Primer Congreso de Promoción al: http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/Frutas_Hortalizas_marco_para_paz_apuesta_para_la_competitividad.pdf
- CARACOL RADIO. (2017). Colombia, el tercer productor mundial de aguacate, apunta su mercado a EE.UU. 2.
- CARTAMA. (2017). *Aguacate y salud*. Obtenido de <http://cartama.com.co/productos/1/cod2/>

Castellanos, M. H. (2011). *Formulacion para calculo de la muestra poblaciones finitas*.

Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-calculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

CLUSTER. (2011). *Guia de tramites legales*. Obtenido de

http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constitucion_empresas.pdf

COLOMBIA CONSTRUYE Y SIEMBRA FUTURO. (08 de 2008). Obtenido de COLOMBIA

CONSTRUYE Y SIEMBRA FUTURO: http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf

Corabastos. (2017). *Antecedentes y presente de corabastos*. Obtenido de

http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=135:

http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=135

Cristhian Balanta, A. V. (2015). *Atlas de salud publica localidad de Usaquen* . Obtenido de

<http://www.saludcapital.gov.co/DSP/Documentos%20Vigilancia%20en%20Salud%20Pblica%20Geografica1/An%C3%A1lisis%20espacial%20por%20localidad/Atlas%20de%20Salud%20P%C3%BAblica/2015/Atlas%20de%20Salud%20P%C3%BAblica%202015%20Usaquen.pdf>

DANE. (13 de 09 de 2010). *CENSO GENERAL*. Obtenido de CENSO GENERAL:

https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/11001T7T000.PDF

- DANE. (2014). *Encuesta Multiproposito 2014*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida>
- DANE. (10 de 2015). *Boletín mensual*. Obtenido de Boletín mensual: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_oct_2015.pdf
- DANE. (2015). *Encuesta nacional agropecuaria 2015*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2015/presentacion_ena_2015.pdf
- DANE. (2016). *Boletín técnico*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2015/boletin_ena_2015.pdf
- DIAN. (2017). *DIAN*. Obtenido de http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_preguntasfrecuentes.html
- DINERO . (2017). Aguacate: el oro verde de la economía colombiana. 10.
- Dirección de Epidemiología y Demografía. (11 de 2016). *ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE SALUD (ASIS)*. Obtenido de *ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE SALUD (ASIS)*: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-colombia-2016.pdf>
- EAFIT. (2016). *Sociedad por acciones simplificada*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

El Centro de Ecogenética y Salud Ambiental. (05 de 2012). *Riesgos a la Salud por Pesticidas en los Alimentos*. Obtenido de Riesgos a la Salud por Pesticidas en los Alimentos: https://depts.washington.edu/ceeh/downloads/FF_Pesticides_SP.pdf

EL NUEVO SIGLO. (22 de Agosto de 2017). Agro, el que mas aporta al crecimiento. pág. 4.

El Portafolio. (14 de 12 de 2012). *En Bogotá hay una tienda de barrio por cada 398 habitantes*. Obtenido de En Bogotá hay una tienda de barrio por cada 398 habitantes: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bogota-hay-tienda-barrio-398-habitantes-91452>

El telegrafo. (06 de Noviembre de 2011). *La intermediación afecta el precio de los productos*. Obtenido de La intermediación afecta el precio de los productos: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/la-intermediacion-afecta-el-precio-de-los-productos>

El Tiempo. (10 de 02 de 2016). *¿El supermercado o la plaza? Los contrastes de precios de alimentos*. Recuperado el 02 de 03 de 2017, de ¿El supermercado o la plaza? Los contrastes de precios de alimentos: <http://www.eltiempo.com/bogota/diferencias-de-precios-en-corabastos-y-supermercados/16505796>

EOI. (2015). *Politica de distribución*. Obtenido de http://mariasanchezmunoz.weebly.com/uploads/1/4/3/3/14337320/manual_accesible_5.pdf

Escuela de Organización Industrial. (2015). *Politica de distribución*. Obtenido de http://mariasanchezmunoz.weebly.com/uploads/1/4/3/3/14337320/manual_accesible_5.pdf

- FAO. (2011). *De la huerta a la mesa*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/019/i2122s/i2122s.pdf>
- FAO. (2012). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/017/i3028s/i3028s.pdf>
- Ferro, X. (2011). *La creación de la marca*. Obtenido de La creación de la marca: <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdfCapitulos/2.pdf>
- Fierens, L. (10 de 2012). *Marketing del color*. Obtenido de Marketing del color : http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/opendc/archivos/4666_open.pdf
- Gomez, R. (2014). *El aguacate en conserva, la solucion al problema de comercialización*. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2014/03/14/el-aguacate-en-conserva-la-solucion-al-problema-de-comercializacion/>
- González, R. E. (24 de 05 de 2010). *La tienda de barrio: una racionalidad agresiva*. Obtenido de La tienda de barrio: una racionalidad agresiva: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/foroseconomicos/La%20Tienda%20de%20Barrio.pdf>
- Google Maps. (2017). *Los Cedros*. Obtenido de <https://www.google.es/maps/place/Los+Cedros,+Bogot%C3%A1,+Colombia/@4.7216064,-74.0353419,16z/data=!4m15!1m9!4m8!1m0!1m6!1m2!1s0x8e3f855ec4a13455:0xc003bb4972d4bec!2sLos+Cedros,+Bogot%C3%A1,+Colombia!2m2!1d-74.0336844!2d4.7200049!3m4!1s0x8e3f855ec4a13455>
- Greco, N. I. (15 de 11 de 2010). *ESTUDIO SOBRE TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS*. Obtenido de ESTUDIO SOBRE TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

Guzmán, M. P. (06 de 2012). *Tipos más usuales de Investigación*. Obtenido de Tipos más usuales de Investigación.: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf

Hernandez&Revelo. (2007). *ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE TOMATE LIMPIO EN LA POBLACION DE BOGOTA*. Obtenido de ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5157/12002000.pdf?sequence=1>

Hernandez, A. E. (2012). *Perspectivas de financiamiento del cultivo del aguacate en Colombia*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Aguacate/Documentos/004%20-%20Documentos%20Competitividad%20Cadena/004%20-%20D.C.%20-%20Perspectivas%20del%20Credito%20Para%20Aguacate.pdf>

IICA. (2015-2016). *Perspectiva de la agricultura y del desarrollo rural en las Americas*. Obtenido de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3695e.pdf>

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ESCÁRCEGA. (10 de 2013). *Guía para realizar una investigación*. Obtenido de Guía para realizar una investigación: <http://itsescarcega.edu.mx/cinformacion/wp-content/uploads/2013/10/Gu%C3%ADa-para-realizar-una-investigaci%C3%B3n-documental.pdf>

j, J. Y. (08 de 2012). *Estudio de caso de los Montes de María, en el Caribe colombiano*.

Obtenido de Estudio de caso de los Montes de María, en el Caribe colombiano:

http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_171.pdf

Juan Perfetti, A. B. (2013). *Politica para el desarrollo de la agricultura en colombia* .

Obtenido de [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Políticas-](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Políticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)

[para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Políticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)

KARTOX. (2017). KARTOX. Obtenido de <https://kartox.com/>

Lopez, R. M. (2016). SAC. Obtenido de [http://www.sac.org.co/es/estudios-](http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html)

[economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-](http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html)

[del-sector-agropecuario-2012-2013.html](http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html)

Medina, J. M. (2010). *Tiendas de Barrio / Colombia – Ocho (8) principales centros urbanos*

/ Perfil de las tiendas y oportunidades para las categorías que en ellas compiten.

Obtenido de Tiendas de Barrio / Colombia – Ocho (8) principales centros urbanos /

Perfil de las tiendas y oportunidades para las categorías que en ellas compiten:

[http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/foroseconomicos/JUAN%20MANUE](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/foroseconomicos/JUAN%20MANUEL%20MEDINA.pdf)

[L%20MEDINA.pdf](http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/foroseconomicos/JUAN%20MANUEL%20MEDINA.pdf)

Mercadona . (12 de 08 de 2016). *El supermercado es el formato elegido por los consumidores*

para su compra habitual, según la 'Encuesta Anual de Consumo 2016'. Recuperado

el 03 de 03 de 2017, de El supermercado es el formato elegido por los consumidores

para su compra habitual, según la 'Encuesta Anual de Consumo 2016':

[https://www.mercadona.es/es/actualidad/el-supermercado-es-el-formato-elegido-](https://www.mercadona.es/es/actualidad/el-supermercado-es-el-formato-elegido-por-los-consumidores-para-su-compra-habitual-segun-la-encuesta-anual-de-consumo-2016/news)

[por-los-consumidores-para-su-compra-habitual-segun-la-encuesta-anual-de-](https://www.mercadona.es/es/actualidad/el-supermercado-es-el-formato-elegido-por-los-consumidores-para-su-compra-habitual-segun-la-encuesta-anual-de-consumo-2016/news)

[consumo-2016/news](https://www.mercadona.es/es/actualidad/el-supermercado-es-el-formato-elegido-por-los-consumidores-para-su-compra-habitual-segun-la-encuesta-anual-de-consumo-2016/news)

- MINAGRICULTURA. (2017). *MinAgricultura agiliza tramite final para que dos mil productores de aguacate Hass puedan exportar a EEUU* . Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/minAgricultura-agiliza-tramite-final-para-que-dos-mil-productores-de-aguacate-hass-puedan-exportar-a-eeuu-.aspx>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2011). *Guia basica SAS*. Obtenido de Guia Basica SAS: http://www.mincit.gov.co/emprendimiento/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65236&name=4_-_Guia_Basica_Sociedad_por_Acciones_Simplificada_SAS.pdf&prefijo=file
- Monge, E. C. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Muñárriz, L. A. (2009). *Estilos de vida y alimentación* . Obtenido de http://www.ugr.es/~pwlac/G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.html
- NIETO, L. A. (27 de 03 de 2017). *Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017*. Obtenido de Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017: <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-504396>
- Olaeta, J. A. (2003). *INDUSTRIALIZACIÓN DEL AGUACATE: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS FUTURAS*. Obtenido de INDUSTRIALIZACIÓN DEL AGUACATE: ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS FUTURAS : http://www.avocadosource.com/WAC5/Papers/WAC5_p749.pdf
- OMS. (2003). *Dieta, Nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-ac911s.pdf>

- OMS. (2017). *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*. Obtenido de Fomento del consumo mundial de frutas y verduras: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Orozco, H. (2017). Mirada General del aguacate en campo. (R. orozco, Entrevistador)
- Orozco, L. (15 de 03 de 2017). Cultivo de aguacate. (R. Orozco, Entrevistador)
- Orozco, R. (2015). Barrio los Cedros.
- Ortegón, D. G. (13 de 06 de 2015). *La republica*. Obtenido de La republica: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- OSA. (2017). *Organización Sayco-acinpro*. Obtenido de <http://www.osa.org.co/-quienes-somos->
- Pava, C. A. (10 de 2015). *Organizacion de cadena productiva de aguacate*. Obtenido de Organizacion de cadena productiva de aguacate: <http://www.anglogoldashanticolombia.com/wp-content/uploads/2015/11/2.-CONTEXTO-GENERAL-IND-AGUACATE-OCT-2015.pdf>
- PORTAFOLIO. (25 de 11 de 2005). *Los fruver, un modelo de los comerciantes que crece para atender a clientes exigentes*. Obtenido de Los fruver, un modelo de los comerciantes que crece para atender a clientes exigentes: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/fruver-modelo-comerciantes-crece-atender-clientes-exigentes-161878>
- pulido, G. M. (2007). *Sociedad de consumo y cultura consumista en Zygmunt Bauman*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v20n55/v20n55a8.pdf>

- Revista dinero. (2008). *Cadenas de Fruver, en expansión*. Obtenido de Cadenas de Fruver, en expansión: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-fruver-expansion/61433>
- SAC. (2015-2016). *Balance preliminar de 2015 y perspectivas de 2016*. Obtenido de <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>
- SAC. (2016). *Sociedad de agricultores de colombia*. Obtenido de <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos.html>
- Secretaría de economía. (2013). *Estudio de mercado*. Obtenido de <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaEstudioMercado.pdf>
- SECRETEATRIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. (2012). *Conceptos basicos de atencion ciudadana*. Obtenido de Conceptos basicos de atencion ciudadana: <http://capacitacionydesarrollo.stps.gob.mx:140/Materialdeapoyoparaingresostpscertificacionalsps/conceptosbasicos.pdf>
- Soca, P. E. (20 de 04 de 2009). *Consecuencias de la obesidad*. Obtenido de Consecuencias de la obesidad : <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci061009.pdf>
- sprout farmers market. (2017). Obtenido de <https://www.sprouts.com/>
- Subsecretaria de fomento a los agronegocios. . (2011). *Aguacate*. Obtenido de Aguacate: <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADa%20del%20aguacate.pdf>
- Surtimayorista. (11 de 06 de 2016). *Grupo exito*. Obtenido de Grupo exito: <https://www.grupoexitocom.co/es/sala-de-prensa/noticias/nace-surtimayorista-nueva-forma-de-abastecer-el-comercio-en-colombia>

- Tabares, A. P. (2015). *Organización de cadena productivas del aguacate*. Obtenido de <http://www.anglogoldashanticolombia.com/wp-content/uploads/2015/11/2.-CONTEXTO-GENERAL-IND-AGUACATE-OCT-2015.pdf>
- Tomás, A. M. (2001). *Importancia de las frutas como alimentos con alta actividad antioxidante*. Obtenido de http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista_marzo_02/VCongreso_publicaciones/Conferencias/Murcia.pdf
- UAEH. (2017). *Fijación de precios en los servicios*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT012/UNIDAD%20V/Act%205.1%20Fijacion-de-Precios-en-Los-Servicios.pdf
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2017). *Fijación de precios en los servicios*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT012/UNIDAD%20V/Act%205.1%20Fijacion-de-Precios-en-Los-Servicios.pdf
- Vega, J. Y. (08 de 2012). *Aguacate en Colombia*. Obtenido de Aguacate en Colombia: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_171.pdf
- Verti, M. V. (17 de 11 de 2007). *LIBRO: EL AGUACATE: ORO VERDE DE MÉXICO, ORGULLO DE MICHOACAN*. Obtenido de LIBRO: EL AGUACATE: ORO VERDE DE MÉXICO, ORGULLO DE MICHOACAN: <http://www.avocadosource.com/WAC6/es/Extenso/5c-234.pdf>
- Villacis, P. (2011). *Conferencia servicio al cliente*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Uc2c8TPFI7k&t=210s>