



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

**Título:**

**INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO  
PARA CREACIÓN DE EMPRESA AGROTURISTICA BASADA  
EN EL CULTIVO DE GIRASOL EN COLOMBIA**

**Tesista: Javier Guillermo Ramírez Suárez.**

**E-mail: [javierramirezsuarez@gmail.com](mailto:javierramirezsuarez@gmail.com) / [javieramirezsuarez@gmail.com](mailto:javieramirezsuarez@gmail.com)**

**Legajo: 0128561.**

**Director de Tesis: Gerardo Tapia.**

**2024**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por permitirme la salud, recursos y disposición para encaminarme en el proyecto de complementar mi formación académica. Gracias señor por las fuerzas y el aliento. Gracias a mi hermosa familia. A mi mamá, en principio, por el hábito de estudiar, por el hambre de aprender que inculcó en mí, por su ejemplo y guía, por ayudarme a ser quien soy. A mi maravillosa esposa Ligia, gracias por su paciencia, comprensión, apoyo y amor; gracias por darme las razones más lindas para vivir y cumplir este sueño. Gracias por comprender el tiempo dedicado a este sueño, por ayudarme y nunca recriminar los momentos que vivimos alrededor de esto. Gracias a las razones más lindas de mi vida por alentarme sin saberlo a crecer y por darme fuerzas en los momentos más difíciles: gracias amor mío Javier José Ramírez Ochoa. Tú fuiste el que inició este sueño. Gracias “Pape”, Guadalupe Ramírez Ochoa. Llegaste en medio de esto y fuiste inspiración y aliento. Todo esto es por ustedes tres.

## **RESUMEN**

Este proyecto se basa en la investigación y la propuesta de un plan de negocio que sustente la creación de una empresa agroturística basada en el cultivo de girasol en Colombia, con dos enfoques: turismo y atención a visitantes y producción comercial de silo para alimentación animal.

Se empleó una metodología de análisis cualitativo y cuantitativo para el desarrollo de los análisis de factibilidad de creación de la empresa. Se utilizaron diversas herramientas para analizar la oferta, demanda potencial de la idea de negocio, la viabilidad económica y financiera, así como el planteamiento de la propuesta de valor: matriz FODA, fuerzas PORTER, PESTEL, CANVAS, “PAYBACK”, VAN, TIR.

Los resultados encontrados muestran potenciales clientes interesados en la oferta de valor planteada. Se encontró también un panorama externo al negocio favorable para su estructuración. El análisis financiero mostró viabilidad financiera para los dos segmentos de negocio: agroturismo y producción comercial de silo. De igual forma se encontró viabilidad y rentabilidad en el análisis del negocio como un todo. La creación de la empresa que sustenta el presente proyecto es viable operativa y financieramente.

## INDICE

Introducción y justificación .....	9
Objetivos .....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Hipótesis .....	11
<b>1. Capítulo 1: Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
1.1 Plan de negocio .....	11
1.2 Modelo de negocio y metodología CANVAS.....	13
1.3 Análisis de oferta: Matriz FODA. análisis PESTEL y cinco fuerzas de Porter .....	17
1.4 Análisis de demanda.....	21
1.5 Análisis técnico y operativo. ....	23
1.6 Análisis económico y financiero. ....	24
1.7 Empresas agroturísticas.....	27
1.8 Cultivo de girasol: turismo. usos agroindustriales y pecuarios.....	29
<b>2. Capítulo 2: sector y empresa. ....</b>	<b>33</b>
2.1 Sector: Análisis PESTEL.....	33
2.2 Sector: Análisis cinco fuerzas de PORTER .....	42
2.3 Empresa .....	44
<b>3. Capítulo 3: Marco investigativo y relevamiento.....</b>	<b>46</b>
3.1 Marco investigativo: metodología.....	46
3.2 Relevamiento.....	47
3.2.1 Encuesta.....	47
3.2.2 Entrevistas .....	50
3.2.2.1 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.....	52
3.2.2.2 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco en silo para alimentación animal.....	53
3.2.2.3 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco producción semilla.....	53
<b>4. Capítulo 4: Trabajo de campo.....</b>	<b>54</b>
4.1 Encuesta.....	54
4.2 Entrevista: informantes clave con foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.....	57
4.3 Entrevista: informantes clave con foco en silo para alimentación animal. ....	58
4.4 Entrevista: informantes clave con foco en extracción de aceite.....	59
<b>5. Capítulo 5: Resultados. ....</b>	<b>60</b>
5.1 Resultados de estudio de mercado.....	60
5.1.1 Encuesta: Resultados cuantitativos.....	60

5.1.2 Respuestas de entrevista de informantes clave: foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.....	68
5.1.3 Respuestas de entrevista de informante clave: foco en silo para alimentación animal.....	70
5.1.4 Respuestas de entrevista de informante clave: foco en extracción de aceite.....	72
5.2 Resultados de estrategia general: plan operativo. estrategia corporativa. objetivos. misión. visión y valores.....	74
5.2.1 Estrategia corporativa y plan operativo.....	74
5.2.2 Objetivos de negocio.....	77
5.2.3 Misión. visión y valores corporativos.....	78
5.3 Resultados de modelo de negocio: CANVAS.....	79
5.4 Resultados: road map.....	79
5.5 Resultados: plan de previsión financiera.....	80
5.5.1 Inversiones.....	80
5.5.2 Proyección (Presupuesto) de ventas.....	81
5.5.3 Estructura de costos de cultivo.....	82
5.5.4 Estructura de costos de gastro bar / agroturismo.....	84
5.6 Resultados de análisis (plan) financiero.....	86
<b>6. Capítulo 6: Conclusiones.</b> .....	100
<b>7. Capítulo 7: Recomendaciones.</b> .....	102
<b>Bibliografía</b> .....	103

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder. ....	15
Figura 2. Frecuencia de inversión en turismo por parte de encuestados. ....	61
Figura 3. Frecuencia de visita de ciudad de Santa Marta por los encuestados. ....	61
Figura 4. Factores de decisión para visitar un lugar en Santa Marta por parte de encuestados. .....	62
Figura 5. Conocimiento de concepto de agroturismo por parte de encuestados .....	63
Figura 6. Disposición de visitar esta oferta agroturística en Santa Marta por los encuestados. .....	64
Figura 7. Precio que encuestados estarían dispuestos a pagar por oferta agroturística. ....	64
Figura 8. Factores de decisión para visitar esta opción de agroturismo por parte de los encuestados .....	66
Figura 9. Expectativa de encuestados alrededor de la visita de esta opción de agroturismo.. .....	67
Figura 10. Diagrama de plantas de girasol establecidas alrededor de gastro bar. ....	76
Figura 11. Modelo de negocio de proyecto agroturístico girasol en Colombia usando lienzo CANVAS.....	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto de inversión para gastro bar y cultivo. ....	81
Tabla 2. Presupuesto de ventas de gastro bar turismo y cultivo para silo. ....	82
Tabla 3. Costos generales por hectárea y para predio de 10 hectáreas de un ciclo de cultivo de girasol para silo. Proyecto Agroturismo girasol Colombia.....	83
Tabla 4. Análisis general de utilidad neta y bruta de cultivo de girasol para silo. Proyecto Agroturismo girasol Colombia. ....	84
Tabla 5. Salarios de colaboradores para operación de gastrobar / agroturismo .....	85
Tabla 6. Costos gastro bar /agroturismo.....	85
Tabla 7. Parámetros de proyección del segmento de negocio de turismo y gastro bar.....	88
Tabla 8. Estado de resultados proyectado para proyecto de agroturismo y gastro bar.....	88
Tabla 9. Calculo de inversión en capital de trabajo de segmento de negocio de agroturismo y gastro bar. ....	90
Tabla 10. Flujo de fondos de negocio de agroturismo y gastro bar. ....	90
Tabla 11. Herramientas financieras para segmento de agroturismo y gastro bar.....	91
Tabla 12. Parámetros de proyección del segmento de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol. ....	93
Tabla 13. Estado de resultados proyectado para proyecto de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol. ....	94
Tabla 14. Calculo de inversión en capital de trabajo de segmento de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.....	95
Tabla 15. Flujo de fondos de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol. ....	95
Tabla 16. Herramientas financieras para segmento de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol. ....	96
Tabla 17. Parámetros de proyección de negocio completo: agroturismo más silo de girasol. ....	97
Tabla 18. Estado de resultados proyectado de negocio completo: agroturismo más silo de girasol. ....	97
Tabla 19. Calculo de inversión en capital de trabajo de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.....	99
Tabla 20. Flujo de fondos de negocio completo: agroturismo más silo de girasol. ....	99
Tabla 21. Herramientas financieras de negocio completo: agroturismo más silo de girasol. ..	100

## **Introducción y justificación**

El presente trabajo se basa en investigar la viabilidad y desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa agroturística enfocada en el aprovechamiento de cultivos de girasol (*Helianthus annuus* L.) desde dos frentes fundamentales: agroturismo y producción de silo como alimento para animales. El establecimiento de los predios de cultivo y la base de la empresa se realizará en la ciudad de Santa Marta, Colombia.

El cultivo de girasol en Colombia, sobre todo en la región norte del país, ha venido destacándose como una alternativa de negocio en el sector agrícola. Según (AGRONET Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2021), el cultivo de girasol se perfila como una opción de turismo en municipios con vocación agrícola y que se encuentren cerca a ciudades importantes de los departamentos de Atlántico y Bolívar, las cuales se encuentra rodeadas por el mar caribe. La ciudad de Santa Marta se destaca como uno de los principales destinos turísticos para colombianos y extranjeros. Según publicaciones del departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2023), esta ciudad se ubica dentro de las tres primeras en preferencias por visitantes nacionales y no nacionales.

De otro lado, el cultivo de girasol tiene propósitos de aprovechamiento en lo relacionado con alimentación de animales y producción de aceite. Según TREID (TREID, 2023), se están presentando incrementos de importaciones de aceite de girasol en Colombia. Esto muestra una demanda sostenida o en incremento del producto. También, el aprovechamiento de la planta de girasol como insumo para la elaboración de concentrado para aves y como parte

fundamental de la elaboración de forraje para alimento de ganado productor de carne y leche es un aspecto de suma relevancia (Contexto ganadero, 2023).

Este trabajo facilitará trazar un camino y definir un modelo de negocio para iniciativas agrícolas y de otros sectores, que permitirá replicar análisis similares con productos o servicios poco conocidos y con potencial de crecimiento para generar alternativas económicas viables y sustentables.

¿Qué plan y modelo de negocio permitiría la creación de una empresa agroturística basada en el cultivo de girasol en Colombia? ¿es viable la estructuración de esta empresa, inicialmente bajo el modelo “Start-up”?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la factibilidad y desarrollar plan de negocio para la creación e inicio de operación de una empresa agroturística basada en el cultivo de girasol en Colombia.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar estudio de mercado para clarificar el panorama alrededor de competidores, viabilidad y aceptación de idea de negocio por parte de los clientes objetivo.
2. Construir una estrategia general que brinde el marco para la creación y puesta en marcha de la empresa agroturística, considerando como entregables de la misma productos para alimentación animal y servicios de turismo/entretenimiento.

3. Determinar el modelo de negocio que sustente la creación de la empresa y desarrollar la propuesta de valor para los dos tipos de clientes.
4. Realizar análisis financiero que defina la viabilidad económica del proyecto, mediante un modelo y plan de negocios sostenible en el tiempo.
5. Diseñar plan de previsión financiera que detalle las necesidades operativas y financieras para el desarrollo y puesta en marcha de la empresa y que permita identificar tendencias futuras en cuanto a ingresos y costos asociados.
6. Definir “road map” y plan de actividades que muestre el detalle de los pasos necesarios para la creación de la empresa, para el inicio de la puesta en marcha y para la consecución de los objetivos planteados.
7. Construir un modelo de operación que permita el cumplimiento de la estrategia, del plan de negocio y el logro de la misión y visión de la empresa.

## **Hipótesis**

El plan y modelo de negocio propuesto para la creación y estructuración de la empresa agroturística basada en el cultivo de girasol en Colombia es financiera y operativamente viable y sustentable. Permite la expansión progresiva y segura de los dos productos ofrecidos a través del aseguramiento del suministro permanente de material vegetal y la disponibilidad constante de servicio.

## **1. Capítulo 1: Marco teórico.**

### **1.1 Plan de negocio**

Un plan de negocio es un documento, escrito de manera clara y con precisión, en el que se describe la puesta en marcha del negocio (Weinberger, 2009). Muestra todas las

consideraciones de principio a fin, desde los objetivos a conseguir hasta las actividades necesarias para alcanzarlos. Este documento producto de un proceso de planeación, reúne toda la información para evaluar un negocio y los lineamientos generales y específicos para ponerlo en marcha (Pons, 2005). Es entonces un documento útil para inversionistas, pero sobre todo para el emprendedor, ya que le ayuda a organizar las ideas y precisar qué se necesita para desarrollar e implementar su idea de negocio y en el futuro para mejorar su empresa.

Un plan de negocio, visto como una herramienta, facilita la reflexión alrededor del presente y futuro del negocio. Al ser el inicio de este, permite visualizar tendencias, sacar provecho de necesidades actuales del segmento de clientes y es susceptible de tener modificaciones las veces que sea necesario ante cambios del entorno.

El diseño de un plan de negocio permite valorar la calidad del negocio, fijar los objetivos que se pretenden conseguir y las hipótesis planteadas a partir de hechos y supuestos. También permite estimar los recursos necesarios para ejecutar oportunidad de negocio y facilita la visualización de las oportunidades y obstáculos (Lloreda, 2015).

Los objetivos principales de escribir un plan de negocios son (Rosas & Salvador, 2009): Identificar el contexto y la naturaleza de la oportunidad de negocio; ¿Por qué existe esta oportunidad? Especificar el método que se piensa adoptar para sacar provecho de dicha oportunidad. Reconocer los factores que determinarán que la oportunidad de negocio tenga éxito o no. Así mismo, se considera que el diseño de un plan de negocios tiene dos funciones primordiales: administrativa o interna y financiera o externa. La función administrativa, a

través del análisis del plan de la empresa, permite identificar el entorno en el que se desarrollarán las actividades de la empresa, identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa (Weinberger, 2009). La función financiera facilita la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto y en particular, los financieros (Bermúdez, 2003).

Por último, un plan de negocios está compuesto principalmente por los siguientes apartados (Mendoza & Tello, Plan de negocios en pocos pasos, 2019a): título; sector, producto, mercado y localización geográfica. Descripción de la idea de negocio. Características creativas e innovadoras. Análisis de la oferta y de la demanda. Análisis administrativos, operativos, técnicos, legales, organizacionales, económicos y financieros. El presente trabajo no abordará aspectos legales y organizacionales, por no ser el objetivo principal del mismo.

## **1.2 Modelo de negocio y metodología CANVAS**

Según Osterwalder, (The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach., 2004), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, a través de un conjunto de elementos y las relaciones entre estos, permite mostrar claramente la lógica mediante la cual una compañía busca ganar dinero generando y ofreciendo valor a sus clientes, permite mostrar su estructura general, la red de aliados o partes involucradas (“stakeholders”) para crear, transaccionar y entregar este valor, y las relaciones comerciales que permiten generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

Esta metodología es relevante dado que se considera que la estructura moderna de un plan de negocio debe incluir un modelo de negocio. Este describe las bases sobre las que una empresa

crea, proporciona y capta valor aprovechando oportunidades de negocio, mediante la explicación del contenido de la propuesta de valor, de la estructura y gobierno de las transacciones (Amit & Zott, 2001); (Chaguay, et al 2019) (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2010).

Osterwalder, caracterizó esta metodología a través de una estructura de nueve bloques (Osterwalder, 2004), que agrupan las principales variables de un negocio. Estas variables se plasman en un lienzo, CANVAS, o “Business model CANVAS” que es la representación gráfica de estas (Figura 1). Este lienzo es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de las empresas, ya que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio (Mendoza & Tello, Modelo de negocios, 2019b). El apartado central hace referencia a la oferta de valor que se direcciona a los segmentos de mercado de interés a través de canales con una forma específica de relacionamiento con los clientes y generando fuentes de ingresos. Estos puntos configuran la parte derecha del lienzo (Márquez, 2010). Este sector derecho hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado y al entorno (Mendoza & Tello, Modelo de negocios, 2019b). En la parte izquierda del lienzo se reflejan los aspectos internos de la empresa. Son los recursos, actividades, terceros aliados y elementales para para producir la oferta de valor en forma sostenible y la estructura de costos (Márquez, 2010) (Mendoza y Tello, 2019b).

Osterwalder (2004), sugiere que para elaborar un CANVAS, primero deben definirse los módulos de la derecha. Se hace de esta manera ya que, antes que nada, es necesario conocer y sobre todo analizar el entorno en el que va a desenvolverse el negocio, identificando el

segmento de clientes, cuál va a ser la oferta, cómo se va a llegar a ellos, qué relación se va a mantener con ellos y finalmente cómo van a pagar (Mendoza y Tello, 2019b).

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.

SOCIOS/ ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quiénes son nuestros socios más importantes?</li> <li>¿Quiénes son nuestros principales proveedores?</li> <li>¿Qué productos o suministros importantes vamos a adquirir de ellos?</li> <li>¿Qué actividades realizan nuestros socios?</li> <li>¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?</li> <li>¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?</li> </ul> <p><b>Motivaciones para los socios:</b> optimización y economía, reducción de riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.</p> <p><b>Paso 8.</b> ¿Cuáles son los socios y proveedores necesarios para que el modelo funcione y sea sostenible. Que se necesita de ellos para arrancar. Que productos van a suministrar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades muy relevantes requiere nuestra propuesta de valor?</li> <li>¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?</li> </ul> <p><b>Categorías:</b> producción, resolución de problema, plataforma.</p> <p><b>Paso 7.</b> ¿Que cosas importantes ofrece la empresa para que el modelo funcione. Actividades clave para que empiece a ingresar dinero a la empresa. Puede ser la solución de un problema, producción, consultoría, gestión de suministros.</p> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos de suma importancia requiere nuestra propuesta de valor?</li> <li>¿Nuestros canales de distribución?</li> <li>¿Nuestras relaciones con clientes?</li> <li>¿Nuestras fuentes de ingresos?</li> <li>¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, etc.)</li> </ul> <p><b>Tipos de recursos:</b> físicos, intelectual (patentes, derechos de autor, datos), humanos, financieros.</p> <p><b>Paso 6.</b> Los elementos más importantes e indispensables para que el modelo funcione: financieros, intelectuales, físicos, humanos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor entregamos al cliente?</li> <li>¿Qué problemas de nuestros clientes vamos a ayudarle a resolver?</li> <li>¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</li> <li>¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?</li> </ul> <p><b>Características:</b> Novedad, rendimiento, personalización, diseño, marca/Status, precio, reducción de costo y riesgo, accesibilidad, conveniencia y uso</p> <p><b>Paso 1.</b> ¿Qué problema resuelve o que necesidad satisface?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?</li> <li>¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes?</li> <li>¿Por qué los clientes vienen a la compañía?</li> <li>¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relación se espera que establezcamos y mantengamos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?</li> <li>¿Qué relaciones se han establecido?</li> <li>¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?</li> <li>¿Cuánto cuestan?</li> </ul> <p><b>Ejemplos:</b> Asistencia personal, autoservicio, servicios automatizados comunidades y co-creación.</p> <p><b>Paso 4.</b> Como se atrae, se mantiene y se hace crecer a los clientes. Describir cuales son las tácticas para ello.</p> <p><b>CANALES DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A través de que canales quiere ser contactados nuestros clientes?</li> <li>¿A través de cuales canales interactúa con los clientes?</li> <li>¿Cómo llega a los clientes y como los conquista?</li> <li>¿Cómo los contactamos ahora?</li> </ul> <p><b>Fases del canal:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conciencia: ¿Cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?</li> <li>Evaluación: ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?</li> <li>Compra: ¿Cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?</li> <li>Entrega: ¿Cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes?</li> <li>Postventa: ¿Cómo proporcionamos soporte postventa a nuestros clientes?</li> </ol> <p><b>Paso 3.</b> Como llega al cliente el producto o servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para quién estamos creando valor?</li> <li>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</li> </ul> <p><b>Paso 2.</b> Los clientes no existen si no se sabe quiénes son. Definir a que tipo de personas va dirigido el producto. Definirlos socialmente, demográficamente, según edad, sexo, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?</li> <li>¿En qué difieren los segmentos de los clientes?</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</li> <li>¿Qué recursos clave son los más caros?</li> <li>¿Qué actividades clave son las más caras?</li> <li>¿Cómo es la estructura de costos?</li> </ul> <p><b>El negocio, es más:</b> Basado en costos (estructura de costos más escueta, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo) Basado en valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium)</p> <p><b>Características de ejemplo:</b> Costos fijos (salarios, rentas, utilidades). Costos variables.</p> <p><b>Paso 9.</b> Costos necesarios para poder arrancar, recursos con costos más altos, actividades principales que supongan los costos más altos. En que se va el dinero para que todos los engranajes de la empresa funcionen.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor/precio están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?</li> <li>¿Por qué pagan actualmente?</li> <li>¿Cómo pagan ahora? ¿Cómo preferían pagar?</li> <li>¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</li> <li>¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)</li> </ul> <p><b>Tipos:</b> venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias, tasas de intermediación, publicidad.</p> <p><b>Precio fijo:</b> lista de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento de cliente, dependiente del volumen.</p> <p><b>Precio dinámico:</b> negociación, gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.</p> <p><b>Paso 5.</b> Como se monetiza el producto o servicio, cuáles son los sistemas de pago y como está relacionada la propuesta de valor con el pago que hacen los clientes.</p>		

Fuente: (Márquez, 2010) y (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio., 2010).

El bloque segmento de clientes hace relación a los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. Los clientes pueden clasificarse de acuerdo con la forma de tener acceso a ellos, sus necesidades, tipo de relación, características demográficas, geográficas, preferencias, etc. (Márquez, 2010). El apartado de canales de distribución y comunicación hace referencia a los métodos (canales) por medio de los cuales se accede a los clientes para comunicarse y ofrecerles la propuesta de valor. Hace referencia a como se comunica y entrega la propuesta de valor a los clientes. Dentro de estos podemos encontrar a la fuerza de

ventas, los lugares físicos de venta, la publicidad, páginas web, entre otros. En el segmento tipos de relaciones con clientes se muestran los tipos de relaciones que se establecen con los segmentos objetivo. Pueden mostrarse aquellas tan personalizadas como los ejecutivos de cuenta, representantes de venta a ciertos clientes o aquellas masivas como los centros de contacto o las páginas de internet. Este bloque define como el negocio capta, mantiene e incrementa valor. El bloque fuentes de ingresos son las fuentes de las que se reciben los ingresos por el valor que propone u ofrece el negocio. Se consideran aquí los pagos, las transacciones, suscripciones, servicios, licencias, alquiler, pautas publicitarias, entre otros. En este se muestra, cuanto, cómo y por qué se va a cobrar a los clientes por entregar la propuesta de valor. La propuesta de valor en el lienzo, y en términos generales, muestra todo aquello por lo que los clientes están dispuestos a pagar y que los atrae. Puede presentarse como un conjunto de servicios y productos, acompañados por los principales atributos de cada uno.

Los recursos clave son aquellos que una empresa debe tener y ejecutar para que el negocio funcione. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros, propios, arrendados, adquiridos o suministrados por las partes interesadas. Las actividades clave son aquellas principales que deben realizarse a través del uso de los recursos clave para generar la oferta de valor y entablar y mantener las relaciones con los clientes y partes interesadas y aliados (Márquez, 2010). Este bloque describe las actividades que se deben hacer bien para generar y entregar la propuesta de valor a los clientes. El bloque de socios estratégicos se compone tanto de aliados como de proveedores con los que se establecen relaciones que permiten lograr, construir o complementar la propuesta de valor e incluso optimizar costos. Los recursos y actividades de terceros representan un aspecto determinante para tener ciclos de

innovación más rápidos y exitosos. La estructura de costos muestra la lista de los costos más significativos del modelo de negocio: recursos, actividades, red de aliados y su relación con los demás bloques.

Según Márquez (2010), la metodología de Osterwalder tiene una importante aplicabilidad en procesos de innovación y en la creación de modelos de negocio. La facilidad de comunicar las ideas a través del lienzo (CANVAS) y la visión holística que brinda, facilitan innovar conociendo el negocio y el entorno competitivo.

Entonces, un modelo de negocio describe la forma como se ofrece un producto o servicio al mercado. No se refiere exclusivamente a la transacción comercial, sino que explica cómo se venderá un producto considerando el público al que se dirige, la comunicación, la distribución, la comercialización, y especialmente, cómo será el modelo de ingresos.

### **1.3 Análisis de oferta: Matriz FODA, análisis PESTEL y cinco fuerzas de Porter.**

Según Mendoza y Tello (2019a), los estudios de mercado se hacen con el objetivo de obtener información que permita enfrentar las condiciones del mercado, anticipar la evolución de este y tomar decisiones que favorezcan a la empresa. El análisis de la oferta se realiza para identificar la competencia y conocerla mejor, para identificar las ofertas del mercado con relación a la oportunidad de negocio y para determinar en alguna medida como podría posicionarse la oferta misma del proyecto.

Existen algunas herramientas que ayudan a realizar el análisis de la oferta: matriz FODA, análisis PESTEL y la cruz o cinco fuerzas de Porter. FODA es una herramienta gerencial

valiosa que permite comprender mejor los elementos internos y externos que tienen incidencia en el desempeño de una oportunidad de negocio. Se destaca como una herramienta de planificación estratégica para analizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un producto, servicio, proyecto o negocio. El objetivo de este análisis es identificar las habilidades y áreas de oportunidad, vistas como deficiencias y oportunidades, para ofrecer una adecuada propuesta de valor y acceder a una ventaja competitiva (Kennedy, 2020) (Lawrence, 2009).

La elaboración de este análisis permite determinar los factores internos y externos tanto positivos como negativos para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación interna corresponde a los aspectos que el negocio puede controlar: fortalezas y debilidades. La evaluación externa expone aquellos aspectos donde la empresa tiene muy poco o ningún control: las oportunidades del mercado y amenazas del entorno (Lawrence, 2009). En otras palabras, esta herramienta considera las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de una empresa. Las fortalezas y debilidades se evalúan examinando el interior del negocio, mientras que las oportunidades y amenazas consideran eventos externos y tendencias (Kennedy, 2020).

El análisis FODA permite hacer un análisis más enfocado y preciso al centrarse en una empresa únicamente. Es una herramienta que se especializa puntualmente en considerar las fortalezas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas que se relacionan con el ambiente que rodea la empresa. En términos generales, es aconsejable centrarse en las ideas que permiten potencializar las fortalezas de la empresa, alejar o resolver sus debilidades, capitalizar las oportunidades y protegerla ante las amenazas (Kennedy, 2020).

Las siguientes preguntas pueden usarse para la elaboración del análisis FODA. Desde la empresa: ¿Cuáles son los aspectos identificados como fortalezas de la operación del negocio y que facilitan el logro de objetivos?, ¿Cuáles son los puntos débiles de la empresa que pueden convertirse en obstáculos para lograr los objetivos? Desde el entorno: ¿Cuáles condiciones o situaciones del entorno o del mercado facilitarían la consecución de los objetivos de la empresa? ¿Cuáles condiciones del entorno o mercado representan un obstáculo o riesgo para alcanzar los objetivos? (Lawrence (2009)).

En síntesis, la elaboración de la matriz FODA permite determinar si el objetivo de negocio propuesto se puede alcanzar o no. De no poderse, el paso ideal y continuo sería cambiar de objetivo de negocio y realizar nuevamente este análisis.

Usar herramientas que se enfocan en analizar los factores externos y ajenos a la empresa u oportunidad de negocio, como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, ayudan a determinar las oportunidades y las tendencias que la rodean.

El análisis PESTEL es una herramienta que puede ayudar a analizar el entorno general que rodea a una empresa, identificar los factores generales del entorno donde está inmersa y facilita identificar como estos factores influyen en esta y viceversa. PESTEL es un acrónimo que refleja y estudia los seis segmentos del ambiente general alrededor de una empresa: político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental y legal. Es útil para identificar oportunidades y tendencias en el entorno y así poder ajustar la estrategia de la empresa. El factor o segmento político puede incluir elementos como política de impuestos, cambios en políticas comerciales, tarifas e incluso la estabilidad de los gobiernos. El económico podría

representar tasas de interés, producto interno bruto, tasas de desempleo, niveles de ingresos y el desempeño general de la economía. El factor socio cultural incluye tendencias demográficas, como tamaño de la población, edad, sexo, etnias, así como tendencias culturales como hábitos de consumos de alimentos, activismo, entre otros. El factor tecnológico muestra, por ejemplo, cambios en la velocidad de desarrollo de nuevos productos, incremento en automatización y avances en industrias prestadoras de servicio, como la de entregas de domicilios. Factores ecológicos o ambientales incluyen, por ejemplo, el calentamiento global, la polución y patrones climáticos. Por último, los factores legales incluyen leyes alrededor de temas laborales, seguridad y salud, discriminación y anticorrupción (Kennedy, 2020).

Entender las dinámicas que determinan el potencial de ganancia existente dentro de una industria es la clave para saber qué tan probable es que la empresa en formación tenga éxito en esta industria. Hay cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de una industria en particular. El análisis PORTER considera que estas determinan el poder competitivo de una organización: Poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos y amenaza de nuevos competidores (nuevos participantes). Las cinco fuerzas en conjunto de alguna manera determinan que tan atractiva es la industria. Es más probable tener rentabilidad alta en industrias atractivas y estas son aquellas con condiciones favorables.

Esta herramienta permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece (Mendoza y Tello, 2019a). Examina la situación de una empresa de cara a los competidores de la industria y se enfoca en considerar subconjuntos de

competidores con estrategias similares a la de la oportunidad de negocio considerada (Kennedy, 2020).

La fuerza relacionada con el poder de negociación del cliente o compradores se refiere a aquellos actores, empresas o clientes que compran directamente a la industria, así como a los usuarios finales. El poder de negociación del proveedor hace referencia a las empresas que producen elementos para que las actividades principales de la oportunidad de negocio se puedan realizar. La rivalidad existente entre los competidores incluye el accionar de empresas que tiene la misma actividad que la de la empresa en creación. La amenaza de productos o servicios sustitutos hace referencia a aquellas ofertas de otras empresas que pueden disminuir la demanda del producto que se ofrece y que es parte de la empresa en creación, a través de la sustitución. Y la amenaza de nuevos competidores o potenciales nuevos participantes, hace referencia a firmas que no son actualmente consideradas como competidores viables dentro de la industria pero que podrían serlo en el futuro (Kennedy, 2020).

#### **1.4 Análisis de demanda.**

El análisis de demanda, dentro de un estudio de mercado, busca verificar si existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensa ofrecer (Mendoza y Tello, 2019a). Asimismo, se enfoca en analizar si dichos consumidores realmente pueden demandar los bienes o servicios que se van a ofrecer. Finalmente, es útil para validar si se pueden utilizar los canales de comercialización y para calcular los efectos de productos y/o servicios sustitutos y complementarios. La verificación de la demanda debe hacerse a través del contacto con diversas fuentes de información. Las fuentes primarias de esta información son

las partes involucradas en el modelo de negocio o “stakeholders. Son los mismos clientes, consumidores, proveedores y empresas. Se apela a estas fuentes una vez se han consultado las fuentes secundarias. Estas están conformadas por todos los estudios e información estadística que han sido publicados sobre el tema relacionado con la idea de negocio (Mendoza y Tello, 2019a).

Existen algunos métodos o técnicas para obtener datos de las fuentes primarias y secundarias. En el caso de las primarias, se puede aplicar la observación directa y entrevistas. La observación directa se emplea para estudiar el comportamiento de los clientes y consumidores. Para aplicar esta técnica, primero se debe determinar quiénes son los consumidores o clientes por estudiar, qué información se quiere conseguir y dónde se va a realizar. La entrevista, en esencia, es una técnica que consiste en establecer un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado. Su objetivo es que el entrevistador obtenga información del entrevistado, quien es un experto en el tema del cual se trata (Mendoza y Tello, 2019a). Cuando se considera el mercado debe distinguirse el mercado potencial, el mercado disponible y el mercado objetivo. El mercado potencial es el conjunto de personas que podrían necesitar o requerir el producto o servicio que el proyecto ofrece. El mercado potencial se define después de haberlo segmentado; entonces es el 100 % del segmento final. El mercado disponible es la parte del mercado potencial conformado por los consumidores que, además de requerir el producto o servicio que ofrece el proyecto, tienen la intención de adquirirlo. Este se define a través de una encuesta, al buscarse el porcentaje de disponibilidad de compra del producto o servicio. Por último, el mercado objetivo es la parte del mercado disponible que el proyecto fija como meta para ser alcanzado. En otras palabras, se refiere a la cantidad de demanda que están dispuestos a atender (Mendoza y Tello, 2019a).

## **1.5 Análisis técnico y operativo.**

El análisis técnico y operativo de la oportunidad de negocio permite realizar el cálculo financiero y la evaluación económica de la iniciativa empresarial. Consiste en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión. A partir de este, se puede establecer la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada que se requerirá para echar a andar el proyecto productivo. Las preguntas que deben realizarse en este análisis, considerando el poder conseguir el objetivo general de producir lo que se desea son: ¿Qué producto o servicio es?, ¿Cuándo se desea producir?, ¿Dónde se debe y puede producir?, ¿Cómo se debe producir?, ¿con que se va a producir? y ¿Cuánto se va a producir? El análisis técnico y operativo tiene como objetivo principal validar la factibilidad técnica de la elaboración del producto o servicio que se quiere ofrecer en el mercado objetivo. Así mismo, analiza y determina las especificaciones del producto, del proceso de producción, la localización del proyecto, tamaño y requerimientos de este en términos de capital humano, maquinaria, equipos, herramientas, servicios básicos, materia prima, insumos y materiales (Mendoza y Tello, 2019a).

En relación con las especificaciones del producto, es importante describir en qué consiste el producto o servicio y cuáles son sus características: peso, forma, color, volumen, necesidad que cubre, elemento diferenciador, envase, marca, entre otros. Para esto se emplea la ficha técnica del producto o servicio. Este es un documento que contiene la información necesaria para la fabricación del producto o servicio a ofrecer. El proceso de producción es la secuencia de transformación requerida para elaborar un producto o brindar un servicio. Se inicia con el ingreso de la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado.

Esta secuencia de transformación dependerá del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal requerido (Mendoza y Tello, 2019a). La localización del proyecto es muy importante. Debe considerar dos elementos fundamentales: minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno para satisfacer las exigencias del negocio (Weinberger, 2009). También debe considerarse la proximidad a los clientes, la cercanía a proveedores, la facilidad de acceso para clientes y trabajadores, la disponibilidad de servicios básicos, de saneamiento y seguridad, así como la posibilidad de tercerizar operaciones que no son la especialidad de la oportunidad de negocio.

Por último, es importante analizar los requerimientos en relación con el costo y la disponibilidad de capital humano, materias primas, insumos y recursos tecnológicos. En relación con el capital humano es necesario determinar la cantidad de personal calificado requerido para el proyecto, sus funciones, dedicación al proyecto y costo mensual (Mendoza y Tello, 2019a).

### **1.6 Análisis económico y financiero.**

El análisis económico permite vislumbrar y medir la rentabilidad de la empresa como uno de los parámetros que afectan la eficiencia. Sabiendo cuanto va a costar el proyecto (oportunidad de negocio), es importante plantear la ruta que muestra cómo se va a aplicar el capital. Para poner en marcha el proyecto es necesario tener una inversión inicial (Mendoza y Tello, 2019a). Si esta no es estimada adecuadamente podría ocurrir que el proyecto se afecte o que no pueda iniciarse en el tiempo previsto. Por esto, Mendoza y Tello (2019a) resaltan este análisis como de vital importancia para iniciar una empresa.

La inversión inicial, como regla general, debe tomar en cuenta todos los gastos que tengan que asumirse por única vez para la puesta en marcha del negocio, así como todos los gastos corrientes que deberán afrontarse una vez iniciado el negocio, cuando todavía no se han alcanzado los ingresos para cubrirlos.

En los momentos iniciales e incluso en el comienzo de la operación de una empresa nueva es clave también considerar el capital de trabajo. El capital de trabajo es el recurso económico, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. Sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir los primeros ingresos por ventas. Servirá entonces para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio (Weinberger, 2009).

El capital de trabajo incluye los costos y gastos fijos, así como los costos variables del proyecto. Los costos fijos son aquellos que permanecen fijos (o casi) y que no cambian con el volumen de producción o de ventas. Los principales costos fijos son: salarios de personal administrativo, alquiler de locales, depreciación, servicios básicos, seguros, patentes, licencias informáticas, gastos de comunicaciones, pagos por membresías, entre otros (Mendoza y Tello, 2019a).

Por otro lado, los costos variables cambian de acuerdo con el volumen producido o con la venta. Los principales costos variables son: materia prima directa, bonificaciones a la producción, comisiones sobre ventas, gastos de transporte, gastos de distribución, impuestos sobre ingresos, entre otros (Weinberger, 2009).

Otro punto importante para considerar son los gastos pre operativos o inversión fija intangible. Básicamente son los recursos que la empresa requiere para su puesta en marcha. Comprenden capacitaciones, licencias y permisos de funcionamiento, gastos de constitución, estatutos, elaboración de planos y registro de marcas, entre otros.

Las herramientas financieras para la toma de decisiones son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y repago o “payback” (Tapia, G. 2022. Comunicación de material de clase de “Herramientas financieras para el armado y evaluación de un proyecto”).

VAN, también conocido como valor presente neto (VPN), es el valor de la diferencia de los flujos de caja futuros de la alternativa, descontado a la tasa de interés del inversionista, menos la inversión inicial. Permite darle valor a una inversión, en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por esta a lo largo del plazo de la inversión realizada (Mendoza y Tello, 2019a).

Para interpretar VAN, se actualiza el flujo de caja o de fondos del proyecto al año CERO (0) utilizando la tasa de interés del inversionista. Entonces, tenemos tres posibilidades: si VAN es mayor a cero, se acepta el proyecto. Si VAN es menor a cero, se rechaza el proyecto. Si VAN es igual a cero, sería una situación indiferente (Mendoza y Tello, 2019a).

La TIR es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés que hace a VAN igual a cero. En este sentido, para decidir sobre una determinada inversión o proyecto, se debe tomar en cuenta lo siguiente: Si TIR es menor a la tasa de interés considerada se rechaza la inversión. Si TIR es igual a la tasa de interés

considerada es indiferente aceptar o no el proyecto; sin embargo, en estas condiciones este no sería lucrativo. Si TIR es mayor a la tasa de interés, se acepta la inversión en el proyecto (Mendoza y Tello, 2019a).

Según Tapia (2022 comunicación de material de clase de “Herramientas financieras para el armado y evaluación de un proyecto”) el análisis de factibilidad económica y financiera debe permitir tener el calendario de inversiones, el estado de resultados proyectado, el flujo de fondos proyectado, el valor residual y aplicar las herramientas financieras para la toma de decisiones.

Después de realizar las etapas planteadas anteriormente es necesario hacer un análisis riguroso del riesgo de la inversión. Para esto, es necesario someterlo a distintos escenarios a través de un análisis de sensibilidad y el planteamiento de diversas situaciones que, si bien son hipotéticas, podrían ser factibles dada la oportunidad de negocio.

### **1.7 Empresas agroturísticas.**

(Martínez, 2021), cita que el turismo es una actividad social, cultural y económica que supone el desplazamiento de personas a lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, de recreación, laborales o de negocios. En los últimos años se ha evidenciado una mayor variedad de opciones turísticas. Existen entonces algunos enfoques de turismo, visita a playas, reuniones de negocios, rural y de naturaleza, salud, cultura, entre otros.

El turismo rural se define como toda actividad turística que se desarrolla en un medio rural y que utiliza distintos recursos naturales, patrimoniales y culturales, propios del medio rural,

siendo respetuoso con estos cuidando su conservación y sostenibilidad (Martinez, 2021). Tiene como fin interactuar con paisajes, actividades, costumbres, tradiciones, estilos de vida, actividades típicas o simplemente disfrutar de la naturaleza (Organización mundial de turismo (OMT), 2009). Este enfoque de turismo está encaminado a aprovechar los recursos naturales sin afectar el entorno relacionado con actividades agrícolas y ganaderas y generar desarrollo para las comunidades (OMT, 2009). También tiene como objetivo darles un valor y uso agregado a las actividades agrícolas y o pecuarias convencionales. Bajo este enfoque nace el concepto de agroturismo para indicar esta tipología de turismo enfocada con actividades productivas agrícolas, en este caso. El turismo en Colombia es un importante renglón en la economía del país. La diversidad de climas y paisajes condensados en una porción pequeña de territorio, acompañado por la benevolencia del clima durante todo el año, hace que sea un destino apetecido por colombianos y extranjeros de diferentes países.

Según la organización mundial de turismo (OMT), Colombia fue el tercer país en América con mayor número de turistas internacionales en 2023. Sobrepasando en 18% la tasa que se registró en el mismo periodo 2019, un año justo antes de la pandemia (Ministerio de comercio, 2023). De acuerdo con Migración Colombia, en 2022 se registraron con 4,6 millones de viajeros internacionales. Esto representó un incremento de 1.7% respecto del año 2019. De enero a mayo de 2023 se registró un incremento del 37% en el número de visitantes no residentes en Colombia respecto del mismo periodo de 2022 y un alza del 20% respecto de los mismos meses de 2019 (Ministerio de comercio, 2023).

Hacia 2017, se reportaban en Colombia más de 24.500 fincas agroturísticas. Estas se concentran mayormente en las regiones de Quindío, Risaralda y Caldas y se enfocan en el

rubro de alojamiento u hotelería. Se considera que en Colombia hay una oportunidad de negocio escondida detrás de la naturaleza: el agroturismo. Es una actividad cada vez más común en Colombia, relacionada con el sector agropecuario y que nació en las fincas cafeteras. A pesar de ello, este es un segmento incipiente en Colombia, mientras que en países de Europa y otros de Latinoamérica es común visitar viñedos, fábricas de queso y otros atractivos similares.

En la actualidad, se encuentran en construcción productos como haciendas y granjas turísticas en Colombia. Estas se sustentarán en el turismo cafetero y en la definición de rutas de turismo rural, como la ruta láctea, del cacao, de las frutas, de algunas flores, de cultivos ancestrales y plantas medicinales, de granjas andinas y de los hatos llaneros (María Claudia Lacouture, ministra de Comercio, Industria y Turismo) (PORTAFOLIO, 2017).

### **1.8 Cultivo de girasol: turismo, usos agroindustriales y pecuarios.**

El girasol cultivable (*Helianthus annuus* L.) es una de las 67 especies del género *Helianthus*. Es una planta dicotiledónea anual adaptada a los climas templado, tropical y subtropical. Hay tres tipos de girasol con fines de producción comercial: 1) cultivo de girasol oleico para producción de aceite vegetal, 2) para producción de alimentos para personas y animales y 3) para producción de confitería, venta de semillas sin cascara. Las semillas de las plantas utilizadas para extracción de aceite contienen 38% a 50% de aceite y alrededor de 20% de proteína. Los materiales, variedades o híbridos, no utilizados para producción de aceite tienen por supuesto un menor contenido, pero atributos que facilitan el proceso industrial posterior a la cosecha en la producción de alimentos. Sin embargo, se considera que los girasoles son una fuente importante de aceite vegetal a nivel mundial por lo que es quizá el uso más común.

Los materiales de alto contenido de aceite que existen actualmente y algunos otros mejorados para resistir plagas y enfermedades, son producto de procesos de mejoramiento y de cruces entre las 67 especies emparentadas con el girasol comercial (Kandel, Endres, & Buetow, 2020). Es una planta originaria de norte América que fue distribuida a Europa por exploradores españoles, franceses e ingleses en la época de la conquista. Sus usos de parte de los nativos variaban desde el uso de sus semillas como fuente de alimento hasta el uso como planta medicinal, como fuente de aceite y de exudados para teñir e incluso como calendario. El cultivo de girasol oleico ha sido una actividad comercial importante en Estados Unidos (E.U.) desde 1966. Antes de esta época, predominó el cultivo de girasol con fines diferentes a la producción de aceite. Inicialmente fue utilizado como planta ornamental y para ensilaje. Después de esto, la expansión mundial del cultivo se dio por el desarrollo de variedades con alto contenido de aceite y por el desarrollo de híbridos. Así, el girasol se destaca en la actualidad como una planta cultivable en condiciones climáticas favorables para su desarrollo y en lugares donde se necesita aceite de buena calidad.

El aceite de girasol es muy apreciado en Europa y buena parte de Latinoamérica. Las mayores áreas de cultivo se encuentran en Ucrania, Rusia, Unión Europea (U.E.), Argentina, Turquía y E.U. Las áreas de cultivo de los países citados produjeron en 2019 el 86% del girasol utilizado para extracción de aceite y para otros usos. Ucrania con más de 14 millones de toneladas producidas al año, es el país con la cifra más alta en la producción de semillas de girasol, seguido de Rusia con más de 12 millones de toneladas y Argentina con más de 3 millones de toneladas. El estimado a nivel mundial es de 58 millones de toneladas producidas anualmente. Y el rendimiento actual de cosecha de semillas del cultivo para los diversos usos, en diferentes latitudes, oscila entre 1.8 y 2.8 toneladas por hectárea.

Desde el punto de vista fisiológico la planta de girasol está madura y lista para cosechar cuando la cara posterior de la cabeza del girasol cambia de color verde a marrón/amarillo y cuando el contenido de humedad de la semilla se encuentra alrededor de 35%. Esto puede ocurrir entre los 25 y 30 días después de la floración, dependiendo de las condiciones climáticas predominantes (Kandel, Endres, & Buetow, 2020).

El girasol oleico es una planta que, después de extraer su aceite, genera subproductos que tienen aplicaciones en la alimentación animal. También cuando se encuentra en etapa de desarrollo vegetativo e iniciando el desarrollo reproductivo, puede ser ensilado y proporcionado al ganado bovino. Sus semillas pueden ser usadas también con este mismo objetivo. Así, tanto el concentrado o harina de girasol, como el silo se destacan como una fuente nutricional importante para estos animales.

Los nutrientes del concentrado o harina a base de girasol pueden variar de acuerdo con el contenido de aceite de la semilla y el proceso de remoción de residuos como la cascara de la semilla. En términos generales se considera que la harina de girasol contiene entre 20% y 40% de proteína, grasa, fibra, calcio, fósforo, potasio y magnesio. En este sentido, el uso del girasol como suplemento alimenticio del ganado es una excelente opción (Kandel, Endres, & Buetow, 2020).

El uso de toda la planta como silo, incluyendo las semillas cuando han alcanzado su madurez y están en estado lechoso, puede ser una buena fuente de energía y proteína. (Marlene, Carballo, Guerra, & Alemán, 2008), consideran que desde lo económico la utilización del girasol como forraje es una alternativa altamente favorable, ofreciendo perspectivas para el

incremento de la producción de leche y en la ganancia de peso del ganado. También, la producción de forraje de girasol ofrecería ventajas competitivas comparado con adquirir materias primas para su elaboración (Contexto ganadero, 2024).

En relación con el contenido nutricional del silo, se considera que este tiene una buena calidad por su contenido alto en proteína (18% en promedio), así como un alto contenido de energía y otros beneficios alimenticios por sus aportes en gran medida de omega 3 y 9 (Contexto ganadero, 2023) El nivel de producción promedio de forraje de girasol reportado es de alrededor de 30 toneladas por hectárea. Aunque existen experiencias de alta productividad de forraje verde de girasol que alcanzaron las 70 toneladas en la misma unidad de área.

En Colombia el cultivo de girasol se ha convertido en una alternativa para productores en diferentes zonas del país, por su adaptabilidad al clima y diferentes tipos de suelos. En las condiciones de Colombia, la planta cumple su ciclo de vida en aproximadamente 110 y 130 días, floreciendo a los 45 días después de establecido. Sin embargo, las cifras de área de siembra en el país con diferentes fines son muy bajas; se estima que la cifra no supera las 50 hectáreas al año. Según (DANE, 2019), el cultivo de girasol en Colombia se agrupa junto con otros 24 que el instituto denominó como “otras áreas cultivadas” y que alcanzan entre todos, un área de 36.000 hectáreas.

## **2. Capítulo 2: sector y empresa.**

### **2.1 Sector: Análisis PESTEL**

**Segmento político:** A nivel país se identifica estabilidad y fortaleza en las instituciones que gobiernan la nación y manejan los recursos del estado. En términos generales Colombia se destaca como uno de los países en Latinoamérica con mayor estabilidad en el cumplimiento de los periodos de gobiernos nacionales elegidos por voto popular. De otro lado, una mirada somera de la región donde se desarrollaría esta oportunidad de negocio muestra que los gobiernos locales son inestables y en algunos casos no terminan su periodo de gobierno por casos de corrupción y situaciones relacionadas con disputas políticas.

Dentro de la política de impuestos en Colombia se destacan algunas obligaciones tributarias relacionadas directamente con la creación de empresas. Algunos impuestos tienen un enfoque de carácter nacional, es decir son pagados y recaudados por la entidad de impuestos del país denominada DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales). Otros son de carácter regional departamental y de carácter regional municipal. Todos estos impuestos en el marco de la creación de una empresa y en el ejercicio económico de la misma, dependen de la actividad como tal y del nivel de generación de ingresos.

Un punto importante y que tiene injerencia en las obligaciones tributarias es la personería jurídica bajo la cual se va a constituir la empresa. En Colombia existen dos figuras de este tipo: persona natural y persona jurídica. Una empresa conformada como persona natural es aquella que tiene la capacidad de trabajar por cuenta propia, ejerce sus derechos de forma autónoma y es un emprendedor individual. Así, asumiría las obligaciones respondiendo con su patrimonio personal. Una empresa conformada bajo personería jurídica es una empresa

que puede ejercer derechos y adquirir obligaciones a través de sus representantes legales cuando se lleva a cabo una actividad económica. Si se crea una empresa de este tipo se protege el capital personal de los socios y se tiene responsabilidad de acuerdo con el monto que se haya invertido en la sociedad. La responsabilidad se adquiere por la persona jurídica respondiendo con el patrimonio de esta. En esta personería bajo algunas condiciones se tienen ciertas obligaciones tributarias que no se tienen con la persona natural.

Al iniciar una empresa, o si se plantea validar una idea de negocio y no se tiene un musculo financiero destinado para pagar impuestos, que siempre están asociados con los ingresos que se tienen, lo mejor es constituir la empresa como persona natural. Esta recomendación se basa en los niveles bajos de facturación que suelen tener los emprendimientos y que podrían representar un costo menor en impuestos. A medida que las ventas se incrementen se podría considerar migrar hacía una persona jurídica.

Dentro de los impuestos de carácter nacional que son considerados en el ejercicio económico de una empresa se destacan los siguientes: impuesto de renta, impuesto al valor agregado (IVA), impuesto al patrimonio, gravamen a movimientos financieros e impuesto a hipo consumo. El impuesto de renta está relacionado con los ingresos en un año tributario. Es decir, grava los ingresos que se generen en un año completo de ejercicio tributario. Cubre las actividades ordinarias o principales de la actividad económica y tiene un mecanismo de recaudo anticipado que se denomina retención en la fuente. Las empresas constituidas como personas naturales deben cumplir ciertos requisitos para declarar renta. Las personas jurídicas normalmente deben hacerlo. Debe calcularse y pagarse sobre la utilidad; a los ingresos se restan los costos, y otras deducciones y este impuesto se aplica sobre la utilidad.

Para pagar IVA, que en Colombia tiene una tarifa del 19%, debe definirse si la empresa es o no responsable de adquirir esta obligación ante DIAN. Si lo es, implica que se tenga que cobrar IVA al momento de vender, facturar electrónicamente, recaudar y pagar a la dirección de impuestos en unos plazos establecidos. Una empresa constituida como persona natural es responsable de IVA cuando se alcanzan unos montos de ingresos determinados, cuando se tiene más de una sede, entre otros requisitos. Las empresas con personería jurídica si tienen la responsabilidad de pagar IVA.

El impuesto al patrimonio debe asumirse de acuerdo con el patrimonio líquido de las empresas, tanto naturales como jurídicas, considerando siempre un monto determinado por DIAN. Si se supera este monto debe pagarse el impuesto al patrimonio.

En cuanto al gravamen a movimientos financieros, es un impuesto nacional que se paga por los movimientos de dinero en entidades bancarias. Es recaudado por las entidades financieras y pagado a DIAN.

El impuesto de hipo consumo o impuesto nacional al consumo, aplica a la prestación de servicios o venta de productos al consumidor final y a la importación de productos o servicios. Para determinados productos puede ser adicional al IVA ya asumido. Las tarifas están entre el 4% y 16%.

En relación con los impuestos de carácter departamental, definidos por las asambleas departamentales o locales, son aquellos montos que deben asumirse por la venta de cigarrillos

o bebidas alcohólicas. En cada departamento puede haber algunos específicos y variar entre entidades territoriales.

Los impuestos municipales también pueden variar entre ciudades, pero sobre todo en cuanto al monto. Dentro de este grupo el más destacado es el impuesto de industria y comercio (ICA); aplica para empresas que vendan productos o servicios en actividades económicas que estén gravadas con este impuesto. Tiene también un mecanismo de recaudo anticipado. El impuesto de avisos y tableros debe pagarse por la publicidad de la empresa en espacios públicos o privados, se cobra un monto del 15% sobre ICA. También se destaca el impuesto predial unificado, que es un cobro anual que debe asumirse con el municipio por los predios en los que se desarrolle la actividad económica.

Considerando en forma amplia las políticas comerciales del país, existen algunas obligaciones asumidas por todas las empresas legalmente constituidas que desarrollen una actividad económica en Colombia. Obligaciones tributarias tratadas ya anteriormente y otras relacionadas; como la inscripción en RUT (registro único tributario) y la responsabilidad de mantener la información actualizada. Obligaciones laborales relacionadas con elaborar y suscribir contratos de trabajo. Pagar salario, auxilio, horas extras. Afiliar y aportar a seguridad social y a parafiscales y pagar prestaciones sociales. La seguridad social considera salud, pensión y aseguradora de riesgos laborales. Parafiscales considera aportes a SENA (Servicio nacional de aprendizaje), ICBF (instituto colombiano de bienestar familiar) y cajas de compensación. Las prestaciones sociales consideran primas, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías. Obligaciones contables, relacionadas con llevar la contabilidad y que toda esta registrada tenga sus soportes con comprobantes. Obligaciones generales con la

superintendencia de sociedades (Supersociedades) relacionada con la presentación de un reporte estado financiero de las actividades económicas de la empresa. Obligaciones mercantiles estipuladas en el código de comercio; debe hacerse el registro mercantil en la cámara de comercio y debe actualizarse cada año ya que se reportan activos, pasivos y patrimonio.

**Segmento económico:** Considerando aspectos generales de la economía colombiana se vislumbra un panorama esperanzador para el resto del año y los años venideros. La inflación entendida como el incremento general en el nivel de precios de la economía, y que en Colombia se mide a través de lo que se denomina índice de precios al consumidor (IPC), que es una medida del costo de vida en una economía a partir de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen típicamente los hogares; ha mostrado un año consecutivo de comportamiento hacia la baja. La tasa de inflación anual llegó a 7,36% en marzo de 2024 comparado con el 13,34% de marzo de 2023. La variación mensual del IPC en abril de 2024 fue de 0,59%, la variación año corrido fue 3,34% y la anual 7,16%. En el mismo mes de 2023 las variaciones fueron respectivamente, 0,78%, 5,38% y 12,82%. Considerando la variación anual se observa que en abril de 2024 el IPC fue 5,66 puntos porcentuales menor que la reportada en el mismo periodo del año anterior. Entre enero y abril de 2024 la variación del IPC Total fue 3,34%. Esta variación fue menor en 2,04 que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 5,38%.

En el mes de abril de 2024, el IPC registró una variación de 0,59% en comparación con marzo de 2024, dos divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,59%): alimentos y bebidas no alcohólicas (1,16%) y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles

(0,93%). En lo corrido del año (enero - abril), cinco divisiones de bienes y servicios se ubicaron por encima del promedio nacional (3,34%): Educación (8,86%), Transporte (4,15%), Restaurantes y hoteles (4,13%), Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (3,72%) y por último, Bebidas alcohólicas y tabaco (3,50%).

La tasa de interés del banco de la república como elemento de intervención en la política monetaria del país ha tenido efecto en la inflación y por ende el crecimiento económico del país. Actualmente esta se encuentra en 11,75%. Se observó que el año 2022 inició con una tasa de alrededor del 3% y finalizó con una cercana al 12%. En 2023, se mantuvo por encima del 12% e incluso llegó a valores por encima del 13% durante la última parte del año. Ya en 2024 esta tasa de interés ha tenido tendencia a la baja desde el mes de enero.

Otro indicador del panorama económico del país es el producto interno bruto (PIB). De acuerdo con los últimos datos disponibles de DANE (Departamento administrativo nacional de estadística), el PIB creció en 0,6% en el año 2023 respecto al año 2022. Entre algunas otras relacionadas con salud y educación, las actividades económicas que más contribuyeron fueron la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

El desempleo o desocupación muestra también una tendencia de la economía del país. Para el mes de marzo de 2024, la tasa de desocupación total nacional fue de 11,3%, lo que representó un aumento de 1,3 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2023 (10,0%). La tasa de ocupación fue de 56,7%, lo que representó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2023 (57,9%). La tasa de desocupación para el total

nacional en marzo de 2024 fue del 14,4 % para las mujeres, mientras que la de los hombres fue del 8,9 %, con una brecha de género de 5,5 puntos porcentuales.

Considerando el aspecto turístico dentro de este análisis, el gobierno nacional reporta que durante el primer trimestre de 2024 llegaron al país 1.6 millones de personas con carácter de visitantes no residentes, lo cual representa un incremento del 7,6% respecto del mismo periodo de 2023. Por su parte, DANE reporta que en 2023 se presentó un incremento de 4,1% frente al año 2022 (10,5%) en el turismo interno realizado por nacionales dentro del país. En cuanto al gasto en turismo realizado en estos dos años, se observó que el gasto promedio per cápita día del total de personas que viajaron dentro del país fue \$130.744 pesos colombianos (COP). El rubro en el que más gastaron los viajeros fue alimentos y bebidas destinando \$38.442 COP seguido por el rubro alojamiento con \$24.402 COP por día. El gasto promedio per cápita día del año 2023 tuvo una variación del 18,1% frente al año 2022, la cual se explica por el rubro alimentos y bebidas que contribuyó con 4,3 puntos porcentuales.

**Segmento socio cultural:** De los un poco más de 52 millones de colombianos, según las últimas estimaciones, DANE reporta que el 51.2% son mujeres y el 48,8% son hombres. Del total de colombianos, el 22,6% son personas entre 0 y 14 años, el 68,2% entre 15 y 65 años y el 9,1% son mayores de 65. El 77,1% de la población vive en las cabeceras municipales, es decir en áreas urbanas denominadas ciudades. El 7,1% de los colombianos viven en centros poblados (concentración de mínimo 20 casas habitación de tipo familiar) y el 15,8% vive en áreas rurales. La mayoría de las familias colombianas están conformadas por un número promedio de 3,1 personas por hogar.

En los últimos años, posteriores al confinamiento por la pandemia, se ha observado un creciente interés de las personas por visitar lugares donde se pueda compartir con familiares y amigos y degustar comidas y bebidas. Esta tendencia se ha visto fuertemente influenciada por opciones al aire libre y que permitan tener contacto con la naturaleza. Específicamente en la costa caribe colombiana, sobre todo en aquellas ciudades con acceso al mar caribe, se ha visto especial interés por complementar el disfrute de playas con la visita a lugares con acceso a ríos, montañas, deportes de aventura y negocios agrícolas.

De otro lado, se observa que los jóvenes tienen preferencia por sectores, lugares y negocios con algún sentido de responsabilidad social y medio ambiental. Es cada vez más común ver negocios en los que se emplean mujeres cabezas de familia, personas con discapacidad, en los que se usan empaques reciclados, en los que no se usa plástico para empaçar y que apoyan a pequeños agricultores en la comercialización de sus productos, que son objetos de preferencia por los consumidores del común.

La producción de silo de girasol como alimento de ganado y la oferta turística acompañada del componente gastronómico, implicaría el empleo de mano de obra calificada para labores de cultivo, y otras relacionadas, así como para atención de clientes y visitantes. Esto sin duda, tendría impacto en la generación de trabajo formal en la región.

**Segmento tecnológico:** En aspectos de orden tecnológico, se identifican frentes que podrían tener injerencia directa en la presente oportunidad de negocio: tecnologías agrícolas, tecnología en oferta turística y tecnología en aspectos relacionados con el sector gastronómico.

En relación con tecnologías agrícolas, se consideran los avances en equipos de siembra, aspersión de productos de protección, equipos de ensilaje, cosecha y monitoreo del cultivo que pueden llegar a tener un impacto directo en la eficiencia de las labores y en los costos de producción de los productos agrícolas del negocio.

En aquello relacionado con la oferta turística, se destacan todos los equipos de filmación y fotografía, así como los “software” de gestión administrativa del negocio de atención a visitantes y de oferta de alimentos y bebidas.

En tecnologías enfocadas al componente gastronómico, se destacan equipos de preparación de alimentos como cafeteras, hornos, neveras, estufas, entre otros.

**Segmento ambiental:** En cuanto a cuestiones ambientales, la presente oportunidad de negocio se relaciona estrechamente con el clima. El componente agrícola de manejo del cultivo de girasol está influenciado enormemente por las climáticas imperantes para la correcta y eficiente producción del silo y de las semillas. Los desarrollos de potenciales clientes del silo producido alrededor de esta oportunidad de negocio también se ven influenciados por el clima y a su vez esta situación influye directamente el análisis del presente negocio. En este sentido, el calentamiento global y sobre todo el efecto de este en los regímenes de lluvias, en sus intensidades, en las temperaturas, en la velocidad del viento, son aspectos de suma relevancia en el análisis que circunda la oportunidad la creación de esta empresa.

**Segmento legal:** En aspectos legales pueden considerarse aquellos relacionados con prácticas anticorrupción, operación de la empresa en el marco de la ley y con el acompañamiento de las autoridades competentes en todos los frentes de negocio: agrícola, turístico y de oferta gastronómica. También aquellos aspectos relacionados con cumplimiento de la normativa laboral legal vigente, seguridad y cuidado de la integridad y salud de los empleados dentro y fuera de la operación de la empresa. Así mismo, aspectos relacionados con prácticas de inclusión en la operación de la empresa y compromisos para evitar discriminación.

## **2.2 Sector: Análisis cinco fuerzas de PORTER**

**Poder de negociación del cliente (compradores):** para esta empresa en creación, los compradores de actividades turísticas visitantes de los cultivos de girasol y los compradores de productos gastronómicos ofertados como complemento de la vista, tienen alto poder de negociación. Tienen muchas ofertas gastronómicas y de entretenimiento disponibles en la ciudad. Sin embargo, este enfoque turístico sería único en su naturaleza en la región. Se cuenta entonces con una ventaja en cuanto al valor diferenciado que ofrecería.

En cuanto a los clientes involucrados en ganadería, y que comprarían el silo de girasol, se considera que tienen un alto poder de negociación ya que se encuentran en este mercado de especialidad distintas opciones como silo de maíz, pastos y otras leguminosas.

**Poder de negociación del proveedor:** en relación con el establecimiento y desarrollo del cultivo, se considera que el proveedor de semilla tiene alto poder de negociación ya que no hay muchas empresas dedicadas a la venta y distribución de este insumo en el país. En cuanto

a proveedores de otros insumos agrícolas como fertilizantes y agroquímicos, el poder de negociación es bajo ya que hay muchas empresas dedicadas a esta actividad.

Considerando la oferta gastronómica que complementaria la visita a los cultivos de girasol, se considera que los proveedores de alimentos y bebidas tienen bajo poder de negociación ya que hay variedad de oferta en la región; salvo un producto muy específico y de un origen determinado.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** para la oferta turística de valor que se ofrecería la amenaza de esta fuerza es baja ya que no hay una opción agroturística similar en la ciudad. Si se analiza en forma amplia y se consideran como competidores lugares como restaurantes y gastrobares que podrían llegar a ofrecer una opción gastronómica similar, la amenaza podría ser media a alta.

En cuanto a la producción de silo de girasol la amenaza, de productores de otro tipo de silo o productores de pasto, puede llegar a ser alta ya que pueden llegar a sustituir la opción planteada por la presente oportunidad de negocio.

Considerando la producción de semillas de girasol, se considera que la amenaza puede ser baja ya que no hay en Colombia muchos agricultores que se dediquen a esta actividad. Tampoco se identifica hasta el momento una amenaza alta de importación de semillas de girasol.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** considerando la oferta de valor agroturística se considera que esta amenaza puede ser baja ya que no existe en la ciudad una oferta que involucre el sector agrícola y el paisaje de montaña. La oferta hoy es más enfocada al disfrute de la playa, si se considera este en forma amplia como un servicio sustituto la amenaza podría ser alta.

De otro lado el silo de maíz, de otras plantas e incluso los pastos como alimento de ganado podría sustituir el silo de girasol. En este sentido la amenaza puede llegar a ser alta.

**Amenaza de nuevos competidores (nuevos participantes):** en cuanto a la oferta turística del estilo del planteamiento en este caso de negocio, la amenaza puede ser baja. En la ciudad de Santa Marta no se vislumbra una idea de negocio similar. Sin embargo, siempre puede existir un riesgo latente de tener un competidor con una idea similar aprovechando la experiencia de regiones cercanas.

Para la producción de silo, puede evidenciarse una amenaza de media a alta considerando el cultivo de girasol como una opción de producción de alimento animal. En este sentido, se observa que es una industria donde hay todo por desarrollar, con un futuro prometedor y que podría ser un polo de desarrollo agrícola para el país, por lo que puede haber varias opciones de negocio alrededor de este cultivo.

### **2.3 Empresa**

Esta empresa, en proceso de creación, se basa eminentemente en la planta y cultivo de girasol con fines comerciales de carácter diverso. Se dedicará a la promoción de turismo basado en

las flores de girasol, a ofrecer una experiencia única de entretenimiento, diversión y de atesoramiento de momentos teniendo contacto con la naturaleza. También se basará en la producción y comercialización de silo para alimentación de ganado aprovechando el cultivo de girasol. Se establecerá también un restaurante bar a modo de complemento de la visita con fines turísticos para disfrutar del paisaje.

El presente proyecto tiene como objetivo el establecimiento escalonado (diferentes momentos de siembra) de cultivos de girasol, el diseño y montaje de una ruta turística en medio de estos, el establecimiento del restaurante y la producción a escala comercial de silo para ganado y de semillas.

La empresa operará en la ciudad de Santa Marta en el departamento de Magdalena (Colombia). Tendrá sus oficinas de gestión administrativa en el área urbana y los predios de cultivo, para recorridos turísticos, producción de silo y de semillas, en la zona rural de la ciudad; específicamente en el corregimiento de “Minca”. Este hace parte del distrito turístico de Santa Marta.

Los principales clientes de esta empresa serían los visitantes de la ciudad y los residentes en esta que usualmente disfrutan de momentos de esparcimiento en esta zona de la ciudad. También, serían clientes del silo de girasol los ganaderos de la región caribe especialmente aquellos localizados en los departamentos del Magdalena y La Guajira.

### **3. Capítulo 3: Marco investigativo y relevamiento.**

#### **3.1 Marco investigativo: metodología.**

El presente trabajo tuvo una metodología de enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Con predominio cuantitativo. Tuvo un alcance exploratorio y descriptivo. Se emplearon técnicas para analizar el mercado, los clientes potenciales y determinar la factibilidad de la propuesta de negocio. Así, se ejecutó una encuesta, se hicieron entrevistas, revisión bibliográfica, análisis operativo y determinación de plan y modelo de negocio.

Para el caso de la encuesta, se determinó aplicarla al mayor número de personas posible. De otro lado, las entrevistas fueron realizadas a los informantes clave, líderes de opinión, empresarios, agricultores, asesores, emprendedores; involucrados en la cadena productiva del cultivo de girasol en Colombia. Dado que es un sector incipiente en la economía colombiana se involucró al mayor número de persona posible. En este sentido, es relevante mencionar que el presente trabajo no contó con un diseño estadístico para la determinación de la muestra, ante el bajo número de personas involucradas en la cadena productiva considerada. Entiéndase por esta cadena, el cultivo para elaboración de silo para alimentación animal.

Se aplicó entonces la metodología de estudio de caso de las personas involucradas en esta cadena productiva: agricultores, empresarios y asesores. Estas fueron abordadas de acuerdo con los siguientes criterios en cada caso: para agricultores, se tuvo en cuenta que hayan tenido experiencia con el cultivo en los últimos 5 años para indagar acerca de perspectivas del cultivo, más allá de cuestiones netamente técnicas. Para elaboración de alimento animal se

tuvo en cuenta que estén dedicados a la fecha a la producción y/o comercialización de aceites vegetales y al levante de ganado lechero o de engorde.

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratorio y descriptivo
<b>Metodología de Investigación</b>	Mixto: predominio cuantitativo.
<b>Diseño</b>	Estudio de caso
<b>Unidad de análisis</b>	
<b>Muestra</b>	No probabilística
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuesta, entrevistas y observaciones de campo.

### **3.2 Relevamiento.**

A continuación, se describen cada una de las técnicas utilizadas a modo de pasos metodológicos.

**3.2.1 Encuesta:** se realizó una encuesta a través de la herramienta de formularios de Google®. La encuesta fue compartida a personas conocidas vida WhatsApp® y correo electrónico. La gran mayoría de ellos fueron nacionales colombianos; este punto es importante por la referencia que pueden tener de la ciudad de Santa Marta. La encuesta tuvo como objetivo facilitar el análisis de frecuencia de uso de este tipo de servicios turísticos y las variables que son consideradas por los clientes para tomar la decisión de adquisición. Esto con el ánimo de trazar rutas en el negocio que permitan fidelizarlos.

Se diseñó un modelo de encuesta que indagó en las personas consultadas, si les atrae esta opción de entretenimiento turístico en la ciudad, el monto que están dispuestos a pagar, los gustos, intereses, preferencias, expectativas y necesidades alrededor de este tipo de servicios en la región.

Las encuestas fueron realizadas para que fueran parte del análisis de la demanda. Con esto se prevé tener una percepción e idea, con cierto nivel de certeza, de la viabilidad del negocio propuesto. Este método cuantitativo fue un breve cuestionario de ocho (8) preguntas, con preguntas de opción múltiple, con opción de indicar opiniones por parte del encuestado y dicotómicas. Considerando las opciones dadas a los encuestados para dar sus opiniones la encuesta tuvo un total de 12 preguntas.

Las preguntas aplicadas en la encuesta para clientes potenciales denominada “Girasoles en Santa Marta (Colombia)”, fueron las siguientes:

1) ¿Cuántas veces al año invierte en entretenimiento enfocado a turismo?

1.1 1 vez.

1.2 2 a 4 veces.

1.3 4 a 6 veces.

1.4 Más de 6 veces.

2) ¿Cuántas veces al año visita la ciudad de Santa Marta?

2.1 1 vez

2.2 2-4 veces

2.3 Más de 4

2.4 Primera vez.

2.5 Vive en la ciudad.

3) ¿Cuándo visita un lugar en Santa Marta, qué toma en cuenta para decidir hacerlo?

3.1 Atención de empleados.

3.2 Oferta de comida y bebidas.

3.3 Recomendaciones de otras personas.

3.4 Paisajes para atesorar recuerdos a través de fotos y videos.

3.5 ¿otro? ¿Cuál?

4) ¿Usted sabe que es el agroturismo o turismo rural?

Si / No

5) ¿Le gustaría visitar una opción de agroturismo en la ciudad de Santa Marta enfocada a disfrutar de paisajes con flores-girasoles?

Si / No

\*Si su respuesta es no, por favor continúe con el llenado de la encuesta.

6) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto/a pagar por persona para ingresar a un lugar con esta oferta de servicio?

6.1 De 10.000 a 20.000 pesos.

6.2 De 20.000 a 30.000 pesos.

6.3 ¿otro? ¿Cuál?

7) ¿Cuáles de las siguientes variables consideraría para visitar esta opción de agroturismo en Santa Marta?

7.1 Cercanía a playa

7.2 Precio y facilidad de acceso

7.3 Opciones de bebidas y alimentación como complemento de la visita

7.4 Cercanía a centro histórico de la ciudad y/o hoteles

7.5 ¿otra? ¿Cuál?

8) ¿Qué esperaría de un lugar de este estilo en la ciudad de Santa Marta?

8.1 Contacto con naturaleza.

8.2 Degustar comidas y bebidas en medio de este paisaje.

8.3 Complementar la visita a Santa Marta con una opción adicional a las playas.

8.4 Que ofrezca posibilidad de atesorar recuerdos y compartir con familia y amigos.

8.5 Conocer acerca del cultivo de girasol.

8.6 ¿otro? ¿Cuál?

### **3.2.2 Entrevistas.**

Las entrevistas se basaron en la formulación de preguntas semiestructuradas que fueron diseñadas considerando el nivel de formación, el rol y el nivel de la especialidad de la persona entrevistada dentro del radio de acción del proyecto. Estas tuvieron el propósito de reunir información lo más precisa y diciente posible. La selección de los entrevistados será

absolutamente intencional. La duración aproximada de la entrevista fue de quince (15) minutos.

El diseño de las entrevistas tuvo como objetivo entender mejor la oportunidad de negocio desde la visión de persona involucradas en la cadena productiva del girasol en Colombia. Conocer las experiencias y percepciones de la cadena de producción agropecuaria y turística de la que son parte en otras regiones del país. Dado el tipo de pregunta, se buscaron cuestionamientos adicionales que desde la experiencia de cada entrevistado sumaron a los propósitos de este trabajo.

Estas indagaciones fueron de hechas también para analizar el sector, la región geográfica y para la obtención de información del entorno. Permitieron obtener información directa de la operación, funcionamiento y desempeño de negocios similares al que se pretende crear, en otras regiones del país. En este sentido, fueron fundamentales en el entendimiento del mercado actual, en el conocimiento de posibles competidores, de experiencias actuales y de casos de éxito e incluso de fracaso.

Para el caso de personas involucradas con el cultivo de girasol desde un enfoque turístico, se consultaron sobre todo aspectos relacionados con la forma de operar el servicio recientemente, con la propuesta de valor ofrecida y con aspectos externos relacionados con el entorno social, económico y de infraestructura que tienen incidencia en el negocio.

La información se recabó en forma manual cuidando mantener la confiabilidad y validez. Las preguntas genéricas utilizadas en las entrevistas fueron las siguientes. Como se comentó,

en algunos casos las preguntas planteadas fueron complementadas con cuestionamientos adicionales:

### **3.2.2.1 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.**

1. ¿Ofrece comidas y bebidas dentro de servicios adicionales a los clientes que lo/a visitan?  
¿De qué tipo?
2. ¿Por qué decidió establecer cultivos de girasol como oferta de servicio de turismo y no otro cultivo de producción de alimentos?
3. ¿Considera que es una buena alternativa de negocio, es rentable? ¿Cómo la califica de 1 a 10?
4. ¿Cuál es el costo más importante en el manejo del cultivo y en el mantenimiento del negocio de turismo alrededor del girasol?
5. ¿Ofrece algo especial que creas que les gusta a las personas que te visitan?
6. ¿En qué época del año está abierto el negocio (¿floración)? ¿por qué no funciona todo el año?
7. ¿Considera que la ubicación es determinante para que más gente lo visite?
8. ¿Usa redes sociales para complementar su estrategia de ventas y darse a conocer?
9. ¿Le da otro uso a su negocio o solo está destinado para turismo? Forraje y semilla para alimentación animal y/o extracción de aceite de semilla.
10. ¿cuántos empleados tienes o cuantas personas trabajan con usted?

### **3.2.2.2 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco en silo para alimentación animal.**

1. ¿Su principal actividad económica es la cría de ganado? ¿Para producción de carne o leche?
2. ¿Tiene alguna otra actividad pecuaria? P.e. cría de aves u otra especie. Si es así, ¿cuál?
3. ¿Considera que es importante complementar la nutrición de sus animales con silos de cultivos?
4. ¿Usa silo de alguna naturaleza para complementar la alimentación de su ganado? Si es así, ¿cuál?
5. ¿Conoce o ha usado el silo de girasol como alimento de ganado? Si no, ¿estaría interesado en incluirlo como una alternativa de nutrición?

### **3.2.2.3 Preguntas para entrevista de informantes clave: foco producción semilla.**

1. ¿Conoce usted información acerca de los históricos de precios de compra de cosecha semilla a agricultores? Si es así, recabar información.
2. ¿Conoce usted cifras del mercado de girasol oleico en Colombia? Si es así, recabar información.
3. Desde su punto de vista, ¿qué perspectivas se tiene y hacia donde apunta el desarrollo del cultivo de girasol en términos de la demanda de la industria local para la extracción de aceite?
4. Desde su óptica, ¿cuáles serían los principales compradores de semilla para la extracción de aceite en Colombia?
5. ¿Sabe cuántas hectáreas de cultivo de girasol hay y cuál es el número de agricultores dedicados a este en Colombia actualmente? Si no exactamente, recabar información acerca de números estimados.

## **4. Capítulo 4: Trabajo de campo.**

### **4.1 Encuesta.**

La encuesta fue contestada por 88 personas entre los meses de abril y mayo de 2024. El formulario fue enviado vía WhatsApp® y correo electrónico a personas conocidas, preferiblemente colombianos. Se hizo de esta ya que se asumió que los nacionales podrían tener una noción más clara de la ciudad donde se piensa desarrollar la idea de negocio.

A continuación, se relaciona nuevamente cada pregunta y su objetivo.

1) ¿Cuántas veces al año invierte en entretenimiento enfocado a turismo?

Objetivo pregunta 1: Determinar la importancia que da la persona al turismo como una opción de entretenimiento e identificar de manera indirecta lo que representa este rubro en la economía de cada individuo encuestado.

2) ¿Cuántas veces al año visita la ciudad de Santa Marta?

Objetivo pregunta 2: Corroborar el potencial turístico de la ciudad desde la perspectiva de los encuestados y determinar en forma indirecta el potencial turístico de la opción de negocio desde la óptica de los residentes en la ciudad.

3) ¿Cuándo visita un lugar en Santa Marta, qué toma en cuenta para decidir hacerlo?

Objetivo pregunta 3: Definir cuáles serían los factores de decisión más importantes en los clientes potenciales para visitar determinado lugar en la ciudad. Esta pregunta permitió seleccionar varias opciones de respuesta para ampliar el entendimiento de la perspectiva de

los potenciales clientes. También dio la opción de expresar la opinión personal del encuestado a través de “¿Otro? ¿Cuál?”.

4) Si su respuesta anterior fue otro, indique cual.

Objetivo pregunta 4: Indagar acerca de opiniones de los encuestados en relación con la pregunta 3, buscando opciones no consideradas inicialmente en la pregunta planteada.

Dentro de las opciones abiertas para que el encuestado incluyera su perspectiva personal se encontraron los siguientes factores de decisión: gustos y preferencias de personas acompañantes, ubicación del lugar, facilidad de acceso, costos de productos, cercanía a playas y ambiente familiar. Estas opiniones son insumos importantes para la conformación de la idea de negocio.

5) ¿Usted sabe que es el agroturismo o turismo rural?

Objetivo pregunta 5: Determinar el nivel de conocimiento de las personas en este tema puntual y valorar la posibilidad de aprovecharlo como herramienta de gestión del negocio.

6) ¿Le gustaría visitar una opción de agroturismo en la ciudad de Santa Marta enfocada a disfrutar de paisajes con flores-girasoles?

Objetivo pregunta 6: Indagar si foráneos y residentes en la ciudad estarían dispuestos a visitar una opción de turismo como la planteada.

7) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto/a pagar por persona para ingresar a un lugar con esta oferta de servicio?

Objetivo pregunta 7: Obtener una aproximación del precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales visitantes por acceder a esta opción de entretenimiento. Relacionar el precio potencial a pagar con la oferta de valor de la opción de turismo alrededor del cultivo de girasol y tener también un acercamiento al deseo de pagar por el producto. Esta pregunta dio la opción de expresar la opinión personal del encuestado a través de “¿Otro? ¿Cuál?”.

8) Si su respuesta anterior fue otro, indique el monto.

Objetivo pregunta 8: Indagar acerca de opiniones de los encuestados en relación con la pregunta 7.

9) ¿Cuáles de las siguientes variables consideraría para visitar esta opción de agroturismo en Santa Marta?

Objetivo pregunta 9: Definir cuáles serían los factores de decisión más importantes en los clientes potenciales para visitar la opción de turismo planteada alrededor del cultivo de girasol en la ciudad de Santa Marta. Indagar acerca de los factores a ofrecer dentro de la opción de negocio planteada que permitan fidelizar clientes y obtener recomendaciones a otras personas de su parte. Esta pregunta permitió seleccionar varias opciones de respuesta para ampliar el entendimiento de la perspectiva de los potenciales clientes. También dio la opción de expresar la opinión personal del encuestado a través de “¿Otro? ¿Cuál?”.

10) Si su respuesta anterior fue otra, indique cual.

Objetivo pregunta 10: Indagar acerca de opiniones de los encuestados en relación con la pregunta 9, buscando opciones no consideradas inicialmente en la pregunta planteada.

11) ¿Qué esperaría de un lugar de este estilo en la ciudad de Santa Marta?

Objetivo pregunta 11: Indagar cuales serían las expectativas de los clientes potenciales, los factores que permitirían generarles una buena experiencia y aquellos aspectos obligados en esta opción de negocio para buscar el éxito. Esta pregunta permitió seleccionar varias opciones de respuesta para ampliar el entendimiento de la perspectiva de los potenciales clientes. También dio la opción de expresar la opinión personal del encuestado a través de “¿Otro? ¿Cuál?”.

12) Si su respuesta anterior fue otro, indique cual.

Objetivo pregunta 12: Indagar acerca de opiniones de los encuestados en relación con la pregunta 11, buscando opciones no consideradas inicialmente en la pregunta planteada.

Dentro de las opciones abiertas para que el encuestado incluyera su perspectiva personal, se encontraron los siguientes factores a modo de expectativa: oferta de fotografía profesional, productos de semillas de girasol y organización de recorridos por grupos para tener una mejor experiencia de contacto con el cultivo. Estas opiniones son insumos importantes para la conformación de la idea de negocio.

#### **4.2 Entrevista: informantes clave con foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.**

Entrevistado agroturismo 1: esta persona se dedicó en los años 2021 y 2022 a establecer cultivos de girasol con fines turísticos en el departamento del Atlántico en el caribe colombiano.

Entrevistado agroturismo 2: esta persona se dedica en la actualidad a establecer cultivos de girasol con fines turísticos en los departamentos del Cesar y La Guajira.

1. ¿Ofrece comidas y bebidas dentro de servicios adicionales a los clientes que te visitan?  
¿De qué tipo?
2. ¿Por qué decidió establecer cultivos de girasol como oferta de servicio de turismo y no otro cultivo de producción de alimentos?
3. ¿Considera que es una buena alternativa de negocio, es rentable? ¿Cómo la califica de 1 a 10?
4. ¿Cuál es el costo más importante en el manejo del cultivo y en el mantenimiento del negocio de turismo alrededor del girasol?
5. ¿Ofrece algo especial que crea que les gusta a las personas que lo/a visitan?
6. ¿En qué época del año está abierto el negocio (¿floración?) ¿por qué no funciona todo el año?
7. ¿Considera que la ubicación es determinante para que más gente lo visite?
8. ¿Usa redes sociales para complementar su estrategia de ventas y darse a conocer?
9. ¿Le da otro uso a su negocio o solo está destinado para turismo? Forraje y semilla para alimentación animal y/o extracción de aceite de semilla.
10. ¿cuántos empleados tiene o cuantas personas trabajan con usted?

### **4.3 Entrevista: informantes clave con foco en silo para alimentación animal.**

Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: esta persona es agricultor, productor de ganado y asesor técnico con mucha experiencia en el cultivo de girasol en las condiciones de Colombia.

1. ¿Su principal actividad económica es la cría de ganado? ¿Para producción de carne o leche?
2. ¿Tiene alguna otra actividad pecuaria? P.e. cría de aves u otra especie. Si es así, ¿cuál?
3. ¿Considera que es importante complementar la nutrición de sus animales con silos de cultivos?
4. ¿Usa silo de alguna naturaleza para complementar la alimentación de su ganado? Si es así, ¿cuál?
5. ¿Conoce o ha usado el silo de girasol como alimento de ganado? Si no, ¿estaría interesado en incluirlo como una alternativa de nutrición?
6. ¿En general los ganaderos que conoce usan silo de girasol? ¿Cuál es su perspectiva? Uso de girasol para alimento de ganado.

#### **4.4 Entrevista: informantes clave con foco en extracción de aceite.**

Entrevistado aceite 1: Esta persona es un empresario involucrado con la venta de semilla certificada para el cultivo de girasol. Es líder de opinión y de proyectos alrededor del cultivo de girasol oleico en Colombia. Se plantea en el corto plazo vender semilla en forma masiva, ofrecer asistencia técnica, financiación y establecer proyectos de extracción de aceite para comercializar aceite crudo a la industria nacional. Estos proyectos de extracción de aceite se plantean en dos frentes: 1) establecer un centro de acopio de semillas donde exista una planta para extracción de aceite y 2) establecer con algunos grandes agricultores sus propias plantas de extracción en finca.

Entrevistado aceite 2: esta persona es agricultor, productor de ganado y asesor técnico con mucha experiencia en el cultivo de girasol en las condiciones de Colombia.

1. ¿Conoce usted información acerca de los históricos de precios de compra de cosecha semilla a agricultores? Si es así, recabar información.
2. ¿Conoce usted cifras del mercado de girasol oleico en Colombia? Si es así, recabar información.
3. Desde su punto de vista, ¿qué perspectivas se tiene y hacia donde apunta el desarrollo del cultivo de girasol en términos de la demanda de la industria local para la extracción de aceite?
4. Desde su óptica, ¿cuáles serían los principales compradores de semilla para la extracción de aceite en Colombia?
5. ¿Sabe cuántas hectáreas de cultivo de girasol hay y cuál es el número de agricultores dedicados a este en Colombia actualmente? Si no exactamente, recabar información acerca de números estimados.

## **5. Capítulo 5: Resultados.**

### **5.1 Resultados de estudio de mercado**

Se detallan a continuación los resultados del estudio de mercado realizado con la encuesta y entrevistas a líderes de opinión del sector.

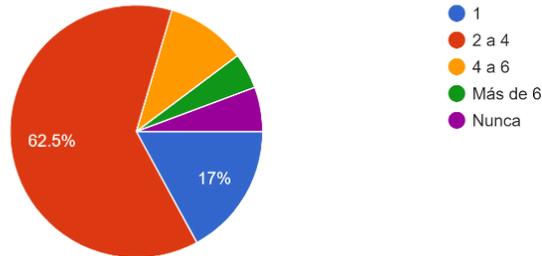
#### **5.1.1 Encuesta: Resultados cuantitativos.**

1) ¿Cuántas veces al año invierte en entretenimiento enfocado a turismo?

Del 100% de las personas encuestadas, el 62.5% invierte entre 2 y 4 veces al año en turismo como una opción de entretenimiento y recreación. El 17% solamente una vez en el año y el 10.2% entre 4 y 6 veces. El 4.5% de las personas invierten más de 6 veces al año en turismo y el 5.7% nunca lo hace (Figura 2).

Figura 2. Frecuencia de inversión en turismo por parte de encuestados.

¿Cuántas veces al año invierte en entretenimiento enfocado a turismo?  
88 respuestas

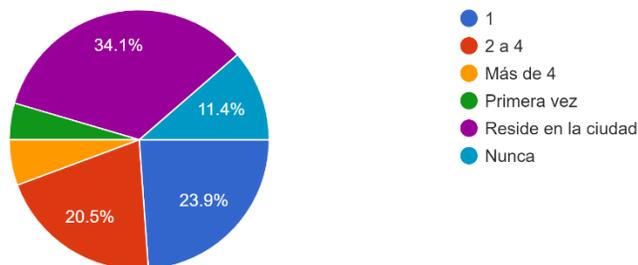


## 2) ¿Cuántas veces al año visita la ciudad de Santa Marta?

El 4.5% de las personas encuestadas visitaron la ciudad por primera vez en sus vidas entre los meses de abril y mayo de 2024. El 11.4% nunca la ha visitado. El 23.9% visita la ciudad 1 vez al año, el 20.5% de 2 a 4 veces al año, el 5.7% más de 4 veces y el 34.1% de las personas que respondieron son residentes actuales de la ciudad de Santa Marta. Este último punto dará una idea de la expectativa de este grupo de personas acerca de lo que esperan de una opción de entretenimiento como la planteada (Figura 3).

Figura 3. Frecuencia de visita de ciudad de Santa Marta por los encuestados.

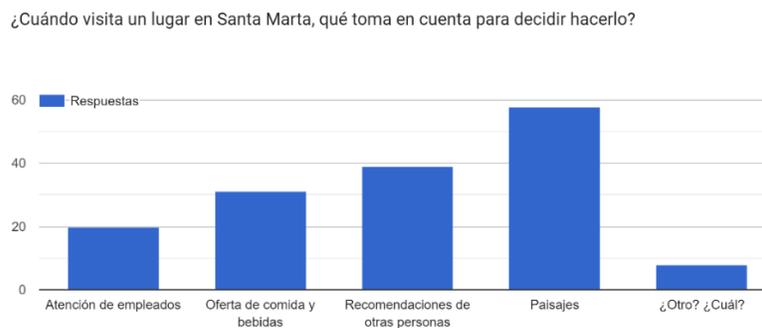
¿Cuántas veces al año visita la ciudad de Santa Marta (Colombia)?  
88 respuestas



### 3) ¿Cuándo visita un lugar en Santa Marta, qué toma en cuenta para decidir hacerlo?

De mayor a menor, los factores de decisión para visitar un lugar determinado fueron: En primer lugar, los paisajes; esto indicaría que la selección del predio/lugar es un punto vital para el éxito de la opción de negocio. En segundo lugar, se encontró la opción de recomendaciones de otras personas; esto indica la necesidad de ofrecer a cada visitante una experiencia inmejorable desde todo punto de vista y la importancia de las campañas de mercadeo, sobre todo en redes sociales. En tercer y cuarto lugar, se encontró la oferta gastronómica y la atención de los empleados, respectivamente (Figura 4).

Figura 4. Factores de decisión para visitar un lugar en Santa Marta por parte de encuestados.



### 4) Si su respuesta anterior fue otro, indique cual.

Dentro de las opciones abiertas para que el encuestado incluyera su perspectiva personal se encontraron los siguientes factores de decisión: gustos y preferencias de personas acompañantes, ubicación del lugar, facilidad de acceso, costos de productos, cercanía a playas y ambiente familiar. Estas opiniones son insumos importantes para la conformación de la idea de negocio.

5) ¿Usted sabe que es el agroturismo o turismo rural?

El 71.6% de las personas encuestadas dijeron saber que es el agroturismo, turismo real o sinergia entre turismo y actividades agrícolas. El 28.4% de estas personas dijeron no conocer de qué se trata. (Figura 5).

Figura 5. Conocimiento de concepto de agroturismo por parte de encuestados.



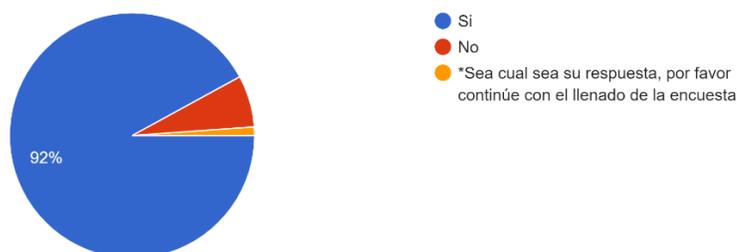
6) ¿Le gustaría visitar una opción de agroturismo en la ciudad de Santa Marta enfocada a disfrutar de paisajes con flores-girasoles?

El 92% de los encuestados estarían dispuestos a visitar una opción de turismo alrededor del cultivo de girasol en la ciudad de Santa Marta; les gustaría tener esta alternativa de entretenimiento como una a considerar dentro de un amplio abanico de posibilidades. El 8% de las personas consultadas indicaron que no les gustaría (Figura 6).

Figura 6. Disposición de visitar esta oferta agroturística en Santa Marta por los encuestados.

¿Le gustaría visitar una opción de agroturismo en la ciudad de Santa Marta enfocada a disfrutar de paisajes con flores-girasoles?

88 respuestas



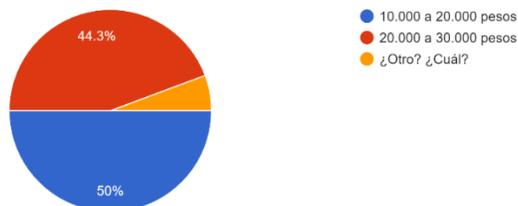
7) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto/a pagar por persona para ingresar a un lugar con esta oferta de servicio?

El 50% de las personas consultadas indicó que estaría dispuesto a pagar un monto entre 10.000 y 20.000 pesos colombianos (COP); equivalentes a 2.5 a 5 dólares estadounidenses (USD), aproximadamente. El 44.3% de las personas opinaron estar dispuestas a pagar un monto entre 20.000 a 30.000 COP; 5 a 7.8 USD. El 5.7% de las personas indicaron la opción para dar opinión abierta (Figura 7).

Figura 7. Precio que encuestados estarían dispuestos a pagar por oferta agroturística.

¿Cuánto dinero estaría dispuesto (a) a pagar por persona para ingresar a un lugar con esta oferta de servicio?

88 respuestas



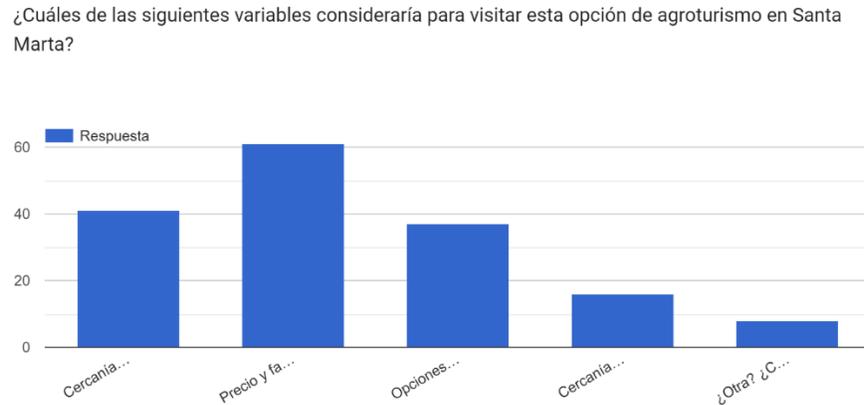
8) Si su respuesta anterior fue otro, indique el monto.

Dentro de las opciones abiertas se incluyeron montos planteados inicialmente en la pregunta 7 (10.000, 20.000 y 30.000 COP) y solo una opinión indicó un monto de 5.000 COP.

9) ¿Cuáles de las siguientes variables consideraría para visitar esta opción de agroturismo en Santa Marta?

De mayor a menor, los factores de decisión para visitar este lugar fueron: En primer lugar, el precio y la facilidad de acceso. Este fue el factor con más selecciones dentro de los encuestados. Esto indica nuevamente que el valor percibido por los clientes, así como el lugar donde funcionaría el negocio son determinantes para el éxito de este. En segundo lugar, se destacó la cercanía a la playa. Se observa como el potencial turístico de la ciudad de Santa Marta alrededor del mar tiene injerencia directa en esta opción de negocio. En tercer lugar, se encontró la oferta gastronómica. Corroborando que la vista turística debe ser complementada con comidas y bebidas. Cercanía a hoteles y centro histórico de la ciudad, fue el último factor de decisión; lo cual indica que el lugar debería estar más influenciado por la facilidad de acceso a las playas que a otros lugares de la ciudad (Figura 8).

Figura 8. Factores de decisión para visitar esta opción de agroturismo por parte de los encuestados.



10) Si su respuesta anterior fue otra, indique cual.

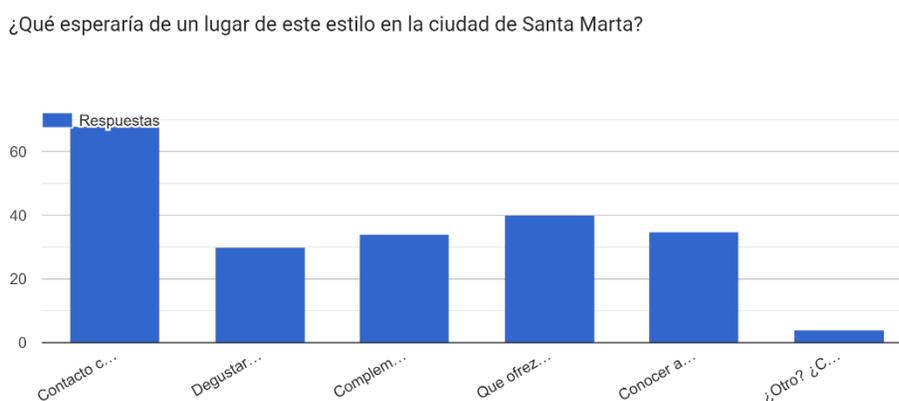
Dentro de las opciones abiertas para que el encuestado incluyera su perspectiva personal, se encontraron los siguientes factores de decisión: contacto con naturaleza, paisaje, guías turísticos, transporte y cercanía a ríos. Estas opiniones son insumos importantes para la conformación de la idea de negocio.

11) ¿Qué esperaría de un lugar de este estilo en la ciudad de Santa Marta?

En orden, de mayor a menor número de selecciones entre las personas encuestadas se observa: el aspecto más importante es tener un contacto cercano con la naturaleza. En segundo lugar, se destacó el tener la posibilidad de atesorar recuerdos y compartir con seres queridos. Esto indica la necesidad de ofrecer un ambiente agradable desde todo punto de vista; considerando las locaciones y la posibilidad de ofrecer servicios complementarios de fotografía y video. En tercer lugar, se encontraron las opciones de conocer acerca del cultivo y que sea la oportunidad de complementar las visitas a playas de la ciudad. Por un lado, se

encuentra la necesidad de ofrecer un servicio de guía de especialidad con foco en el cultivo y por otro, se reafirma la importancia del lugar y su ubicación. En cuarto lugar, se encontró la expectativa de degustar la oferta gastronómica en medio del paisaje de girasoles. Si bien esta fue la última expectativa en número de selecciones, no es muy inferior a las opciones ubicadas en segundo y tercer lugar (Figura 9).

Figura 9. Expectativa de encuestados alrededor de la visita de esta opción de agroturismo.



12) Si su respuesta anterior fue otro, indique cual.

Dentro de las opciones abiertas para que el encuestado incluyera su perspectiva personal, se encontraron los siguientes factores a modo de expectativa: oferta de fotografía profesional, productos de semillas de girasol y organización de recorridos por grupos para tener una mejor experiencia de contacto con el cultivo. Estas opiniones son insumos importantes para la conformación de la idea de negocio.

### **5.1.2 Respuestas de entrevista de informantes clave: foco en agricultores y emprendedores en agroturismo.**

1) ¿Ofrece comidas y bebidas dentro de servicios adicionales a los clientes que te visitan?

¿De qué tipo?

- Entrevistado agroturismo 1: No, el cultivo se establece solo para recorrido y para que los visitantes se tomen fotos y videos.

- Entrevistado agroturismo 2: No, el cultivo se establece solo para recorrido y para que los visitantes se tomen fotos y videos.

2) ¿Por qué decidió establecer cultivos de girasol como oferta de servicio de turismo y no otro cultivo de producción de alimentos?

- Entrevistado agroturismo 1: por incentivo de la gobernación del Atlántico se estableció el cultivo de girasol como atracción turística.

- Entrevistado agroturismo 2: considera que es una de las mejores opciones de cultivo para las condiciones del caribe colombiano y ofrece diferentes opciones de uso.

3) ¿Considera que es una buena alternativa de negocio, es rentable? ¿Cómo la califica de 1 a 10?

- Entrevistado agroturismo 1: es una buena alternativa, pero es un cultivo complejo y requiere mucha inversión para establecer un negocio de calidad. Lo califica con un 7.

- Entrevistado agroturismo 2: es una buena alternativa de negocio, sin embargo, hay que planificar adecuadamente el establecimiento del cultivo y el lugar donde se va a ejecutar el proyecto. Lo califica con un 9.

4) ¿Cuál es el costo más importante en el manejo del cultivo y en el mantenimiento del negocio de turismo alrededor del girasol?

- Entrevistado agroturismo 1: la semilla y los fertilizantes en cuanto al manejo del cultivo. En el mantenimiento del negocio de turismo, el establecimiento de amenidades tales como baños y otros, para recibir a los visitantes.

- Entrevistado agroturismo 2: en el manejo del cultivo, la semilla y los insumos para protección del cultivo. En el mantenimiento del negocio, las adecuaciones de los predios rurales para el acceso de los visitantes.

5) ¿Ofrece algo especial que crea que les gusta a las personas que lo/a visitan?

-Entrevistado agroturismo 1: no.

-Entrevistado agroturismo 2: no.

6) ¿En qué época del año está abierto el negocio (¿floración?) ¿por qué no funciona todo el año?

- Entrevistado agroturismo 1: hoy no funciona. El negocio se cerró.

- Entrevistado agroturismo 2: está abierto en mayo-junio y octubre-noviembre. No funciona todo el año por disponibilidad de agua.

7) ¿Considera que la ubicación es determinante para que más gente lo visite?

- Entrevistado agroturismo 1: totalmente, debe estar cerca de una vía.

- Entrevistado agroturismo 2: totalmente, debe estar cerca de una vía.

8) ¿Usa redes sociales para complementar su estrategia de ventas y darse a conocer?

- Entrevistado agroturismo 1: si, Instagram® y Facebook®.

- Entrevistado agroturismo 2: si, Instagram® y Facebook®.

9) ¿Le da otro uso a su negocio o solo está destinado para turismo? Forraje y semilla para alimentación animal y/o extracción de aceite de semilla.

- Entrevistado agroturismo 1: no, solamente se usó con fines turísticos.

- Entrevistado agroturismo 2: no, solamente se usa con fines turísticos.

10) ¿cuántos empleados tiene o cuantas personas trabajan con usted?

- Entrevistado agroturismo 1: 2 personas.

- Entrevistado agroturismo 2: 2 personas.

### **5.1.3 Respuestas de entrevista de informante clave: foco en silo para alimentación animal.**

1) ¿Su principal actividad económica es la cría de ganado? ¿Para producción de carne o leche?

-Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: no es su actividad principal, pero si es un rubro importante en su actividad económica.

2) ¿Tiene alguna otra actividad pecuaria? P.e. cría de aves u otra especie. Si es así, ¿cuál?

- Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: no, su actividad pecuaria principal es la cría de ganado.

3) ¿Considera que es importante complementar la nutrición de sus animales con silos de cultivos?

- Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: si, se demuestra científicamente los beneficios de esta práctica tuca en la nutrición y en el retorno que tienen los animales en carne o leche.

4) ¿Usa silo de alguna naturaleza para complementar la alimentación de su ganado? Si es así, ¿cuál?

- Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: sí. Usa silo de maíz y de girasol.

5) ¿Conoce o ha usado el silo de girasol como alimento de ganado? Si no, ¿estaría interesado en incluirlo como una alternativa de nutrición?

- Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: si lo conoce y usa.

6) ¿En general los ganaderos que conoce usan silo de girasol? ¿Cuál es su perspectiva? Uso de girasol para alimento de ganado.

-Entrevistado silo 1 / Entrevistado aceite 2: en general las personas dedicadas a la actividad pecuaria si entienden el valor nutricional del silo de girasol, pero en el país no hay disponibilidad de semilla suficiente para establecimiento de cultivos que permitan tener silo de manera permanente. En este sentido, no hay muchas personas en Colombia que hagan silo de girasol para alimento de su ganado.

#### **5.1.4 Respuestas de entrevista de informante clave: foco en extracción de aceite.**

1) ¿Conoce usted información acerca de los históricos de precios de compra de cosecha semilla a agricultores? Si es así, recabar información.

- Entrevistado aceite 1: El precio de la producción, entendida esta como aceite crudo listo para ser refinado y que proviene de un proceso de extracción a partir de semillas cosechadas en campo, está sujeto a dos factores principalmente: rendimiento por hectárea en semilla y calidad de grano cosechado. En términos de calidad, la incipiente producción de semilla de girasol en Colombia para extracción tiene una calidad que permite obtener un rendimiento en aceite por encima del 50%. Este es a su vez el requerimiento mínimo. El promedio mundial es de 48% a 52%. En cuanto a rendimiento, debe garantizarse un rendimiento entre 4 y 5 toneladas de grano por Ha. El precio internacional oscila alrededor de los 4 millones COP tonelada de aceite crudo.

Considerando esto, y que algunas campañas comerciales buscan financiar la producción de semillas para extracción de aceite de girasol ofreciendo una rentabilidad del 40% sobre la inversión total del cultivo, se plantea que un agricultor que tenga una producción de 4 toneladas de grano por hectárea con una calidad de extracción del 50%, puede llegar a tener un precio de compra de tonelada de aceite crudo extraído de las semillas que produjo de 5.600.000 COP.

- Entrevistado aceite 2: los precios en este rubro son fijados por el precio internacional. En este sentido, considera que una buena perspectiva de éxito para esta actividad en Colombia vendría de masificar el cultivo en el país. Esto traería mayor investigación y disponibilidad de materiales (variedades, semillas) en el mercado para tener mejores cultivos.

2) ¿Conoce usted cifras del mercado de girasol oleico en Colombia? Si es así, recabar información.

- Entrevistado aceite 1: En la actualidad, el mercado de girasol oleico en el país se limita a la importación de grandes volúmenes de aceite crudo a la industria nacional para ser refinado.

En Colombia no se produce aceite crudo de semilla de girasol.

Se evidencia un potencial importante ya que se conocen casos de empresas refinadoras que importan entre 10.000 y 20.000 toneladas de aceite crudo de girasol.

-Entrevistado aceite 2: comentarios muy similares y alineados con entrevistado aceite 1.

3) Desde su punto de vista, ¿qué perspectivas se tiene y hacia donde apunta el desarrollo del cultivo de girasol en términos de la demanda de la industria local para la extracción de aceite?

-Entrevistado aceite 1: Se evidencia un potencial importante ya que se conocen casos de empresas refinadoras que importan entre 10.000 y 20.000 toneladas de aceite crudo de girasol. De otro lado, se vislumbran proyectos interesantes con agricultores grandes, empresas de inversión agropecuaria e incluso con la industria para impulsar el cultivo de girasol a mayor escala.

-Entrevistado aceite 2: debe ser una política o decisión de estado. De lo contrario, sería muy difícil que una persona realice la inversión de una planta extractora de aceite y no tener producción suficiente para realizarlo.

4) Desde su óptica, ¿cuáles serían los principales compradores de semilla para la extracción de aceite en Colombia?

-Entrevistado 1: En este caso particular, los compradores estarían enfocados a la compra de aceite crudo y no a la comprar de semillas para extraerlo. Los principales compradores serían “Lloreda grasas” y “Grupo team”.

-Entrevistado aceite 2: no es muy conocedor de este tema y se limita a comentarios generales.

5) ¿Sabe cuántas hectáreas de cultivo de girasol hay y cuál es el número de agricultores dedicados a este en Colombia actualmente? Si no exactamente, recabar información acerca de números estimados.

-Entrevistado 1: el número de hectáreas cultivadas en Colombia cambia durante la época del año que se esté considerando. Esto se debe por supuesto al régimen de lluvias que impere en el año productivo. Durante el 2024 se proyectan tener alrededor de 5000 hectáreas de cultivo de girasol oleico con fines de extracción de aceite. Distribuidas en no más de 5 agricultores o empresas agrícolas.

-Entrevistado aceite 2: comentarios similares y alineados con los de entrevistado aceite 1.

## **5.2 Resultados de estrategia general: plan operativo, estrategia corporativa, objetivos, misión, visión y valores.**

### **5.2.1 Estrategia corporativa y plan operativo**

La estrategia corporativa de la presente opción de negocio se basa en el ofrecimiento de experiencias alrededor del cultivo de girasol aprovechando el paisaje para ofrecer a turistas alimentos de calidad. La experiencia en esencia es ofrecer a visitantes la posibilidad atesorar

recuerdos en medio del paisaje, interactuar con la naturaleza y conocer acerca de esta actividad agrícola. A su vez, la compañía tiene como pilar fundamental el aprovechamiento del cultivo desde otra arista; la oferta de silo de girasol a ganaderos de la región. Esto implica altos estándares de calidad en los procesos internos más importantes de la compañía: planeación de siembras, manejo agronómico del cultivo, atención a visitantes en cultivo y en gastro bar.

Las siguientes acciones consideradas a modo de plan operativo permitirán hacer frente al contexto empresarial y dar alcance a los objetivos planteados:

- ✓ Gestión administrativa para consecución de insumos agrícolas previo a primer momento de siembra y para todo el año calendario.
- ✓ Establecimiento de tres ciclos de cultivos de girasol por año en un predio de 10 hectáreas localizado en el corregimiento de Minca en la ciudad de Santa Marta.
- ✓ Siembras programadas en el predio de 10 hectáreas de acuerdo con temporadas de mayor afluencia de turistas de tal manera que haya disponibilidad de flores la mayor parte del tiempo.
- ✓ Siembra mensual de plantas de girasol en los alrededores del gastro bar. Esto con el fin de asegurar disponibilidad de flores visibles alrededor del sitio de atención a visitantes la mayor parte del tiempo.
- ✓ La siembra mensual se hará en forma escalonada en los flancos que rodean la estructura cuadrada del gastro bar (Figura 10).
- ✓ Recorridos con visitantes por flores a los 45 días después de establecidas las plantas sembradas alrededor del gastro bar y hasta los 75 días después del establecimiento.

- ✓ Cosecha de silo de girasol alrededor de los 90 días después del establecimiento del cultivo.
- ✓ Construcción previa a establecimiento de cultivo de estructura de gastro bar (restaurante bar) en inmediaciones del predio.
- ✓ Construcción de tal manera que se pueda tener una vista general de los cultivos desde cualquier lugar del gastro bar.
- ✓ Gestión administrativa para consecución de insumos para elaboración de alimentos, alimentos y bebidas preparadas, materiales y elementos de cocina.
- ✓ Gestión de colaboradores de equipo de trabajo en gastro bar y cultivo con foco en atención de visitantes. Conformación de equipo de agroturismo y gastro bar.
- ✓ Gestión de colaboradores de equipo de trabajo de manejo agronómico de cultivo. Conformación de equipo de operación agrícola en campo.

Figura 10. Diagrama de plantas de girasol establecidas alrededor de gastro bar.



### 5.2.2 Objetivos de negocio

A modo de direccionamiento estratégico se plantean los siguientes objetivos de negocio siguiendo la metodología SMART y de planteamiento de resultados clave (“Key results: KR”).

✓ Generar experiencias de entretenimiento satisfactorias con los cultivos y flores de girasol a 6000 personas (75% de total de visitantes) durante el primer año de operación de la compañía.

- KR1 (“Key result 1”): Alcanzar un número promedio de 60 visitantes por fin de semana durante el primer trimestre de operación.

- KR2: Lograr un número de visitantes mayor a 80 personas durante los fines de semana pico de turismo durante los trimestres 1 y 2.

- KR3: Obtener un índice de satisfacción superior a 7 (escala de 1 a 10) en experiencia con flores y cultivo.

✓ Posicionar la compañía dentro de las primeras 5 opciones de turismo rural en la ciudad y como la principal productora de silo de calidad en el departamento del Magdalena, en los primeros dos años de operación.

- KR1: Concretar ventas futuras de las dos primeras cosechas de silo a las tres principales asociaciones de ganaderos durante el primer trimestre de operación de cultivo.

- KR2: Alcanzar un crecimiento en ventas del 5% entre el primer y segundo trimestre del año respecto de los mismos trimestres del año 2.

✓ Alcanzar ventas brutas en negocio de agroturismo y gastro bar del orden de 320 millones de pesos durante el primer año de operación.

- KR1: Lograr ventas brutas promedio de 80 millones de pesos durante el primer y segundo trimestre.

- KR2: Alcanzar encuestas de satisfacción superiores a 7 puntos (escala de 1 a 10) en calidad de oferta gastronómica y atención al cliente.

✓ Producir 750 toneladas de silo durante el primer año de operación de las siembras.

- KR1: Alcanzar rendimiento promedio por hectárea de 25 toneladas en el primer ciclo de cultivo.

- KR2: Alcanzar como mínimo una producción de 500 toneladas a partir de los dos primeros ciclos de cultivo.

✓ Establecer programas de siembra de 30 hectáreas de girasol por año (3 ciclos de 10 hectáreas) para tener disponibilidad de producto para negocio de agroturismo y silo.

- KR1: Establecer cada uno de los tres ciclos anuales durante el primer mes de cada trimestre de operación.

- KR2: Definir alianzas comerciales anuales con proveedores de insumos previo a la siembra del primer ciclo de cultivo.

### **5.2.3 Misión, visión y valores corporativos.**

✓ Misión: ofrecer una experiencia de entretenimiento única alrededor del cultivo de girasol y aportar a la consolidación del cultivo como una opción de negocio agrícola viable en Colombia.

✓ **Visión:** Constituir la primera empresa agroturística en Colombia basada en la planta de girasol, educar a visitantes, productores agrícolas y pecuarios acerca de sus beneficios y dinamizar la industria a través de la producción comercial de silo para el mejoramiento del negocio de producción de ganado.

✓ **Valores:** Calidad, eficiencia, empatía, foco en el cliente.

### 5.3 Resultados de modelo de negocio: CANVAS.

Modelo de negocio usando lienzo CANVAS.

Figura 11. Modelo de negocio de proyecto agroturístico girasol en Colombia usando lienzo CANVAS.

8. SOCIOS / ALIADOS CLAVE	7. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIONES CON CLIENTES	2. SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedores de semilla y otros insumos agrícolas.</li> <li>✓ Personas que presten servicio de mano de obra y personal calificado para atención a clientes visitantes.</li> <li>✓ Proveedores de oferta gastronómica: alimentos y bebidas.</li> <li>✓ Proveedores de maquinaria y equipos: cultivo y restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siembra de cultivo de girasol en forma escalonada y permanente garantizando disponibilidad de flores, silo y semillas la mayor parte del año.</li> <li>✓ Construcción y mantenimiento de restaurante bar.</li> <li>✓ Gestión de oferta gastronómica de tal manera que se ofrezcan productos de primera calidad siempre con idénticas características y en todo momento.</li> <li>✓ Publicidad en redes sociales y diseño de sitio físico para mejorar experiencia en la visita.</li> <li>✓ Programación de recorrido y cosecha de silo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia agroturística única alrededor del cultivo de girasol, para atesorar recuerdos, captar imágenes y videos en medio de flores y ofrecer alimentos en gastro bar para degustar en medio de un paisaje inigualable en la región.</li> <li>✓ Localización de cultivos cerca a la ciudad en zona concurrida y de afluencia permanente de personas.</li> <li>✓ Producir silo de girasol como alternativa de alta calidad nutricional para ganadería de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención inmejorable e idónea de parte de empleados a visitantes del cultivo y gastrobar. Atención rápida y eficaz en términos del manejo de tiempos de servicio de alimentación.</li> <li>✓ Con clientes de silo, venta de productos basado en pronóstico de cosecha, con anticipación y cumplimiento en garantía de suministro en varias épocas del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personas entre 16 y 70 años que inviertan parte de su tiempo en actividades al aire libre y que disfruten oferta gastronómica.</li> <li>✓ Familias que visiten la ciudad con objetivo turístico y que quieran complementar visitas de disfrute de playa y mar.</li> <li>✓ Ganaderos que quieran complementar alimentación de sus animales con una opción de alto valor nutricional.</li> <li>✓ Industria nacional con objetivo de producir aceite de girasol o incursionar en producción e biodiesel.</li> </ul>
	<b>6. RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal: contador, personal de atención a turistas en cultivo, personal de atención a comensales.</li> <li>✓ Infraestructura: infraestructura para gastrobar, predio de cultivo, local para manejo administrativo.</li> <li>✓ Capital: aporte de recursos propios para operación.</li> <li>✓ Tecnología: wifi en gastrobar, maquinaria y equipos de cultivo, equipos de gastrobar, computadores, software de gestión administrativa.</li> <li>✓ Cadena de suministro de proveedores.</li> </ul>		<b>3. CANALES DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de mercadeo haciendo uso de redes sociales y web en general. Correo electrónico y campañas de promoción con volantes y otros tipos de publicidad física.</li> <li>✓ Atención en sitio físico de cultivo y gastrobar para distribución de alimentos y entrega de experiencia agroturística.</li> <li>✓ Distribución de silo haciendo uso de transporte terrestre desde sitio físico.</li> </ul>	
<b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impuestos, honorarios de profesionales (contador, ingeniero civil, ingeniero agrónomo), nomina de personal de apoyo, insumos y maquinaria agrícola, alimentos y bebidas ya elaborados, insumos de alimentos, insumos de cocina, equipos de cocina. Operación de cultivo y de gastrobar.</li> </ul>		<b>5. FUENTES DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de alimentos y bebidas en sitio físico. Ingresos recibidos por visita a cultivo y venta de silo. Transferencia bancaria. Pagos con tarjeta debito o crédito. Nequi. Paypal.</li> </ul>		

### 5.4 Resultados: road map

A modo de lista de pasos dentro de un proceso, se listan los más importantes para la creación de la empresa objeto de este proyecto bajo las condiciones vigentes en Colombia.

Paso 1: definir acuerdo para uso de predio donde se ejecutará el proyecto.

Paso 2: definir manejo de recursos personales para implementación del proyecto.

Paso 3: iniciar adecuación de predio y construcción de gastro bar.

Paso 4: registrar empresa en cámara y comercio.

Paso 5: establecer acuerdos comerciales con proveedores para adquisición de insumos agrícolas, equipos, materiales y demás elementos necesarios para iniciar operación.

Paso 5: definir cronograma de trabajo en cultivo y gastro bar.

Paso 6: establecer acuerdos profesionales con asesores.

Paso 7: definir fecha de apertura de gastro bar e inicio de agroturismo.

Paso 8: iniciar campaña en redes sociales.

Paso 9: arrancar operación bajo enfoque de mejora continua.

## **5.5 Resultados: plan de previsión financiera**

El plan de previsión financiera para la presente oportunidad de negocio se compone de los puntos relacionados a continuación. Aquí se consideran necesidades de inversión, costos y proyección de ventas bajo un análisis general a modo de complemento del análisis o plan financiero.

### **5.5.1 Inversiones**

Para definir las inversiones necesarias se tomaron los siguientes supuestos y montos en pesos colombianos. Todo el análisis financiero se realizó en moneda local (pesos colombianos COP).

Se determinó una necesidad de invertir un monto de 5.000.000 de pesos para gastos de constitución de la empresa. Dentro de estos gastos se destacan pago de impuestos para este fin, tramites, asesoría de abogado y contador público.

Para la operación del cultivo se invertirá en la compra de una ensiladora, la cual tiene un precio comercial de 50.000.000 de pesos.

Se comprarán elementos para el funcionamiento del gastro bar (elementos de cocina, materiales, equipos, etc.) por un monto aproximado de 50.000.000 de pesos. De igual forma se destinarán 20.000.000 de pesos para la adecuación de la estructura donde el gastro bar como complemento de la oferta agroturística (Tabla 1).

Tabla 1. Presupuesto de inversión para gastro bar y cultivo.

<b>INVERSIONES</b>	
Gastos preoperativos (Constitución)	\$ 5.000.000,00
Inversión alta (Ensiladora)	\$ 50.000.000,00
Inversión alta (Elementos gastrobar)	\$ 50.000.000,00
Inversión alta (Adecuación gastrobar)	\$ 20.000.000,00
Total	\$ 125.000.000,00

El proyecto requiere entonces una inversión de 125.000.000. de pesos para iniciar su operación.

### **5.5.2 Proyección (Presupuesto) de ventas**

Las ventas fueron proyectadas considerando los siguientes supuestos:

- Para el caso de agroturismo y gastro bar, se consideró un número de visitantes por día de 40 durante los 200 días de operación del negocio enfocado en fines de semana y temporadas vacacionales fijas. Los visitantes tendrán un consumo promedio por persona de 40.000 pesos. A partir de esto, se proyectan ventas por año de 320.000.000 de pesos con el negocio de atención a clientes (Tabla 2).

-En cuanto al cultivo de girasol para silo se consideró el predio disponible de 10 hectáreas, un rendimiento promedio de 25 toneladas por hectárea, 3 ciclos de siembra por año y un precio por tonelada de 500.000 pesos. Así, se proyectan ventas de silo por un valor de 375.000.000 de pesos por año (Tabla 2).

Tabla 2. Presupuesto de ventas de gastro bar turismo y cultivo para silo.

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	
<b>Agroturismo - Gastro bar</b>	
Visitantes por día	40
Consumo promedio por visitante	\$ 40.000,00
Dias operativos por año	200
Ventas por año Agroturismo - Gastro bar	\$ 320.000.000,00
<b>Cultivo de girasol para silo</b>	
Hectareas sembradas	10
Rendimiento (Ton/Ha)	25
Ciclos por año	3
Precio tonelada de silo	\$ 500.000,00
Ventas por año silo	\$ 375.000.000,00

### 5.5.3 Estructura de costos de cultivo

En general, los costos de la operación de todo el proyecto se clasificaron en costos de operación de cultivo y costos de operación gastro bar / agroturismo.

En este apartado se relacionan únicamente los costos de cultivo (Tabla 3). Se observa en la tabla 2 que el costo de mayor importancia son los insumos para protección del cultivo, seguido por el costo de semilla y de fertilizantes. Estos tres rubros representan el 67% del total de costos del cultivo.

Tabla 3. Costos generales por hectárea y para predio de 10 hectáreas de un ciclo de cultivo de girasol para silo. Proyecto Agroturismo girasol Colombia.

<b>COSTOS DE CULTIVO</b>		
<b>Rubro</b>	<b>Costo unitario (Ha)</b>	<b>Costo total (10 Ha)</b>
Semilla	\$ 1.400.000,00	\$ 14.000.000,00
Preparación suelo	\$ 550.000,00	\$ 5.500.000,00
Siembra	\$ 100.000,00	\$ 1.000.000,00
Jornales mantenimiento (5)	\$ 350.000,00	\$ 3.500.000,00
Fertilizantes	\$ 1.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Protección cultivo	\$ 2.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Cosecha	\$ 400.000,00	\$ 4.000.000,00
Asistencia técnica	\$ 400.000,00	\$ 4.000.000,00
Administración	\$ 200.000,00	\$ 2.000.000,00
Imprevistos	\$ 100.000,00	\$ 1.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 6.500.000,00</b>	<b>\$ 65.000.000,00</b>

De otro lado, asumiendo un precio de venta por tonelada de silo de 500.000 pesos y un rendimiento promedio de 25 toneladas de silo por hectárea, el establecimiento de los tres ciclos de cultivo de girasol de 10 hectáreas cada uno en las que se basa el presente proyecto, dejarían una utilidad de 180.000.000 al año (Tabla 4).

Tabla 4. Análisis general de utilidad neta y bruta de cultivo de girasol para silo. Proyecto Agroturismo girasol Colombia.

<b>CULTIVO GIRASOL PARA SILO</b>	
Hectáreas sembradas	10
Rendimiento (Ton/Ha)	25
Ciclos por año	3
Producción total (Ton)	750
Precio silo (Ton)	\$ 500.000,00
Utilidad bruta	\$ 375.000.000,00
Costo total (10 Ha)	\$ 195.000.000,00
Utilidad neta	\$ 180.000.000,00

#### **5.5.4 Estructura de costos de gastro bar / agroturismo**

Los costos relacionados en este apartado son de carácter administrativo y se enfocan en la operación del gastro bar y el servicio de atención a visitantes.

En primera instancia, estos se componen de salarios de las personas que trabajarán en este proyecto. Será necesaria la contratación de 2 personas encargadas de la seguridad del lugar. 2 personas para atención de visitantes a gastro bar durante los 200 días por año que se prevé como objetivo de funcionamiento, considerando únicamente los fines de semanas y periodos vacacionales más comunes. También se contratará 1 persona enfocada en atención a agroturismo y 1 persona con foco en aseo y servicios generales, durante el periodo de tiempo mencionado (Tabla 5).

Tabla 5. Salarios de colaboradores para operación de gastrobar / agroturismo.

<b>SALARIOS</b>	
Personal seguridad gastrobar	\$ 48.000.000,00
Atención gastrobar	\$ 28.000.000,00
Atención agroturismo en gastrobar	\$ 14.000.000,00
Servicios generales y mantenimiento gastrobar	\$ 14.000.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 104.000.000,00</b>

En resumen, el costo de los salarios de los colaboradores de esta parte del proyecto para todo el año calendario de funcionamiento será de 104.000.000 de pesos.

En la tabla 6 se muestran los costos de la operación del gastro bar y la atención de agroturismo. Estos son costos fijos para el funcionamiento de esta parte del proyecto durante un año. Se evidencia un costo total para esta operación de 123.200.000 de pesos. Los salarios son el rubro de mayor peso, seguido por el pago de servicios públicos y publicidad del negocio.

Tabla 6. Costos gastro bar /agroturismo.

<b>COSTOS GASTRO BAR / AGROTURISMO</b>	
Administrativos (Salarios año)	\$ 104.000.000,00
Publicidad (año)	\$ 6.000.000,00
Servicios publicos (año)	\$ 12.000.000,00
Internet	\$ 1.200.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 123.200.000,00</b>

## **5.6 Resultados de análisis (plan) financiero**

El análisis financiero del plan de negocio para crear la empresa agroturística basada en el cultivo de girasol, y que tiene como actividad económica complementaria la producción de alimento para ganado, se realizó para cada segmento: turismo y gastro bar, y producción comercial de silo de girasol. También se hizo un análisis conjunto de los dos segmentos para mostrar un análisis financiero del modelo de negocio como un todo.

Dentro de este ejercicio se consideraron inversiones de capital propio del orden de 125 millones de pesos: 75 millones para el componente de agroturismo y gastro bar y 50 millones para el componente de cultivo comercial.

Los ejercicios para ambos segmentos y para el negocio como un todo, se desarrollaron a través de la elaboración de los flujos de fondos. Para el cálculo de estos, se siguieron estos pasos: establecimiento de los parámetros de proyección, proyección del estado de resultados, cálculo del capital de trabajo e inversión y determinación de las inversiones proyectadas para obtener el “free cash flow” o flujo de fondos generados por el proyecto independientemente de su modelo de financiación. Finalmente se calcularon y aplicaron los parámetros o herramientas financieras para la toma de decisiones sobre el proyecto: “payback” o repago de la inversión, valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

El flujo de fondos para el segmento de negocio enfocado a turismo y gastro bar se elaboró estableciendo los siguientes parámetros Tabla (7):

- Venta de 8000 unidades por año. Estas unidades representan la visita de 40 personas por día durante 200 días de operación por año.
- Precio de venta unitario de 40 mil pesos. Considerado como el consumo promedio por persona en el gastro bar incluyendo la entrada al sitio de turismo agrícola. Se consideró un incremento en el precio de venta promedio por persona del 10% anual.
- Costo de producto y servicio vendido (Costo de mercadería vendida - CMV), definido como un porcentaje de las ventas. Se asumió un costo de 52% para los 2 primeros años de operación y de 45% para los 3 restantes dentro del ejercicio; esto porque se asume mayor eficiencia operativa a partir del tercer año.
- Costos fijos planteados en ejercicio de previsión financiera. Estos se plantearon con incrementos del 10% anual.
- Impuestos del 35%.
- Variables de ciclo operativo, días de cobranza. Esta se asume como cero al ser un servicio y productos de consumo de alimentos y bebidas.
- Variables de ciclo operativo, días de inventario. Se asume 20 días para alimentos y bebidas.
- Variables de ciclo operativo, días de pago. Se asume 30 días para proveedores de elementos de gastro bar.
- Tasa de descuento del 15%. Se considera esta tasa ya que en 2024 se encuentra alrededor de 12%.
- Inversión de capital de 75 millones de pesos. Asumida para elementos de gastro bar y adecuación del lugar donde funcionará el gastro bar.
- Depreciación asociada al capital invertido, del 10%, y crecimiento del 2%.

Tabla 7. Parámetros de proyección del segmento de negocio de turismo y gastro bar.

Parámetros de proyección del negocio de turismo y gastro bar						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Precio de venta unitario		40.000	44.000	48.400	53.240	58.564
CMV		52%	52%	45%	45%	45%
Costos fijos		123.200.000	135.520.000	149.072.000	163.979.200	180.377.120
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza						
Días de inventario	20	20	20	20	20	20
Días de pago	30	30	30	30	30	30
Otros datos:						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	75.000.000					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Considerando los parámetros planteados, se obtuvo un estado de resultados del segmento de turismo y gastro bar positivo para los 5 años considerados en el ejercicio. Se evidenció entonces utilidad neta en este segmento del negocio (Tabla 8).

Tabla 8. Estado de resultados proyectado para proyecto de agroturismo y gastro bar.

Estado de resultados proyectado de negocio de turismo y gastro bar						
Año		1	2	3	4	5
Ventas		320.000.000	352.000.000	387.200.000	425.920.000	468.512.000
CMV		166.400.000	183.040.000	174.240.000	191.664.000	210.830.400
Margen Bruto		153.600.000	168.960.000	212.960.000	234.256.000	257.681.600
Costos Fijos		123.200.000	135.520.000	149.072.000	163.979.200	180.377.120
Depreciación		7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
EBIT		22.900.000	25.940.000	56.388.000	62.776.800	69.804.480
Intereses						
EBT		22.900.000	25.940.000	56.388.000	62.776.800	69.804.480
Impuestos		8.015.000	9.079.000	19.735.800	21.971.880	24.431.568
Utilidad neta		14.885.000	16.861.000	36.652.200	40.804.920	45.372.912

El cálculo del capital de trabajo para el segmento de turismo y gastro bar mostró un escenario positivo para el flujo de fondos de este segmento de negocio, dado que los plazos de cobro del servicio de agroturismo y de los productos de gastro bar son pequeños, en realidad no existen ya que, en esta parte del proyecto, se vende y se cobra al instante (de contado) (Tabla 7).

Es por esto que, en varios años incluido el año de arranque o año cero (0), se encontró una inversión de capital de trabajo negativo. Esto se debe a que los proveedores de alguna manera están ayudando a financiar las cuentas a cobrar al momento del inicio de la operación, pero sobre todo ayudan a financiar el inventario o mercaderías. Es decir, se cobra de contado, pero se tienen 20 días de inventario y 30 días para realizar los pagos de los productos que se deben adquirir para ofrecer en el gastro bar (mercadería) a los proveedores (Tabla 9).

En dos de los años considerados, año 1 y 3, se encontraron inversiones de capital de trabajo positivas, pero de montos bajos: 888.889 pesos y 460.000 pesos, respectivamente. De cualquier manera, se evidencia que aun cuando deba destinarse capital para inventario, los proveedores estarían financiando en buena medida este capital de trabajo bajo las condiciones dadas (Tabla 9).

En el cálculo del flujo de caja como tal o “free cash flow” para el segmento de negocio dedicado a agroturismo se encontraron flujos de caja positivos para todos los años considerados (Tabla 10).

Tabla 9. Calculo de inversión en capital de trabajo de segmento de negocio de agroturismo y gastro bar.

<b>Capital de trabajo de negocio de turismo y gastro bar</b>						
<b>Capital de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Compras (C= CMV-EI+EF)</b>	9.244.444	166.400.000	183.964.444	173.751.111	192.632.000	211.895.200
<b>(Cuentas a cobrar)</b>		888.889	977.778	1.075.556	1.183.111	1.301.422
<b>(Mercaderías)</b>	9.244.444	9.244.444	10.168.889	9.680.000	10.648.000	11.712.800
<b>Proveedores</b>	13.866.667	13.866.667	15.330.370	14.479.259	16.052.667	17.657.933
<b>Capital de trabajo</b>	- 4.622.222	- 3.733.333	- 4.183.704	- 3.723.704	- 4.221.556	- 4.643.711
<b>Inversión en Capital de trabajo</b>	- 4.622.222	888.889	- 450.370	460.000	- 497.852	- 422.156

Tabla 10. Flujo de fondos de negocio de agroturismo y gastro bar.

<b>Flujo de fondos segmento agroturismo y gastro bar.</b>							
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>EBIT</b>		22.900.000	25.940.000	56.388.000	62.776.800	69.804.480	
<b>Depreciación</b>		7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	
<b>EBITDA</b>		30.400.000	33.440.000	63.888.000	70.276.800	77.304.480	
<b>Var. Cuentas a cobrar</b>		888.889	88.889	97.778	107.556	118.311	
<b>Var. Inventarios</b>		-	924.444	- 488.889	968.000	1.064.800	
<b>Var. Cuentas a pagar</b>		-	1.463.704	- 851.111	1.573.407	1.605.267	
<b>Inversión capital trabajo</b>		888.889	- 450.370	460.000	- 497.852	- 422.156	
<b>Impuestos/EBIT</b>		8.015.000	9.079.000	19.735.800	21.971.880	24.431.568	
<b>Capex</b>	75.000.000						
<b>Free Cash Flow</b>	- 75.000.000	23.273.889	23.910.630	44.612.200	47.807.068	52.450.756	
<b>Valor residual</b>							356.665.144
<b>Free Cash Flow + VR</b>	- 75.000.000	23.273.889	23.910.630	44.612.200	47.807.068	52.450.756	356.665.144
<b>Tasa de descuento</b>	15%						
<b>Factor de descuento</b>		\$ 20.238.165,01	\$ 20.791.853,36	\$ 38.793.219,66	\$ 41.571.366,63	\$ 45.609.357,21	\$ 310.143.607,86
<b>Valor Actual</b>	- 75.000.000	20.238.164	18.079.871	29.333.246	27.333.846	26.077.296	154.196.184

Se calcularon los flujos de fondos a partir del año cero (0), considerando la tasa de descuento del 15%, se determinó el valor actual de los flujos de fondos para cada año, incluyendo el valor residual. Bajo estas condiciones, se encontró un “payback” o periodo de repago de la inversión de 3 años y 3 meses, un valor actual neto (VAN) de 200.258.607 millones de pesos y una tasa interna de retorno (TIR) de 56% (Tabla 11). Partiendo de estos resultados con las herramientas financieras consideradas y considerando que VAN es mayor a cero y que TIR es superior a la tasa de descuento, se acepta el proyecto enfocado en agroturismo y gastro bar y se considera que el negocio es rentable. A partir de esto, la discusión más profunda estaría alrededor de valorar si hay disposición para recuperar la inversión en 3 años y 3 meses, considerando este segmento de negocio en forma aislada (Tabla 11).

Tabla 11. Herramientas financieras para segmento de agroturismo y gastro bar.

<b>Payback (Años)</b>	3,27
<b>VAN</b>	200.258.607
<b>TIR</b>	56%

Es importante recalcar el valor residual del flujo de fondos a partir del año 6 para este segmento (356.665.144 de pesos), ya que este contiene los flujos de fondos a partir de este año en adelante (en continuidad) (Tabla 10).

Es imperativo recalcar la no coincidencia de los valores de utilidad neta del estado de resultados (Tabla 8) y el flujo de caja (fondos) calculado (Tabla 10). Esto se debe a que el estado de resultados sigue el criterio de lo devengado. Las ventas no necesariamente se cobraron y los costos y los gastos no necesariamente se erogaron. Aun cuando no haya

coincidencia entre los valores de utilidad neta con el del flujo de fondos, este último es de suma importancia para aplicar las herramientas financieras y tomar decisiones.

El flujo de fondos para el segmento de negocio enfocado en producción comercial de silo se elaboró estableciendo los siguientes parámetros Tabla (12):

-Venta de 750 unidades (toneladas) de silo por año. Estas unidades representan la siembra de 3 ciclos de cultivo, en 10 hectáreas de terreno con un rendimiento promedio de 25 toneladas por hectárea.

-Precio de venta unitario de 500.000 pesos. Precio promedio de tonelada de silo según datos recabados con líderes de opinión entrevistados. Se consideró un incremento en el precio de venta promedio anual del 5%.

-Costo de producto vendido (Costo de mercadería vendida - CMV), definido como un porcentaje de las ventas. Se asumió un costo de 52% para los 2 primeros años de operación y de 45% para los 3 restantes dentro del ejercicio; esto porque se asume mayor eficiencia operativa a partir del tercer año.

-Costos fijos de cultivo de 3.000.000 de pesos por hectárea (30.000.000 de pesos en las 10 hectáreas). Estos se plantearon con incrementos del 10% anual.

-Impuestos del 35%.

-Variables de ciclo operativo, días de cobranza. Se asumieron 30 días para pago de producto vendido.

-Variables de ciclo operativo, días de inventario. Se asumieron 15 días para insumos agrícolas.

-Variables de ciclo operativo, días de pago. Se asumieron 90 días para proveedores de insumos agrícolas.

-Tasa de descuento del 15%. Se consideró esta tasa ya que en 2024 se encuentra alrededor de 12%.

-Inversión de capital de 50 millones de pesos. Se asumió para adquisición de ensiladora; equipo para picar planta de girasol.

-Depreciación asociada al capital invertido, del 10%, y crecimiento del 2%.

Tabla 12. Parámetros de proyección del segmento de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.

Año	Parámetros de proyección del negocio de silo de girasol					
	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		750	750	750	750	750
Precio de venta unitario		500.000	525.000	551.250	578.813	607.753
CMV		52%	52%	45%	45%	45%
Costos fijos		30.000.000	33.000.000	36.300.000	39.930.000	43.923.000
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza		30	30	30	30	30
Días de inventario	15	15	15	15	15	15
Días de pago	90	90	90	90	90	90
<i>Otros datos:</i>						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	50.000.000					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Con los parámetros proyectados, se calculó un estado de resultados del segmento de cultivo comercial que evidenció utilidades netas en todos los años consideras en el ejercicio. Podría entonces considerarse que este proyecto es rentable bajo las condiciones dadas (Tabla 13).

Tabla 13. Estado de resultados proyectado para proyecto de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.

Estado de resultados proyectado segmento silo de girasol						
	1	2	3	4	5	
<b>Ventas</b>	375.000.000	393.750.000	413.437.500	434.109.375	455.814.844	
<b>CMV</b>	195.000.000	204.750.000	186.046.875	195.349.219	205.116.680	
<b>Margen Bruto</b>	180.000.000	189.000.000	227.390.625	238.760.156	250.698.164	
<b>Costos Fijos</b>	30.000.000	33.000.000	36.300.000	39.930.000	43.923.000	
<b>Depreciación</b>	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	
<b>EBIT</b>	145.000.000	151.000.000	186.090.625	193.830.156	201.775.164	
<b>Intereses</b>						
<b>EBT</b>	145.000.000	151.000.000	186.090.625	193.830.156	201.775.164	
<b>Impuestos</b>	50.750.000	52.850.000	65.131.719	67.840.555	70.621.307	
<b>Utilidad neta</b>	94.250.000	98.150.000	120.958.906	125.989.602	131.153.857	

Para el segmento de cultivo comercial de girasol para elaboración de silo se evidenció un panorama positivo para el flujo de fondos. En el año cero (0), y en los años 2, 4 y 5, se encontraron inversiones de capital de trabajo negativas (Tabla 14). Esto se debe a que los proveedores de insumos, en este caso, financian el inicio de la operación en cuentas a cobrar y la adquisición del inventario para el manejo del cultivo. En este caso, se cobra a 30 días, pero se tienen 15 días de inventario y 90 días para realizar los pagos de los insumos (Tabla 12).

Para el segmento de producción comercial de silo de girasol, se encontraron flujos de caja positivos en todos los años considerados (Tabla 15). Se calcularon los flujos de fondos considerando una tasa de descuento del 15%, se determinó el valor actual de los flujos de fondos para cada año, incluyendo el del valor residual.

Tabla 14. Calculo de inversión en capital de trabajo de segmento de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.

	Capital de trabajo					
<i>Capital de trabajo</i>	0	1	2	3	4	5
<b>Compras (C= CMV-EI+EF)</b>	8.125.000	195.000.000	205.156.250	185.267.578	195.736.816	205.523.657
<b>(Cuentas a cobrar)</b>		31.250.000	1.093.750	1.148.438	1.205.859	1.266.152
<b>(Mercaderías)</b>	8.125.000	8.125.000	8.531.250	7.751.953	8.139.551	8.546.528
<b>Proveedores</b>	48.750.000	48.750.000	51.289.063	46.316.895	48.934.204	51.380.914
<b>Capital de trabajo</b>	-40.625.000	- 9.375.000	- 41.664.063	- 37.416.504	- 39.588.794	- 41.568.234
<b>Inversión en Capital de trabajo</b>	-40.625.000	31.250.000	- 32.289.063	4.247.559	- 2.172.290	- 1.979.440

Tabla 15. Flujo de fondos de negocio de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.

	Flujo de fondos de segmento de silo de girasol						
Año	0	1	2	3	4	5	6
<b>EBIT</b>		145.000.000	151.000.000	186.090.625	193.830.156	201.775.164	
<b>Depreciación</b>		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	
<b>EBITDA</b>		150.000.000	156.000.000	191.090.625	198.830.156	206.775.164	
<b>Var. Cuentas a cobrar</b>		31.250.000	- 30.156.250	54.688	57.422	60.293	
<b>Var. Inventarios</b>		-	406.250	- 779.297	387.598	406.978	
<b>Var. Cuentas a pagar</b>		-	2.539.063	- 4.972.168	2.617.310	2.446.710	
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>		31.250.000	- 32.289.063	4.247.559	- 2.172.290	- 1.979.440	
<b>Impuestos s/EBIT</b>		50.750.000	52.850.000	65.131.719	67.840.555	70.621.307	
<b>Capex</b>	50.000.000						
<b>Free Cash Flow</b>	- 50.000.000	130.500.000	70.860.938	130.206.465	128.817.312	134.174.417	
<b>Valor residual</b>							912.386.035
<b>Free Cash Flow + VR</b>	- 50.000.000	130.500.000	70.860.938	130.206.465	128.817.312	134.174.417	912.386.035
<b>Tasa de descuento</b>	15%						
<b>Factor de descuento</b>		\$ 113.478.261,63	\$ 61.618.208,03	\$ 113.223.015,18	\$ 112.015.056,52	\$ 116.673.409,82	\$ 793.379.165,59
<b>Valor Actual</b>	- 50.000.000	113.478.261	53.581.049	85.612.864	73.651.716	66.708.399	394.449.661

Se calcularon las herramientas financieras para tomar decisiones alrededor de este segmento de negocio considerado en forma aislada. No fue posible calcular un valor numérico de “payback” o periodo de repago de la inversión; lo cual indica que la inversión realizada se recupera inmediatamente bajo las condiciones planteadas. Se calculó un VAN de 737.481.950 de pesos y TIR de 238% (Tabla 16). Dado que VAN es mayor a cero y que TIR es superior a la tasa de descuento, se acepta el proyecto de producción comercial de silo de girasol bajo las condiciones planteadas. Se considera entonces que el negocio es rentable.

Tabla 16. Herramientas financieras para segmento de producción comercial de 10 hectáreas de silo de girasol.

<b>Payback (Años)</b>	-
<b>VAN</b>	737.481.950
<b>TIR</b>	238%

El flujo de fondos para el negocio completo, considerando tanto el segmento con foco en agroturismo y el segmento enfocado en producción comercial de silo, se elaboró uniendo los parámetros planteados para ambos proyectos por aparte (Tabla 17).

El estado de resultados del negocio visto como un todo mostró utilidades en todos los años considerados. Se considera que el proyecto basado en constituir una empresa agroturística a partir de cultivos de girasol, con elaboración de silo a partir de esta planta como actividad complementaria, es rentable bajo las condiciones dadas en este trabajo (Tabla 18).

Es de exaltar que la actividad basada en cultivos comerciales de girasol tiene un mayor aporte en la utilidad total del negocio. Es decir, la elaboración de silo es más rentable que el negocio de agroturismo y gastro bar; dado que deja mayores utilidades (Tabla 8; Tabla 13; Tabla 18).

Tabla 17. Parámetros de proyección de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.

Parámetros de proyección del negocio completo						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades						
Precio de venta unitario						
CMV		52%	52%	45%	45%	45%
Costos fijos		153.200.000	168.520.000	185.372.000	203.909.200	224.300.120
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza		30	30	30	30	30
Días de inventario	35	35	35	35	35	35
Días de pago	120	120	120	120	120	120
<i>Otros datos:</i>						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	125.000.000					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Tabla 18. Estado de resultados proyectado de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.

Estado de resultados proyectado del negocio completo						
		1	2	3	4	5
Ventas		695.000.000	745.750.000	800.637.500	860.029.375	924.326.844
CMV		361.400.000	387.790.000	360.286.875	387.013.219	415.947.080
Margen Bruto		333.600.000	357.960.000	440.350.625	473.016.156	508.379.764
Costos Fijos		153.200.000	168.520.000	185.372.000	203.909.200	224.300.120
Depreciación		12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
EBIT		167.900.000	176.940.000	242.478.625	256.606.956	271.579.644
Intereses						
EBT		167.900.000	176.940.000	242.478.625	256.606.956	271.579.644
Impuestos		58.765.000	61.929.000	84.867.519	89.812.435	95.052.875
Utilidad neta		109.135.000	115.011.000	157.611.106	166.794.522	176.526.769

En términos generales, los cálculos de inversiones de capital de trabajo muestran que las condiciones dadas para este proyecto facilitan el que los proveedores financien sobre todo la adquisición de mercaderías (inventarios) tanto para el funcionamiento del gastro bar como para el manejo del cultivo. Entonces, se encontraron valores negativos en las inversiones de capital de trabajo de la mayoría de los años cuando se considera el negocio completo (Tabla 19). En los años 1 y 3 se encontraron valores de inversión en capital de trabajo positivos que deben ser considerados en el ejercicio operativo.

Se encontraron flujos de caja positivos en todos los años calculados cuando se hizo el ejercicio del negocio completo (Tabla 20). Teniendo una tasa de descuento del 15% se determinó el valor actual de los flujos de fondos para cada año, incluyendo el del valor residual.

Con estos flujos de fondos se calcularon las herramientas financieras para toma de decisiones del negocio completo. El repago de la inversión encontrado muestra que la inversión se recupera en un periodo inferior a 1 año (Tabla 21). Esto corrobora que el enfoque de negocio de cultivo de girasol permita recuperar inmediatamente la inversión realizada en todo el negocio. De alguna manera, el cultivo de girasol con fines de producción de silo apalnaca el negocio completo.

Se determinó bajo estas condiciones un VAN de 921.899.896 de pesos y una TIR de 127% (Tabla 21). Con VAN y TIR se evidencia nuevamente lo anteriormente planteado. Considerando que VAN es mayor a cero y que TIR mayor a la tasa de descuento, se acepta el proyecto planteado como un todo y se considera que bajo las condiciones planteadas sería un negocio rentable.

Tabla 19. Calculo de inversión en capital de trabajo de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.

	Capital de trabajo					
<b>Capital de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Compras (C= CMV-EI+EF)</b>	35.136.111	361.400.000	390.355.694	357.612.960	389.611.613	418.760.094
<b>(Cuentas a cobrar)</b>		57.916.667	2.071.528	2.223.993	2.388.970	2.567.575
<b>(Mercaderías)</b>	35.136.111	35.136.111	37.701.806	35.027.891	37.626.285	40.439.299
<b>Proveedores</b>	120.466.667	120.466.667	130.118.565	119.204.320	129.870.538	139.586.698
<b>Capital de trabajo</b>	- 85.330.556	- 27.413.889	- 90.345.231	- 81.952.436	- 89.855.282	- 96.579.824
<b>Inversión en Capital de trabajo</b>	- 85.330.556	57.916.667	- 62.931.343	8.392.795	- 7.902.846	- 6.724.542

Tabla 20. Flujo de fondos de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.

	Flujo de fondos de negocio completo						
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>EBIT</b>		167.900.000	176.940.000	242.478.625	256.606.956	271.579.644	
<b>Depreciación</b>		12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	
<b>EBITDA</b>		180.400.000	189.440.000	254.978.625	269.106.956	284.079.644	
<b>Var. Cuentas a cobrar</b>		57.916.667	- 55.845.139	152.465	164.977	178.604	
<b>Var. Inventarios</b>		-	2.565.694	- 2.673.915	2.598.395	2.813.014	
<b>Var. Cuentas a pagar</b>		-	9.651.898	- 10.914.245	10.666.218	9.716.160	
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>		57.916.667	- 62.931.343	8.392.795	- 7.902.846	- 6.724.542	
<b>Impuestos s/EBIT</b>		58.765.000	61.929.000	84.867.519	89.812.435	95.052.875	
<b>Capex</b>	125.000.000						
<b>Free Cash Flow</b>	- 125.000.000	179.551.667	64.579.657	178.503.901	171.391.676	182.302.227	
<b>Valor residual</b>							1.239.655.142
<b>Free Cash Flow + VR</b>	- 125.000.000	179.551.667	64.579.657	178.503.901	171.391.676	182.302.227	1.239.655.142
<b>Tasa de descuento</b>	15%						
<b>Factor de descuetno</b>		\$ 156.131.884,81	\$ 56.156.225,34	\$ 155.220.786,08	\$ 149.036.242,84	\$ 158.523.679,22	\$ 1.077.960.997,53
<b>Valor Actual</b>	- 125.000.000	156.131.884	48.831.499	117.369.213	97.993.747	90.636.426	535.937.127

Tabla 21. Herramientas financieras de negocio completo: agroturismo más silo de girasol.

<b>Payback</b>	-
<b>VAN</b>	921.899.896
<b>TIR</b>	127%

## 6. Capítulo 6: Conclusiones.

- ✓ A partir de la investigación realizada se concluye que la creación de una empresa agroturística basada en el cultivo de girasol en Santa Marta Colombia es viable y factible. Los supuestos reales asumidos permiten la creación de esta empresa bajo un modelo inicial de “start-up”.
  
- ✓ El plan y modelo de negocio que sustenta la ejecución de este proyecto se basa en un método de atención directa a clientes turistas ofreciendo experiencia de entretenimiento, contacto con el cultivo y productos de gastronomía. También en la oferta de silo de girasol como oferta de alto valor nutricional para la ganadería regional.
  
- ✓ El análisis de mercado realizado a partir de la encuesta a clientes potenciales permite concluir que existe un alto nivel de aceptación de la propuesta de valor agroturística en la ciudad de Santa Marta, Colombia.
  
- ✓ El análisis de mercado enfocado a entrevistas de líderes de opinión relacionados con el sector agrícola del cultivo de girasol en Colombia, permite concluir que existe un buen potencial de desarrollo de este agronegocio en Colombia y que se están desarrollando

acciones enfocadas a ejecutar proyectos que permitan masificar la siembra comercial de girasol en el país.

✓ El análisis de mercado hecho con base en entrevistas a personas con experiencias previas en este renglón de agroturismo, permite concluir que el enfoque se le ha dado hasta ahora tiene áreas de oportunidad en cuanto atención a clientes y ofrecimiento de complementos a la visita de turistas. También permite concluir que la siembra de girasol con fines únicamente de entretenimiento no ha sido viable financieramente, razón por la cual estos proyectos han sido finalizados.

✓ Se concluye que el presente proyecto debe ejecutarse teniendo la calidad del producto y del servicio, así como el foco en los clientes, como referentes infaltables de la operación. Para generar experiencias positivas en visitantes y aportar a la consolidación del cultivo como una opción agrícola en Colombia.

✓ A partir del desarrollo del plan de previsión y del análisis operativo se concluye que las inversiones y los costos en que se debe incurrir para la puesta en marcha del proyecto, serán necesarias y suficientes para cumplir con el presupuesto de ventas asumido en el ejercicio.

✓ El análisis financiero permite concluir y justificar la ejecución del modelo de negocio planteado, agroturismo y producción comercial de silo de girasol. Bajo los supuestos planteados y un incremento en el consumo por visitante de la oferta de agroturismo y gastro bar del 10% por año, y del 5% en el precio por tonelada de silo vendida, el proyecto es

financieramente viable y puede ponerse en marcha. Se evidenció un VAN del proyecto completo de 921.899.896, TIR de 127% y un tiempo de repago de cero (0) años.

✓ El análisis financiero de la parte del proyecto enfocada en agroturismo y gastro bar permite concluir que esta parte del proyecto es financieramente viable. Con un VAN de 200.258.607 de pesos, TIR de 56% y un periodo de repago o de recuperación de la inversión realizada de 3.27 años.

✓ Se concluye que el segmento de producción de silo de girasol es financieramente viable de acuerdo con el análisis realizado. Tiene VAN de 737.481.950 de pesos, TIR de 238% y un periodo de recuperación de la inversión de cero (0) años.

✓ Se concluye que el modelo de operación del presente proyecto debe tener 3 ciclos de cultivo comercial de girasol por año bajo la operación de un equipo humano de enfoque agrícola, y siembras mensuales de plantas de girasol con fines de turismo para visitantes alrededor del gastro bar bajo la operación del mismo equipo, pero con un fin diferente aprovechado por el equipo humano con foco en agroturismo.

## **7. Capítulo 7: Recomendaciones.**

✓ Desarrollar campaña de mercadeo en redes sociales, sobre todo, para promoción de apertura e inicio de operación de cultivo comercial con fines de producción de silo, a manera de incentivo y desarrollo de interés en visitantes potenciales residentes en la ciudad y foráneos.

- ✓ Desarrollo de campaña en redes sociales con cuentas propias de empresa de agroturismo y de gastro bar y alianzas comerciales con personas “influencers” y “desarrolladores de contenido” de la ciudad de Santa Marta.
- ✓ Buscar participación de la compañía en foros donde se pueda aportar al crecimiento y consolidación del cultivo de girasol en Colombia.

## BIBLIOGRAFIA

AGRONET Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (15 de Septiembre de 2021). *agronet.gov.co*. Obtenido de Girasoles que florecen en 45 días, la nueva apuesta de agroturismo en el atlántico.: <https://www.agronet.gov.co>

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in e-business. *Strategic Management Journal*.

Bermúdez, M. (2003). Plan de negocios de exportación de artesanía Huichol de México a Canadá. . *Tesis Digital. Licenciatura de Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios. Puebla, Universidad de las Américas.*

Chaguay. (et al 2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *Journal of Science and Research*.

Contexto ganadero. (01 de Marzo de 2023). *contextoganadero.com*. Obtenido de ¿Ha escuchado hablar del silo de girasol?: <https://www.contextoganadero.com>

Contexto ganadero. (1 de Marzo de 2023). *contextoganadero.com*. Obtenido de ¿Ensilaje de girasol? Aquí le contamos las bondades: <https://www.contextoganadero.com>

Contexto ganadero. (21 de Febrero de 2024). *contextoganadero.co*. Obtenido de Girasol: Una opción valiosa en la alimentación animal: <https://www.contextoganadero.com>

DANE. (2019). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)*. Bogotá: DANE.

DANE. (20 de Enero de 2023). <https://www.dane.gov.co/>. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>

Kandel, H., Endres, G., & Buetow, R. (2020). *Sunflower production guide*. Dakota: North Dakota State University Extension.

Kennedy, R. (2020). *Strategic Management*. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing.

Lawrence, F. (2009). *The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*. Createspace.

Lloreda, E. (2015). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado (Gestión y Marketing)*. Obtenido de 50minutos.es: <https://www.50minutos.es/libro/el-benchmarking>

Marlene, C., Carballo, P., Guerra, M., & Alemán, R. (2008). *El Cultivo Del Girasol Como Alternativa Forrajera Viable Para La Alimentación Del Ganado Vacuno Lechero*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Márquez, J. (2010). INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER EN LA PRÁCTICA. *Revista MBA EAFIT*.

Martínez, M. (2021). *Trabajo de grado: Plan de negocio para una finca familiar en Nilo (Cundinamarca)*. Bogotá: Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Universidad externado de Colombia.

Mendoza, T., & Tello, A. (2019a). *Plan de negocios en pocos pasos*. Huancayo (Perú): Universidad Continental, Fondo Editorial.

Mendoza, T., & Tello, A. (2019b). *Modelo de negocios*. Huancayo (Perú): Universidad Continental, Fondo Editorial.

Ministerio de comercio, i. y. (4 de Julio de 2023). *Ministerio de comercio, industria y turismo*. Obtenido de Colombia es el tercer país en América en superar las cifras prepandemia en turismo, según la OMT.: <https://www.mincit.gov.co>

Organización mundial de turismo (OMT). (2009). <http://www.eumed.net>. Obtenido de Turismo Rural y Comunitario: <https://www.unwto.org/es>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. . Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Planeta.

Pons, S. (2005). Análisis de la rentabilidad de la producción y comercialización de accesorios para persianas romanas. *Tesis digital*. Puebla: Universidad de las Américas.

PORTAFOLIO. (26 de Abril de 2017). *portafolio.co*. Obtenido de En Colombia ya hay más de 24.500 fincas agroturísticas: <https://www.portafolio.co/negocios/en-colombia-ya-hay-mas-de-24-500-fincas-agroturisticas-505311>

Rosas, F., & Salvador, A. (2009). Propuesta de un plan de negocios para la empresa Hierba Real. Tesis digital. . *Escuela de Negocios*. Puebla, Universidad de las Américas.

TREID. (17 de Agosto de 2023). *treid.co* . Obtenido de Importaciones de semillas de girasol en Colombia aumentaron 26,69%, en el primer trimestre del 2023.: <https://www.treid.co/>

Weinberger, K. (2009). Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad del negocio. *Revista VirtualPRO,2011*. Obtenido de Weinberger Villarán Karen, "Plan de negocios , herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio", -:Revista VirtualPRO,, 2011.