PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FINCA LOS GIRASOLES COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRICOLA - MUSACEAS S.A.S.

Osman García López

Código: 2152447

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO-META

2020

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FINCA LOS GIRASOLES COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRICOLA - MUSACEAS S.A.S.

Osman García López

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Director:

Camilo Antonio Castaño Martínez

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO-META

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Presidente de Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Villavicencio – Meta.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis hijos Tania Isabel, Juan Manuel, Sergio y Sebastián que son la motivación y la esencia de mi proyecto de vida. Porque desde mi ejemplo quiero decirles que nuestro diario vivir es un proceso de formación continua y que la educación es lo único que nadie les podrá arrebatar en esa búsqueda legitima de su propia felicidad.

“Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro .Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética – y tal vez una estética – para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal. Que integre las artes y las ciencias a la canasta familiar, de acuerdo con los designios de un gran poeta de nuestro tiempo que pidió no seguir amándolas por separado como a dos hermanas enemigas. Que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación y la violencia, y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la tierra que no tuvo la estirpe desgraciada del coronel Aureliano Buendía.

Por el país próspero y justo que soñamos: al alcance de los niños.”

(Gabriel García Márquez, 1994 Premio Nobel de Literatura, 1982)

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION. *11*

1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO REGIONAL *14*

2. PLANTEMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMICA *18*

3. OBJETIVOS *22*

3.1 Objetivo general ---------- **22**

3.2 Objetivos específicos ---------- **22**

4. DESCRIPCION DEL ENTORNO. *23*

4.1 Historia ---------- **23**

4.2 Descripción de la finca. ---------- **25**

5. DESCRIPCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL *27*

5.1 Misión. ---------- **27**

5.2 Visión ---------- **28**

5.3 Objetivos Estratégicos. ---------- **28**

5.4 Estrategias ---------- **29**

5.5 Estructura organizacional. ---------- **30**

5.5.1 Organigrama. ---------- 30

5.5.2 Planta de personal. ---------- 32

5.5.3 Sistema de contratación. ---------- 32

5.5.4 Diseño y ejecución de planes. ---------- 33

5.5.5 Marco legal. ---------- 33

5.6 Función Organización. ---------- **36**

5.6.1 Las áreas de la organización. ---------- 36

5.6.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas. ---------- 37

5.6.3 Los perfiles de cada cargo. ---------- 38

5.6.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros. ---------- 39

5.6.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades ---------- 40

5.7 Función Dirección ---------- **41**

5.7.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la finca. ---------- 41

5.7.2 El proceso de toma de decisiones. ---------- 41

5.7.3 La ejecución de las actividades según la planificación. ---------- 42

5.7.4 El ambiente laboral. ---------- 43

5.7.5 Las estrategias de guía y motivación. ---------- 44

5.7.6 Las relaciones en los equipos de trabajo. ----------45
5.7.7 EI liderazgo.----------45
5.7.8 La comunicación.----------45

5.8 Función Control ----------46
5.8.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento.----------46
5.8.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas). ----------46
5.8.3 En que se fundamentan los controles.----------47
5.8.4 Los indicadores de desempeño. ----------48
5.8.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento. ---49

6. ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA 49

6.1 Las finanzas de la empresa. ----------50
6.1.1 Análisis Financiero. ----------50
6.1.2 Programa de inversiones y depreciaciones de la Empresa MUSACEAS S.A.S.-- ----------54
6.1.3 Condiciones de Crédito. ----------55
6.1.4 La proyección del flujo de caja.----------57

6.2 Los registros contables. ----------59

6.3 La generación de estados e indicadores financieros. ----------60

6.4 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.----------62

6.5 Los costos y gastos.----------63

6.6 Los ingresos que se generan.----------68

6.7 La utilidad del negocio; la rentabilidad. ----------68

7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO 71

7.1 Los canales de comercialización de la empresa.----------72

7.2 Las estrategias de mercadeo. ----------73

7.3 Las estrategias de ventas.----------76

7.4 La fijación de precios.----------77

7.5 Los controles sobre mercadeo y ventas.----------78

8. ANALISIS DE LA GESTION TECNOLOGICA..... 80

8.1 La manera como se está administrando el conocimiento.----------80

8.2 La manera como se está administrando la información. ----------83

8.3 Los procesos para Asistencia técnica ----------84

9. ANALISIS DE LA GESTION HUMANA. 84

9.1 El proceso de selección. ----------84
9.2 Las evaluaciones de desempeño. ----------85
9.3 El clima y desarrollo organizacional. ----------86
9.4 Los procesos de capacitación. ----------87
9.5 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento.-------88
CONCLUSIONES..... 89
RECOMENDACIONES 93
Bibliografía..... 96

Lista de Tablas:

Tabla 1 Costos de Personal _____ *32*
Tabla 2 Plan Financiero de la Empresa MUSACEAS S.A.S _____ *52*
Tabla 3 Programa de Inversiones y Depreciaciones de la Empresa MUSACEAS S.A.S. _____ *54*
Tabla 4 Plan de Amortización Crédito amortiza cuota fija de la Empresa MUSACEAS S.A.S. _____ *56*
Tabla 5 Proyección del flujo de caja con financiación de la Empresa MUSACEAS S.A.S. _____ *57*
Tabla 6 Registro mano de obra del cultivo del plátano. _____ *59*
Tabla 7 Registro de insumos cultivo del Plátano. _____ *59*
Tabla 8 Registro de producción cultivo del Plátano. _____ *59*
Tabla 9 Estructura de costos. Mano de obra. _____ *63*
Tabla 10 Estructura de costos .Insumos _____ *64*
Tabla 11 Estructura de costos. Fertilización _____ *64*
Tabla 12 Estructura de costos. Control de enfermedades. _____ *65*
Tabla 13 Estructura de costos. Control de malezas. _____ *66*
Tabla 14 Costos indirectos. _____ *66*
Tabla 15 TABLA RESUMEN ESTRUCTURA DE COSTOS _____ *67*
Tabla 16 Resultados del flujo de caja. _____ *69*
Tabla 17 Valor Presente Neto. _____ *69*
Tabla 18 Tasa Interna de Retorno. _____ *70*
Tabla 19 Área, producción y rendimiento del cultivo de plátano por Departamento en Colombia. _____ *81*

Lista de Cuadros:

Cuadro 1 Perfiles de los Cargos MUSACEAS S.A.S 38
Cuadro 2 Indicadores de desempeño. 48
Cuadro 3 Cronograma de actividades de la finca "Los Girasoles" 60
Cuadro 4 Margen de contribución Plátano. 60
Cuadro 5 Cálculo del índice de contribución del Plátano. 61
Cuadro 6 Punto de equilibrio Plátano. 62
Cuadro 7 Margen bruto Plátano. 63
Cuadro 8 Ingresos por venta de producto plátano. 68
Cuadro 9 Utilidad de la unidad productiva Plátano. 68
Cuadro 10 Condiciones óptimas para el cultivo de plátano. 82

Lista de Figuras:

Figura 1 Ubicación del Municipio de Vista Hermosa Meta 14
Figura 2 División Política del Departamento del Meta..... 15
Figura 3 Ruta del Municipio Vista Hermosa en el Departamento del Meta 18
Figura 4 Registro Fotográfico Finca Los Girasoles..... 25
Figura 5 Logo de la Empresa 30
Figura 6 Organigrama de la Empresa. 31
Figura 7 Registro Fotográfico del Cultivo de Plátano. 43
Figura 8 Flujograma canales de comercialización MUSACEAS S.A.S..... 73
Figura 9 Registro Fotográfico manejo pos cosecha Plátano. 74
Figura 10 Registro fotográfico manejo del producto Plátano..... 74
Figura 11 Registro fotográfico manejo pos cosecha Plátano..... 75
Figura 12 Boletín lista de precios Llanabastos Villavicencio. 77

INTRODUCCION.

La necesidad surge frente a la creciente diversificación de los cultivos en el área de producción del cultivo del plátano, para la satisfacción del consumidor regional, donde se garantice la calidad desde el primer eslabón de la cadena productiva hasta la entrega en los centros de acopio del mercado regional.

La producción en Colombia y en el departamento del Meta no se detiene, el éxito de la inversión se orienta hacia la búsqueda de alternativas productivas no tradicionales y de menor número de productores, que genere sobre oferta; es así como en la finca Los Girasoles que ha trabajado desde el año 2016 en varios renglones del sector agrícola principalmente en el cultivo del plátano, sin desconocer e incentivar el cultivo de la yuca y el cultivo de cacao que actualmente realiza a menos escala y como pancoger; se propone que mediante la materialización de la presente propuesta, se consolide como unidad productiva MUSACEAS bajo la figura S.A.S" en un marco legal determinado por las autoridades regulatorias.

El sector empresarial en el ámbito de la prestación de servicios en los últimos años ha permitido identificar posibilidades de crecimiento en la economía regional derivada de renglones como la ampliación de áreas cultivadas los cual son determinantes de la nueva visión regional para consolidar la producción y comercialización en una empresa rentable, sostenible con disminución de costos. Lo que me permite presentar una propuesta referente en mi comunidad que genera identidad económica en la zona.

Partiendo de la oportunidad que tengo al vivir en una zona de producción agrícola como Vista Hermosa, con condiciones óptimas para el cultivo de plátano, dadas sus características de suelo clima y recursos hídricos, mi experiencia como cultivador en la finca familiar Los Girasoles y sumado a los conocimientos adquiridos en mi proceso de formación como administrador de empresas agropecuarias, me permito presentar una propuesta de implementación de un plan de negocios para la finca Los Girasoles como unidad productiva agrícola.

La finca está localizada en el municipio de Vista Hermosa del departamento del Meta, en la vereda Los Alpes, sobre la margen izquierda de caño rojo a la altura del sitio conocido como la bodega, km 36 del casco urbano sobre la vía que conduce hasta el centro poblado de Caño Amarillo (Km. 28), girando a la izquierda, ocho kilómetros más adelante.

Contando con el apoyo técnico profesional, la innovación tecnológica, inversión y crédito, se espera la consolidación de la finca haciéndola productiva como microempresa, que permita brindar una eficaz y eficiente comercialización de productos, con calidad, permitiendo competitividad, productividad, y rentabilidad, sin olvidar que se quiere establecer un posicionamiento a corto plazo dentro del mercado regional y nacional.

Con buenas prácticas agrícolas implementadas en su producción, amigables con el medio y en procura de la garantía de sostenibilidad ambiental y crecimiento económico, dada la ubicación de la finca ambientalmente hablando, pues el territorio de Vista Hermosa está inmerso en un área de manejo especial de la Macarena, puntualmente la finca está ubicada en el distrito integrado de manejo norte, en su franja de recuperación para la producción lo que me obliga a proponer con

sentido de responsabilidad ambiental y haciendo uso razonable y sostenible de los recursos naturales.

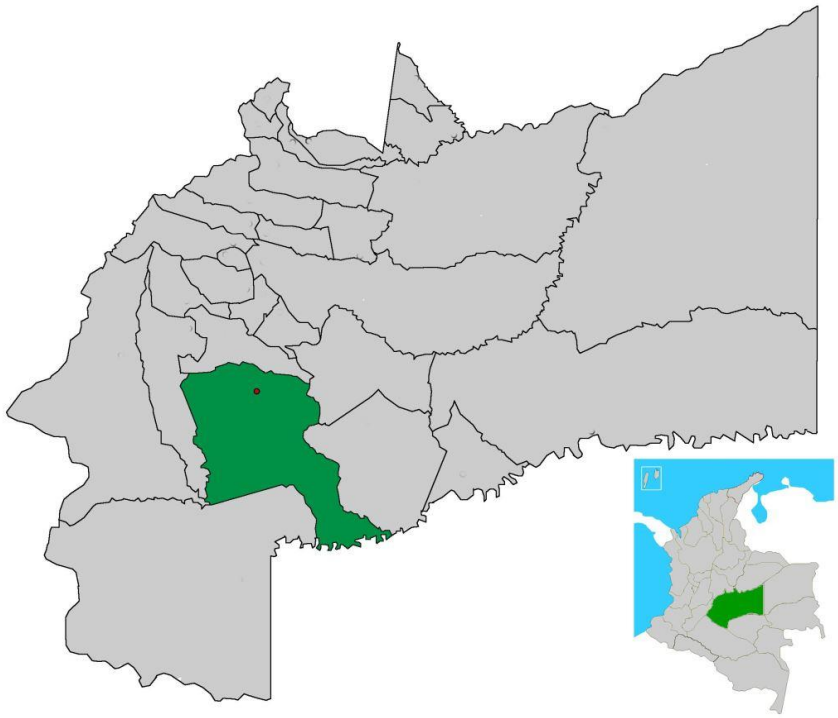
Contando con la experiencia de las personas que tradicionalmente han participado de toda la cadena de producción del plátano incluyendo las autoridades sanitarias y la banca con quienes he compartido en mi dinámica de vida, me permitieron recolectar la información y generar una lectura de sus aciertos, desaciertos y preocupaciones frente al sector para generar mi propio análisis y crear una propuesta que permita gestionar una dinámica socioeconómica mejorando y adoptando procesos en un aprendizaje continuo y participativo en la zona como referente de responsabilidad social empresarial en buenas practicas, presentada hasta el consumidor final como valor agregado y estrategia de publicidad y ventas.

Una experiencia enriquecedora que me permite también recopilar articuladamente un cumulo de saberes conjugados con mi experiencia como productor agropecuario, visionados en un proyecto familiar para satisfacción de muchas personas a mi alrededor y con la posibilidad de aportar a una cadena agroalimentaria sostenible imprimiendo sello propio y dado valor a lo que por años ha sido un patrimonio alimentario resiliente para mostrarlo como futuro y decir que la sostenibilidad también puede generar valor.

Las condiciones están dadas para que la propuesta pueda materializarse y generar dinámica socioeconómica responsable y a futuro sea MUSACEAS S.A.S una gran empresa productiva sostenible y rentable.

1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO REGIONAL

Figura* 1 *Ubicación del municipio de Vista Hermosa Meta



Fuente: www.vistahermosa-meta.gov.co › nuestro-municipio

Nombre del municipio: Vista Hermosa	NIT: 892.099.173-8
Gentilicio: Beliceño o Vistahermoseño	Código DANE: 50711
Población: 26.790 habitantes (2018)	Categoría: 6
Densidad poblacional: 5,64 Hab/km2	Extensión: 4.749 Km2
Extensión área urbana: 1,023 Km2	Extensión área rural: 3,726 Km2

Otros nombres que ha recibido el municipio: Puerto Dulce.

Figura 2 División política del departamento del Meta

Fuente: www.vistahermosa-meta.gov.co ›nuestro-municipio

El municipio de Vista Hermosa está ubicado en la sección sur-oeste del departamento del Meta. Se halla a 460 metros sobre el nivel del mar. Temperatura media de 28°C, distancia a Villavicencio de 145 Km.

HIDROGRAFÍA El municipio de Vista Hermosa cuenta dentro de su subsistema biofísico con un importante recurso hídrico conformado por tres (3) cuencas hidrográficas así:

* Río Ariari: conformada por las subcuencas Talanqueras y Güejar.

* Río Duda: Conformada por la subcuenca río Santo Domingo.

* Río Guayabero: Conformado por las subcuencas: Caño Yarumales y Caño Cabra.

Contando también con una enorme red hídrica, de la cual se destacan los caños: Tigre, Rayado, La Yuquera, Blanco, Veinte, Madroño, Ñame, Jamuco, Tubo, Amarillo, Sardinata, Guapaya, Albania, Grande, Acacias, Choriaro, Hondo, Danta, Embudo, Rojo, Leona, Unión, Piñal, Bañadero entre otros; sumado a lagunas que conforman una riqueza acuática.

Límites territoriales. Norte: municipio de San Juan de Arama.

Nororiente: municipio de Puerto Lleras.

Sur: departamento del Guaviare y municipio de La Macarena.

Sur occidente: municipio de Uribe.

Oriente: municipio de Puerto Rico.

Occidente: municipio de Mesetas.

Sus tierras se distribuyen entre los climas cálido, templado y frío, la humedad relativa promedio anual es de 76% y la temperatura promedio anual es de 25,9°C, siendo febrero el mes de mayor temperatura y julio el de menor.

La precipitación media anual es de 2.617 mm, está asociada a la zona de Convergencia Intertropical (ZCIT) y se distribuye en un régimen monomodal que se extiende entre los meses de abril a noviembre, siendo mayo el mes más lluvioso.

El municipio cuenta con seis ecosistemas estratégicos respecto a su variable ambiental, dispuestos así:

1) Área de protección hidrográfica.

2) Zona de Bosques protectores.

3) Micro cuencas abastecedoras.

4) Parque Natural de La Macarena

5) Zona de Producción.

6) Zona de Recuperación para la producción y la conservación y Preservación.

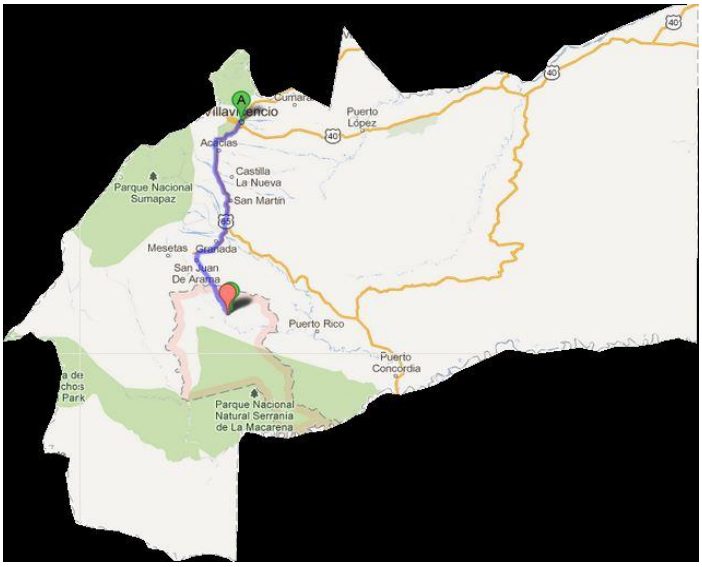
El desarrollo económico en Vista Hermosa pasa inevitablemente por la definición de dos líneas de producción de riqueza bien diferenciada, pero a la vez complementaria: la producción agropecuaria, y la actividad comercial si contar con una información actualizada.

Como Centros poblados se identifican, Campo Alegre, Puerto Esperanza, Puerto Lucas margen derecha e izquierda, Costa Rica, Maracaibo, Caño Amarillo, Santo Domingo, La Cooperativa, Nueva Colombia, La Reforma y Piñalito; sin embargo, se han ido consolidando otros caseríos como Palestina, La Albania, Playa Rica, el Espacio Territorial Georgina Ortiz. A nivel rural disperso se tienen 75 veredas.

Todos en una gran área de manejo especial de la Macarena denominado "AMEN" con Distritos de manejo Integrado DMI que delimitan franjas de amortiguación. Zonas de Producción, Zonas de Recuperación para la producción, zonas de recuperación para la preservación y Zona de conservación) del PNN "Sierra de la Macarena" Estos ecosistemas se caracterizan por su gran diversidad florística y faunística; que va desde bosques naturales hasta árboles de la selva húmeda del piso cálido, reportándose alturas desde 15 a 40 mts, se cuenta con presencia de: sotobosque el cuál es abundante con estancia de palmas y arbustos en las zonas inundables, lianas y epifitas vasculares, el bosque es semiseco e integra comunidades de morichales, las formaciones de matorrales cuentan con una alta presencia de arbustos leñosos, alta composición de palmas, vegetación herbácea de musgos y líquenes; se ubican en suelos superficiales.

Las especies animales presentan una densidad de población muy baja debido a los cambios drásticos que han sufrido los hábitats en un corto tiempo, la alta persecución y depredación a que se hayan sometidos sin ningún control.

Figura 3 Ruta del municipio Vista Hermosa en el departamento del Meta



www.vistahermosa-meta.gov.co › nuestro-municipio

2. PLANTEMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMICA

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para realizar el diseño de una propuesta de un plan de negocios para consolidar una unidad productiva como empresa en el municipio de Vista Hermosa Meta con alta influencia del conflicto armado?

El municipio de Vista Hermosa a través de su historia ha sufrido la violencia debido a la presencia de grupos armados ilegales (bacrim y guerrilla de las FARC) que han sembrado el terror convirtiendo a sus pobladores en víctimas ya que la sociedad civil es la gran damnificada

por la guerra interna que se libra en su territorio, se presentan casos asesinatos, extorción a los campesinos y comerciantes, desplazamientos, reclutamiento ilegal y demás hechos victimizantes.

Para enero de 2016 se reportan 12.600 víctimas, con permanencia en el municipio lo que equivale al 43%o del total de la población según la secretaria de gobierno y el comité de victimas del municipio de Vista Hermosa consignado en el plan de desarrollo denominado "Con Lo Nuestro 2016" (Meta, 2016) En el territorio hay presencia de cultivos ilícitos como la coca y la marihuana, que son base de la economía de muchos campesinos, debido especialmente a la presión de los grupos armados ilegales, y la dificultad para sembrar cultivos legales por el deterioro de las vías y el poco apoyo para la comercialización de los productos.

En el municipio hacen presencia diferentes organizaciones sociales y de cooperación internacional, que junto con los esfuerzos del estado mitigan en alguna medida el impacto social, aunque los resultados son moderados y la sociedad está reclamando la reparación integral y la presencia permanente y efectiva del estado en todo su territorio como un hecho generador de paz.

De igual manera se presentan problemas de tipo ambiental, pues más de la mitad de los campesinos están ubicados en zonas de protección, lo que limita la inversión pública y el acceso a la propiedad, en donde cerca del 80 % de los predios rurales no están legalizados ni cuentan con títulos, así como la deficiente prestación de servicios a cargo del estado especialmente en salud, educación, saneamiento básico, vivienda y vías. La presencia de empresas petroleras al municipio es otro factor de tensión, lo genera molestia entre la población por la gran afectación al medio

ambiente, y por sus políticas de empleo lo que genera disputas por el acceso al trabajo a estas empresas teniendo en cuenta que el municipio presenta altos niveles de desempleo, y carece de industrias en su territorio debido a la falta de garantías para poder operar en el territorio.

El municipio cuenta con grandes brechas, lo que genera desigualdad social. La disminución de estas brechas sociales es uno de los factores determinantes para consolidar la paz en el territorio. Dentro de los ejercicios participativos con la comunidad, se identifican elementos claves para alcanzar la paz en el territorio como son: garantía de los derechos humanos; Acceso a la educación, la salud, vivienda y agua; efectiva participación de la comunidad; protección de los recursos naturales y desarrollo económico sostenible. (Plan de desarrollo Municipal "Con lo nuestro" 2016-2019, 2016).

Teniendo en cuenta que el 43% de las personas residentes en el municipio son víctimas, las diferentes estrategias y metas de producto y de resultado deben contar con esta población en el desarrollo de sus proyectos.

Con el fin de contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida. (Plan de desarrollo Municipal "Con lo nuestro" 2016-2019). La productividad ambiental sostenible se impulsará a través del fortalecimiento de las dinámicas y potenciales de las zonas municipales clasificadas como zona sur, zona de cordilleras, zona de sabanas y zona de vegas; los sistemas agropecuarios en estas zonas territoriales se incentivarán hacia el progreso económico, emprendedor y tecnológico, el aprovechamiento de las riquezas territoriales mantendrán los ecosistemas involucrados a través del reconocimiento del patrimonio paisajísticos, ambiental y natural.

La fuente principal de empleo será generada a partir de modelos de producción que reconozcan los anteriores preceptos, con la inclusión primordial de la zona de recuperación y preservación para la producción del plan integral de manejo ambiental de la Macarena.

La empresa del sector agropecuario, además, de tener dependencia directa del clima para la producción, presenta falencias en el manejo de cosechas por falta de mano de obra calificada, problemas en el momento de transportar, sumado a esto estar en un área de alta influencia de actores al margen de la ley, los impuestos que se pagan al estado por ejercer su actividad y lo que es más importante, las diferentes legislaciones que no ofrece garantías al sector agropecuario para sea exitoso.

Participación de la producción anual del sector en el PIB Nacional en general puede afirmarse que el sector agropecuario ha mostrado un gran dinamismo en los últimos años dónde la producción ha sido un factor determinante en la economía nacional. El sector agropecuario para 2016 contribuyó a la economía con el nueve por ciento de la producción total, una suma considerable que podría justificar el esfuerzo de llevar al sector a un modelo bioeconómico. (Villanueva-Mejía, 2018).

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para la implementación de un plan de negocios para la finca Los Girasoles como unidad productiva agrícola MUSACEAS S.A.S en el Municipio de Vista Hermosa Meta.

3.2 Objetivos específicos

1) Efectuar la descripción del entorno agro empresarial y de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial MUSACEAS S.A.S. y su proyección en el municipio de Vista Hermosa Meta.

2) Describir el desarrollo organizacional de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, y su principal renglón de producción agrícola.

3) Examinar la proyección de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, desde su eficiencia interna y la competencia el municipio de Vista Hermosa Meta.

4) Establecer aquellos aspectos legales, para la constitución de la empresa MUSACEAS S.A.S. como unidad productiva empresarial en la finca Los Girasoles

4. DESCRIPCION DEL ENTORNO.

4.1 Historia

La Finca “Los Girasoles” es un patrimonio familiar heredado por mi cónyuge y producto del proceso de colonización que tuvo lugar en los años 50 y 60 con los desplazamientos desde el interior del país hacia estas zonas. Inicialmente con actividades de agricultura tradicional y de pan coger alimentados por la bondad de sus suelos y recurso hídrico, pero también por la bonanza promisoria del cultivo de la marihuana años más tarde.

Paralelo a ello se aprovechaba la práctica cultural de derribe de montaña cada año para cosecha de maíz y posteriormente ser sembrada en pastos. Luego vino el apogeo de la siembra de coca en los años 90 y se destinaron cinco hectáreas aproximadamente para tal fin, sin abandonar las prácticas ganaderas pero limitándolas si a un solo propósito de carne hasta el año 2007-2010 donde se produce la erradicación forzosa del gobierno por medio de aspersión aérea y erradicación manual.

Todo esto sumado a la dinámica social y su deterioro en el proceso de recuperación del territorio por parte del estado genera desplazamiento forzado de los moradores de esta zona y por ende el abandono de estos predios hasta el año 2010 cuando voluntariamente y dado que las condiciones habían mejorado se rediseña la vocación productiva de la finca y se empieza a experimentar en busca de identidad económica para la zona.

Se experimenta con agricultura mecanizada en suelos que habían sido erradicados de coca y como una actividad nueva para los campesinos de esta parte del territorio, para entender el daño que habían causado a sus suelos con malas prácticas en el cultivo de coca y entender que el suelo debía repararse y reactivarse.

Desde el año 2016 en actividades agropecuarias buscando especializarse en un renglón como es el cultivo del plátano, pero sin descuidar otras actividades como la pequeña ganadería extensiva, y algunos cultivos entre los que se destaca el cultivo de yuca y cacao desde el punto de vista de pan coger.

La actividad agro empresarial en la finca se desarrolla desde el punto artesanal como una economía campesina sin una organización especial y sin tener en cuenta aspectos de tipo empresarial, que pueda determinar en algún momento como se está llevando a cabo esta actividades de producción y menos como es el comportamiento de la comercialización desde el punto de vista empresarial, razón por la cual la propuesta contempla la aplicación de los conocimientos adquiridos con el fin de organizar la finca como una unidad productiva empresarial.

4.2 Descripción de la finca.

Figura 4 Registro Fotográfico Finca Los Girasoles

Foto 1. Infraestructura Agropecuaria

Foto 2. Zona de Produccion Agropecuaria Finca Los Girsoles

Fuente: Elaboración propia

La finca denominada Los Girasoles, objeto de estudio de la presente propuesta está ubicada en la vereda Los Alpes a 36 kilómetros del casco urbano del municipio de Vista Hermosa departamento del Meta, sobre la margen derecha del caño denominado Caño Rojo que atraviesa de occidente a oriente la zona productiva del municipio, denominada así por sus características de suelos y recurso hídrico apto para la producción agrícola.

Tiene un extensión de 50 hectáreas distribuidas así: dos hectáreas y media en cultivo de cacao, cinco hectáreas dedicadas a la producción de arroz, yuca y/o plátano haciendo prácticas de rotación de cultivos para control de plagas y enfermedades endémicas, 30 hectáreas destinadas a producción de pastos para actividad ganadera en doble propósito, una hectárea dedicada a la infraestructura propia requerida para las actividades como casa de habitación construida en madera, bodega, corral ganadero de 15 por 25 con un espacio techado adecuado para el ordeño.

Las restantes once hectáreas aproximadamente se encuentran protegidas en bosque nativo alrededor de la fuentes de agua, humedales rondas del rio y zona de carretera. La finca no cuenta con interconexión eléctrica a pesar de estar a ocho kilómetros de la línea de alta, por lo que se tiene instalado celdas fotovoltaicas de baja capacidad para la iluminación de la casa y algunos tramos de cerca eléctricas.

Está conectado del centro poblado más cercano “Caño Amarillo” de la vereda El Triunfo por vías carreteable terciaria en condiciones aceptable a ocho kilómetros y este a su vez del casco urbano en las mismas condiciones a 28 kilómetros más. Cuenta además con conectividad a

través de la señal de operadores de telefonía celular con una antena ubicada a tres kilómetros en línea recta cerca al centro poblado de Santo Domingo que ofrece conectividad regularmente.

La producción de la finca en irregular tanto de la áreas destinadas a la producción agrícola porque se juega con factores como la expectativa del mercado y las condiciones del clima para establecimiento de cultivos en épocas de lluvias en líneas como el arroz, la yuca y el plátano por lo que no podríamos citar una producción anual por ejemplo en producción agrícola; en producción pecuaria las citadas treinta hectáreas sostienen 50 cabezas de ganado, 20 de ellas para producción de carne en el mercado local y las otras 30 cabezas en vacas de ordeno y sus crías que generan una producción diaria de leche de 50 litros.

5. DESCRIPCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Queriendo sintetizar los objetivos propuestos y planteando su desarrollo en el marco de los principios que deben caracterizar el ejercicio empresarial se propone la misión y visión empresarial así:

5.1 Misión.

La finca Los Girasoles como unidad empresarial especializada en la producción y comercialización de productos agropecuarios, especialmente plátano ofreciendo un producto de calidad, que fomente el desarrollo e innovación en la producción agrícola en el municipio de Vista Hermosa Meta, enfocados en la productividad, con estrategias de buenas prácticas agrícolas que contribuyan al fortalecimiento económico de la finca.

5.2 Visión

Para el año 2023 ser una finca Los Girasoles constituida como unidad empresarial con alto reconocimiento en la región por su sistema de producción del Plátano como renglón principal, como una alternativa para mejorar la productividad del sector rural del municipio de Vista Hermosa Meta.

5.3 Objetivos Estratégicos.

Teniendo en cuenta que la propuesta plantea el posicionamiento de una organización en un mercado específico se presentan también algunas estrategias y objetivos estratégicos así:

- Incentivar el uso de las buenas prácticas agrícolas de sostenibilidad ambiental que genere un crecimiento económico de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial MUSACEAS S.A.S.

- Mejorar e ir adaptando los procesos de producción al cultivo del plátano, innovando y buscando estrategias de mejoramiento con buenas prácticas agrícolas.

- Gestionar de forma eficaz la empresa, mediante el aprendizaje continuo, propia de la actividad agroempresarial.

5.4 Estrategias

- Generar tecnologías apropiadas a las condiciones ecológicas de la región, orientadas principalmente a proveer a los pequeños productores agropecuarios de modelos de uso de las tierras, que propicien la utilización racional de los recursos naturales y su producción sostenida.
- Responsabilidad: Seleccionar, mejorar y difundir los sistemas actuales de producción agropecuaria, entre los productores de la región.
- Buenas prácticas agrícolas Crear estaciones experimentales y fortalecer las existentes dotándolas de infraestructura física, humana y económica.
- Responsabilidad social: Ser una finca desde el punto de vista empresarial comprometida con el medio ambiente, buscando estrategias de producción que conlleven a la conservación de los ecosistemas.
- Verdad y honestidad: todos los actos de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, serán regidos por la trasparencia, garantizando mayor credibilidad en nuestro producto.

El logo con el cual la empresa se identificará es:

Figura 5 Logo de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

5.5 Estructura organizacional.

Para la definición de la estructura organizacional de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, y teniendo en cuenta la naturaleza jurídica propuesta de tipo S.A.S., encontramos los siguientes departamentos claramente señalados y delimitados en funciones y cargos.

5.5.1 Organigrama.

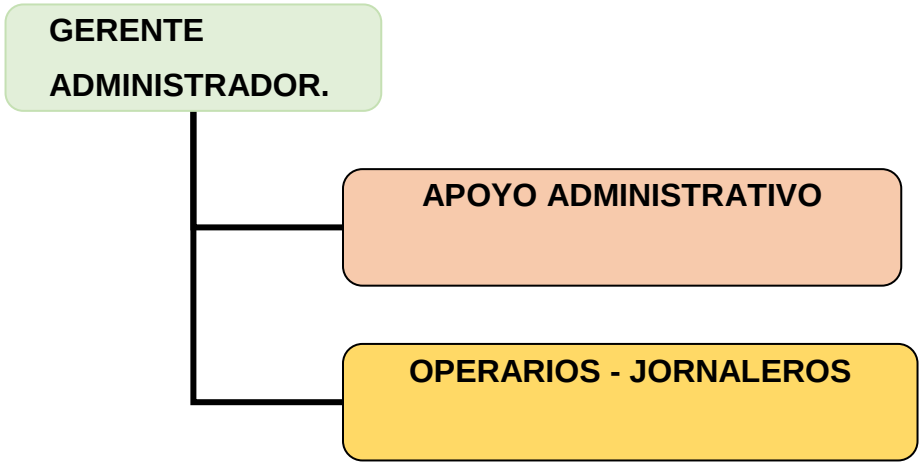
Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B Franklin en su libro "Organización de Empresas" (Enrique & Graw, 2004) y Elio Rafael de Zuani en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones" (De Zuani, 2000) y teniendo en cuenta:

- **Su naturaleza:** Micro administrativo. Corresponde a una sola organización vista de forma general.

- **Su Finalidad**: Formal. El organigrama estaría inmerso en la presente propuesta y por ende sería aprobado por su máxima autoridad y adoptado para ser dispuesto a todos, tanto autoridades, colaboradores, clientes, proveedores y público en general.
- **Su Ámbito:** General. Contiene información representativa hasta determinado nivel.
- **Su Contenido**: Integral. Incluye todas las unidades administrativas y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Su Presentación**: Mixta. Al combinar la representación vertical y horizontal, ampliando la posibilidad de graficar, abriendo la posibilidad que aparezcan unidades nuevas a cualquier nivel en la medida que la empresa crezca.

Se construye entonces teniendo en cuenta reglas generales, uniendo un solo tipo de figura, este caso un rectángulo que contiene texto dispuesto de manera horizontal que facilita su lectura

Figura 6 Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Planta de personal.

La planta de personal para esta empresa estará constituida por un apoyo administrativo, un Administrador y tres operarios.

5.5.3 Sistema de contratación.

El sistema de contratación para los empleados será un contrato con todas sus prestaciones por ley a término fijo, se tendrá trabajadores contratados por labor a realizar en los cultivos de Plátano y el jornal se liquidará de acuerdo las normas vigentes y precios de la región.

En el siguiente cuadro se puede evidenciar los costos estimados de personal en asignaciones mensuales promedio y en conversión a unidad de horas, teniendo en cuenta que algunas actividades están sujetas variables como las condiciones del tiempo, las condiciones de las vías y algunas restricciones para el transporte de carga por ejemplo, que obligan a hacer actividades como el cargue, el riego por ejemplo en determinadas horas; por lo que se establece el costo de la hora laboral.

Tabla 1 Costos de Personal

Nómina Mensual $				
Administrador	**Básico $**	**Prestaciones Sociales $**	**Total Nomina mes $**	**Costo por hora $**
Administrador	$1.050,000	$750,000	$1,800,000	$7,059
Apoyo Administrativo.	$890,000	$450,000	$1,340,000	$5,255
Operario	$850,000	$350,000	$1,200,000	$4,706
TOTAL	$2.790.000	$1.550.000	$4.340.00	$17.020

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Diseño y ejecución de planes.

Para la implementación de este plan de negocios en la finca Los Girasoles como unidad productiva se pretende generar alternativas de desarrollo micro-empresarial en el municipio de Vista Hermosa Meta con la aplicación de las herramientas gerenciales necesarias que impulsen el desarrollo del sector agrícola y con el cultivo de plátano. También, es importante en la elaboración de esta propuesta empresarial el poder demostrar como la formación profesional recibida puede ser aplicada a la finca desde el punto de vista de una unidad productiva micro-empresarial.

En este contexto la producción del cultivo del plátano se tiene en cuenta las buenas prácticas Agrícolas (BPA), que son un conjunto de prácticas que buscan garantizar la inocuidad en los productos agrícolas, la protección del medioambiente, la seguridad y bienestar de los trabajadores, con el fin de mejorar los métodos convencionales de producción y reducir el uso de agroquímicos.”

5.5.5 Marco legal.

Las S.A.S **o** Sociedades por acciones simplificadas fueron introducidas en la legislación colombiana con la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008**,** con el fin de simplificar y crear nuevas estructuras jurídicas que se adapten a las necesidades y diferentes escenarios empresariales. Por su versatilidad, facilitan la creación de empresas que requieran un amplio campo de maniobra para su viabilidad financiera y operativa.

Teniendo en cuenta características específicas de esta figura como la autonomía que permite, su naturaleza comercial, estructura de capitalización flexible, su estructura de gobierno simplificada, su extensión en trámite de constitución, nos permitimos presentar la propuesta de negocios que permita consolidar el desarrollo agrícola para la finca Los Girasoles como unidad productiva "MUSACEAS S.A.S" generando la posibilidad de dedicarse a la producción y comercialización de cultivos agrícolas y pecuarios en el municipio de Vista Hermosa Meta, bajo la figura de una sociedad por acciones simplificada S.A.S, teniendo en cuenta las estrictas disposiciones de la ley así:

Disposiciones generales:

- CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada se constituiría por una persona natural para el caso el único dueño o accionista, que sería responsable hasta el monto de su aporte inscrito.
- PERSONALIDAD JURÍDICA. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de su accionista.
- NATURALEZA. La sociedad por acciones simplificada será una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

- CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN. La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de su único accionista designado como su representante legal.
- Razón social o denominación de la sociedad "MUSACEAS seguida de las palabras *"sociedad por acciones simplificada"*; o de las letras S.A.S.;
- El domicilio principal de la sociedad en la Finca Los GIRASOLES Municipio de Vista Hermosa Meta como única sede inicialmente.
- El término de duración se consignara en el documento como definido a cinco años.
- Una enunciación clara y completa de las actividades, expresando que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita y como actividad principal la producción y comercialización de cultivos agrícolas y pecuarios en el departamento del Meta. .
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

El documento de constitución será objeto de autenticación en la notaria única del municipio de Vista Hermosa y de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la cámara de

comercio de Villavicencio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

5.6 Función Organización.

5.6.1 Las áreas de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se toma como definición del administrador de la empresa agropecuaria que aplica las cuatro funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos de que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de riesgo e incertidumbre.

Se tiene cierto control sobre los factores internos y decide sobre asuntos tales como qué cultivo sembrar, cuándo y cómo combinar los insumos para el logro de los objetivos que se ha trazado y que se expresan en resultados para su empresa. No tiene control sobre el medio ambiente externo máxime cuando en el intervienen muchos actores al margen de la ley que inciden en aspectos tan importantes como la producción, el mercadeo y las finanzas.

En el área de la producción se deben manejar aspectos como el manejo del cultivo del plátano, en cuanto a insumos de producción, uso del suelo las aplicaciones de fertilizantes, control de malezas con herbicidas, manejo de químicos para el control de plagas y enfermedades teniendo en cuenta ser amigable con el medio ambiente evaluando posibilidades de las buenas prácticas agrícolas encaminadas a una agricultura orgánica.

En cuanto al área del Mercadeo se debe contar con datos sobre precios y costos con el fin de tomar decisiones administrativas más racionales, enfatiza la necesidad de experiencia, para maximizar el ingreso o aun para subsistir y vender sus productos a un precio que les proporcione una ganancia.

En el aspecto financiero en este caso que productor es propietario y administrador de los recursos, la adquisición de insumos productivos tales como tierra, maquinaria y equipo y la contratación de mano de obra, requieren el desembolso de dinero se debe tener la información sobre eficiencia de las relaciones de precios y de mercado, debe disponerse de datos sobre disponibilidad de recursos para efectuar un adecuado análisis económico para no tener problemas de flujo de capital.

5.6.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas.

El Administrador mantiene una relación estrecha con los empleados los cuales deben estar al tanto del proyectos y del calendario agrícola de la región, tener un amplio conocimiento del entorno, es importante que los operarios sepan que pueden contar con la administración para plantear sus inquietudes, contar con la información con respecto a las políticas que regulan el medio además de estar pendientes de nuevos contratos para el fortalecimiento de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial; además se considera como un sistema complejo compuesto de insumos, procesos y productos. Una finca recibe un gran número de insumos, algunos de los cuales son controlables por el productor y otros están fuera de su control.

Los insumos controlables son la compra de maquinaria y equipo y los insumos; los insumos no controlables por el productor son las lluvias y otras variaciones del tiempo, la polución del aire, los precios de los insumos y de los productos, los insumos no controlables con frecuencia son inciertos y muy impredecibles; son proporcionados por el medio ambiente externo Los productos incluyen la producción para la venta fuera de la empresa (al ambiente). Los otros productos pueden ser no deseables o no intencionados, tales como las enfermedades y corrientes de agua, polución, residuos de fertilizantes y pesticidas, etc.

5.6.3 Los perfiles de cada cargo.

Cuadro 1 Perfiles de los Cargos MUSACEAS S.A.S

CARGO	PROFESION	FUNCIONES
Administrador	Administrador de empresas agropecuarias.	• Liderar, controlar y coordinar las áreas para garantizar una buena rentabilidad de la empresa, cumpliendo con las normas y reglamentos de ella. • Crear funciones estratégicas para el mejoramiento de la empresa. • Definir las políticas de la empresa. • Dirigir y controlar las áreas de la empresa • Administrar la empresa. • Cumplir con todas las obligaciones de la empresa. • Establecer diálogos con nuevos proveedores para tener más mercados. • Es importante estar al tanto de buscar contactos y negociaciones con los proveedores de la empresa. Recibir las facturas, verificar la resolución de la DIAN, que se encuentre dentro del rango autorizado, que se encuentre dentro del mes para poder causar y pagar su factura.
Apoyo administrativo	Técnico en gestión administrativa y financiera.	• Colaborar con buen criterio el manejo de recursos humanos, técnicos y financiero de la finca. • Organizar y gestionar la actividad agrícola desde lo empresarial. • Mantener la información administrativa contable y de registros de la finca. • Realizar las operaciones o labores de producción las facturas, de acuerdo a las normas vigentes la DIAN. • Ingresar al aplicativo la factura para su respectiva verificación y pago.

		• Entrega los certificados de retención en la fuente, IVA, ICA a los proveedores. • Realizar autorizaciones de salida. • Conservar la confidencialidad de los procesos realizados.
Operario.	Agricultor	• Estar pendiente del cultivo. • Recibir y verificar el estado del cultivo del plátano. • Velar por el desarrollo del cultivo. • Actividades y labores de cosecha de los frutos. • Realizar el primer almacenamiento de los frutos en las canastillas de recolección. • Actividades de preselección de los frutos. • Organizar pedidos según las especificaciones de los clientes. • Cargue del producto.

Fuente: Elaboración propia.

5.6.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.

La actividad agropecuaria como proceso económico, requiere grandes inversiones de capital, cuya modalidad y recuperación es lenta, ya que el periodo de producción es largo y el financiamiento por parte de las instituciones financieras está limitado a un porcentaje de su cartera, lo que la pone en desventaja con respecto a otro tipo de actividad económica.

Además, por estar sujeta la producción agropecuaria a factores naturales adversos, las inversiones son altamente riesgosas y por lo tanto difíciles de obtener, de allí que el financiamiento del sector agropecuario depende en alto grado del estado o directamente de los particulares. El retorno del capital en la actividad agrícola es más lento que en otras actividades y por ende menos rentable.

5.6.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades

Partiendo de los conceptos de autoridad y la responsabilidad está en la forma de una obligación permanente; la responsabilidad no se puede delegar; la persona que acepta la responsabilidad es responsable de la realización de las funciones asignadas. Es difícil concebir responsabilidad sin autoridad.

En la finca Los Girasoles como unidad productiva la responsabilidad de todos los procesos productivos están en cabeza del dueño de la finca que para el proyecto actúa como el administrador y ejerce la autoridad sobre el personal en la ejecución de todas las labores de campo durante el desarrollo de los cultivos de plátano; es por esto que la organización dentro de una finca es importante porque es el único medio de lograr que el personal realice sus actividades en forma colectiva, puesto que el trabajo de una finca requiere los esfuerzos de más de una persona para el éxito en la producción de un cultivo.

A pesar de los adelantos tecnológicos en materia de maquinaria y equipo agrícola, todavía hay muchas labores que deben hacerse utilizando mano de obra. Generalmente la empresa industrial se encuentra organizada dentro de un mercado monopolístico, la agricultura por el contrario está dentro de un mercado de libre competencia, no tiene poder para fijar sus precios, fijados generalmente regulados por el libre juego de la oferta y la demanda; el hecho de que la mayoría de los productos agropecuarios sean perecederos, coloca al productor del campo en situación desventajosa con respecto al comprador, porque su poder de negociación disminuye y se ve obligado a vender a los precios fijados por el mayorista, que generalmente son bajos.

5.7 Función Dirección

5.7.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la finca.

En la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial se tiene un estilo de dirección de líder autocrático que se caracteriza por: tomar decisiones sin consultar al grupo y dificultar que otros aporten ideas: puesto que como dueño de la finca quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones, además de controlar todos los procesos para que se cumplan a cabalidad también debe estar pendiente de los trabajadores.

Todo se centra en él como gerente y dueño de la finca, por lo tanto, las decisiones como las responsabilidades son de sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

5.7.2 El proceso de toma de decisiones.

Las decisiones que se toman en una empresa agropecuaria son de carácter técnico, financiero, de recurso humano y/o de comercialización. Una de las funciones constantes del administrador de empresas agropecuarias, es la toma de decisiones sobre aspectos diarios que determinan el rumbo de la finca, en el sector rural es bien complicado este tema en razón a que la mayoría de las actividades que se realizan se generan en un ambiente de alto riesgo e incertidumbre debido a las variables biológicas y climáticas que suceden en la región y que muchas veces son impredecibles; se recurre a la experiencia, la intuición, a hechos presentados, a opiniones con

respecto a la situación que se presente en un momento dado y como se dice en el argot popular a la malicia indígena. (Agricultura, 2015)

1. Es por esto que las variables que se tienen en cuenta deben tener toda la información posible, de manera organizada y disponible para prever hechos futuros sobre los cuales no se tiene todo el conocimiento. Se deben afrontar los riesgos y establecer un análisis frente a la inestabilidad y comportamiento de los precios de insumos y del producto como es el del melón como perecedero de mayor perdida, el comportamiento de eventos climáticos, eventos sanitarios, entre otras, se tiene la agricultura como un negocio de gran riesgo por su carácter biológico.

5.7.3 La ejecución de las actividades según la planificación.

En la finca Los Girasoles como unidad productiva desde el punto de vista empresarial la planificación de llevar a cabo cada uno de acuerdo al plan de desarrollo del cultivo y en cada una de sus fases y pasos en el desarrollo del cultivo del plátano para un cumplimiento eficaz. Desde la preparación del terreno hasta el proceso de comercialización, obedece a un cronograma establecido para este fin, de manera que este es congruente con la parte financiera.

Figura 7 Registro fotográfico del cultivo de plátano.

Foto 02 Preparación de terreno para la siembra del cultivo del plátano.

Foto 03 Siembra del cultivo del plátano

. Foto 04 Desarrollo del cultivo del platano.

. Foto 05 Labores del cultivo del plátano

Foto 06 Labores pos-cosecha del cultivo.

Foto 07 Labores pos-cosecha del cultivo.

Fuente: Elaboración propia.

5.7.4 El ambiente laboral.

El personal de esta empresa será contratado en la modalidad de contrato de obra o labor para el desarrollo de labores específicas para el cultivo. Este tipo de contrato posee una característica

muy especial, si bien la duración exacta del mismo no se establece en el documento, el plazo de culminación no es incierto ya que se encuentra fijado por la naturaleza del servicio que se contrata por lo tanto ambas partes saben desde el momento de la celebración cuando se verificara su terminación, aunque la misma no tenga fecha exacta en el calendario. La contratación será manejada directamente por el administrador dueño de la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, quien será el encargado de manejar las respectivas liquidaciones y aportes a la entidad de salud y pensión.

En cuanto a la contratación de los operarios para realizar las labores del cultivo se contratarán de forma ocasional y se le cancelarán jornales a todo costo de acuerdo al valor de la mano de obra en la zona, que a su vez es proporcional con el valor diario de un salario mínimo legal vigente.

5.7.5 Las estrategias de guía y motivación.

Para la determinación de la estructura salarial que tendrá el plan de negocio para la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial proyecto, se tiene en consideración varios elementos importantes, así pues, en primer lugar, se debe resaltar el hecho de que la mayoría del equipo administrativo y técnico de la en la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial, estaría constituido por personal con la experiencia laboral básica para el desarrollo de las actividades y trabajos operativos en la finca y en el cultivo de plátano, partiendo de esto, se determinó empezar por definir unos salarios acordes al promedio normal del mercado, pero con la intención de ir paulatina y progresivamente aumentándole en caso de una mejora en la producción.

5.7.6 Las relaciones en los equipos de trabajo.

En este campo se parte de la premisa en que la productividad es el resultado de la capacidad (el "saber hacer") y la motivación (el "querer hacer"). En la región y en el sector rural muchas veces se carece de personal idóneo y capacitado para la realización de las actividades agrícolas, se tiene que recurrir a personas que trabajan por el salario y hacen las actividades de acuerdo a las instrucciones dadas por el administrador de la finca.

5.7.7 El liderazgo.

Cuando la administración cuenta con un proceso justo y eficaz para oír los reclamos de los trabajadores, los problemas se solucionan rápidamente, dentro de un ambiente de respeto mutuo. Siempre se busca el armonizar las relaciones humanas en el desarrollo de las actividades del cultivo, para que estas sean realizadas lo más eficientemente posible y en el tiempo que técnicamente sea posible.

5.7.8 La comunicación.

El conocimiento y las buenas intenciones sin acción equivalen a la siembra y el cultivo sin cosecha. No es fácil conversar con los trabajadores al respecto de su mal desempeño, escuchar sus problemas, actuar como mediador eficaz para disminuir conflictos o adoptar una postura moral pero impopular frente a la adversidad. Pero la acción intencionada, cumpliendo un plan para obtener resultados específicos, puede rendir provecho en situaciones difíciles.

El Administrador como profesional está en continuo dialogo con los trabajadores de la finca, con el fin de armonizar el trabajo y que las labores de los cultivos se realicen de la mejor manera, en lo que respecta a la conducta humana, la acción no siempre resulta recomendable es mejor manejar a los operarios desde el punto de vista técnico tratando de evitar la confrontación y el tratar asuntos de índole personal, esto hace desaparecer muchas dificultades sobre todo en el trato entre los operarios en la jornada de trabajo.

5.8 Función Control

5.8.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento.

Es importante llevar registros de las actividades que se realizan en la finca como unidad productiva, función bien importante en la planificación del cultivo.

5.8.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas).

Instrumentos de control:

- Programas de trabajo.
- Estados financieros presupuestados, inventarios, registros.
- Tableros de mando, como por ejemplo cronogramas de actividades.
- Normas y estándares, donde, las normas son parámetros para que las personas realicen una actividad específica, y los estándares indican hasta donde pueden salirse de los parámetros.
- Sistemas de información y comunicación (aviso previo a los trabajadores y colaboradores de los cambios y orientarlos).

- Inspección periódica y sistemática (verificación de procedimientos espontáneos).

Lo importante no es tener muchos controles, puesto que a pesar de contar con ellos se puede perder el control y es efectivo en la medida en que logra cambiar la conducta de quienes se pretende controlar (los trabajadores), carece de sentido cuando se limita a buscar errores y a producir informes; por tanto, el control interno debe ser una acción ágil, proactiva y perceptiva que conduzca a partir de un esfuerzo disciplinado a crear la cultura del autocontrol. Para ejercer el control se necesita de un personal capacitado, con disposición y mentalidad positiva, el cual debe ser generoso a los intereses del colectivo empresarial, es decir, que beneficie a todas las personas que laboran en la empresa.

5.8.3 En que se fundamentan los controles.

En una finca se deben controlar todas las actividades que se realicen, por ejemplo:

- El presupuesto para el cultivo.
- El tiempo de cada tarea.
- El cumplimiento de los trabajos.
- La cantidad y calidad de la cosecha.
- El manejo de los insumos agrícolas.
- El mantenimiento y manejo de las máquinas, equipos y herramientas.

5.8.4 Los indicadores de desempeño.

La finca Los Girasoles como unidad productiva en sus factores de desempeño, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la producción y la parte de mercadeo para ello se tienen en cuenta unos indicadores que son básicamente las normas de efectividad: son las que miden el desempeño general de la producción y las tendencias de venta según el comportamiento del mercado regional como gran parte de la segmentación de la empresa MUSACEAS S.A.S.

Las normas de eficiencia: que son relacionadas con los costos relativos en que incurre la empresa frente al cultivo del plátano y que inciden en los costos de producción de plátano por ciclo. Se relacionan a continuación indicadores técnicos y administrativos de los cultivos de plátano identificados en la zona y considerados en la relación de labores cuantificadas para establecer costos incluyendo el salario básico considerado en el costo de personal promediados en el departamento.

Cuadro 2 Indicadores de desempeño.

LABOR	INDICADOR DE CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
Siembra, trazado, incorporación de materia orgánica	600 Plantas	Día
Fertilización	3000 Plantas	Día
Control de arvenses	3800 Plantas	Día
Aplicación de materia orgánica	2500 Plantas	Día
Deshije (con palín)	2000 Plantas	Día
Deshoje, cirugía y poda temprana	150 Plantas	Día
Embolse y encintado	150 Racimos	Día
Desflore y desmane	150 Racimos	Día

Desguasque	500 Plantas	Día
Pintada con cal para control del picudo	2000 Plantas	Día

Fuente: Elaboración propia.

5.8.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento.

La función de control en la empresa agropecuaria va más allá de lo material o los procesos netamente productivos, por lo cual debe llevarse a cabo en las cuatro funciones principales de la empresa que son: producción, finanzas, comercialización y recursos humanos. (Universidad de Concepción, s.f.).

Aunque este aspecto es importante en la finca Los Girasoles y en el municipio de Vista Hermosa Meta, no hay información real sobre los controles que determinen cual ha sido en comportamiento empresarial, este se ha dado más por tener una agricultura tradicional y en la que se conjugan factores de comportamiento al azar que con un análisis de registro y algún seguimiento que se pudiese hacer.

6. ANALISIS DE LA GESTION FINANCIERA

Para la empresa MUSACEAS S.A.S. forman parte del estudio del comportamiento de la empresa y se muestra cómo van a ser invertidos los recursos su gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, y los demás cobros y pagos que se tienen y proyectados a 5 años duración del proyecto.

6.1 Las finanzas de la empresa.

En el cuadro se refleja como es el comportamiento de la unidad productiva MUSACEAS S.A.S. en cuanto a los requerimientos de dinero, como el plan de inversión requerida para poner en marcha el proyecto, frente a los posibles ingresos por la venta de la producción y frente a los costos de producción; en forma general como va a ser el comportamiento de la empresa durante los cinco años del proyecto que se va a realizar teniendo en cuenta que en este análisis financiero forma parte de la recopilación de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro.

6.1.1 Análisis Financiero.

El estudio financiero con proyección a cinco años como carta de presentación de la propuesta que determina la viabilidad de la misma y por ende reduce su riesgo natural, contenido en 19 etiquetas que a continuación se presentan generando análisis por cada uno y calculo índices y factores clave para evaluación así:

- Plan Financiero.
- Ingresos por ventas
- Plan de Inversiones.
- Costos de Producción.
- Plan de Ingresos.
- Recursos de financiación.
- Información económica.
- Impuestos y reserva legal.
- Programa de inversiones y depreciaciones.

- Plan de amortización.
- Proyección flujo de caja con financiación.
- Margen de contribución.
- Índice de contribución.
- Punto de equilibrio.
- Margen bruto.
- Estructura de costos.
- Calculo de ingresos por ventas de producto.
- Calculo de utilidad operativa.
- Tasa interna de retorno TIR.

Tabla 2 Plan financiero de la empresa MUSACEAS S.A.S

FINCA "LOS GIRASOLES" COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRO EMPRESARIAL MUSACEAS S.A.S.						
CONCEPTOS	**PERIODOS AÑOS**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INGRESOS POR VENTAS						
Volumen ventas (Kg)Plátano	**0**	45.000	60.000	76.000	78.000	80.500
precio Unitario ($/Kg)		$1.450	$1.500	$1.552	$1.606	$1.662
Valor de producción		**$ 65.250.000**	**$ 90.000.000**	**$ 117.952.000**	**$ 125.268.000**	**$133.791.000**
APORTES SOCIO	$ 40.000.000					
PLAN DE INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	**$ 105.500.000**					
Terrenos	$ 20.000.000					
Construcciones	$ 30.000.000					
Maquinaria	$ 15.500.000					
Capital de trabajo.	$ 40.000.000					
ACTIVOS DIFERIDOS	**$ 5.000.000**					
Estudios previos	$ 2.000.000					
Instalación de equipos	$ 1.500.000					
Gastos legales	$ 1.500.000					
COSTOS DE PRODUCCION						
Materia prima.		$25.495.500	$ 33.860.250	$ 45.128.250	$ 54.242.500	$ 56.397.000
Comisiones ventas (2%).		$1.218.000	$ 1.653.000	$ 2.117.000	$ 2.262.000	$ 2.234.500
Mano de obra directa		$ 3.060.000	$ 4.080.000	$ 5.100.00	$ 5.100.000	$ 5.100.00
Prestaciones (15% M. O.)		$ 459.000	$ 612.000	$ 765.000	$ 765.000	$ 765.000
Sueldos		$3.000.000	$3.150.000	$ 3.307.500	$3.472.875	$3.646.519
Prestaciones (25% Sueldos)		$ 750.000	$787.500	$ 826.875	$ 868.219	$ 911.630

Servicios públicos		$ 450.000	$490.000	$ 490.000	$ 490.000	$ 490.000
Mantenimientos		$2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Seguros		$ 500.000	$ 500.000	$ 500.000	$ 500.000	$500.000
Impuestos Predial		$ 500.000	$500.000	$ 500.000	$ 500.000	$ 500.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		**$37.432.500**	**$47.632.750**	**$60.734.625**	**$70.200.594**	**$72.544.649**
PLAN DE INGRESOS						
Cantidades ventas (Kg)		45.000	60.000	76.000	78.000	80.500
Precio unitario ($/Kg)		$1.450	$1.500	$1.552	$1.606	$1.662
Capacidad Instalada de producción (Kg)		48.000	64.000	81.000	83.000	85.500
RECURSOS FINANCIACION						
Crédito bancario	$ 20.000.000					
Amortización (Años)	5	**($5.767.818.13)**	**($5.414.254.46)**	**($5.060.690.87)**	**($4.707.127.27)**	**($4.353.563.60)**
Periodo de gracia.	1					
Tasa de interés nominal anual	8,50%					
Tasa de interés efectiva anual	8,84%					
INFORMACION ECONOMICA						
Tasa de inflación (IPC)	4,94					
Tasa de tendencia inflacionaria	3,47					
IMPUESTOS Y RESERVA LEGAL						
Impuestos sobre utilidad	33,0%	$ 8.612.895	$11.204.489	$14.653.546	$12.664.792	$13.142.840
Reserva legal.	10,0%					

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Programa de inversiones y depreciaciones de la Empresa MUSACEAS S.A.S.

Los activos fijos, pierden su valor por el uso o por la obsolescencia, para compensar esta pérdida contable se utilizan las depreciaciones de conformidad con los porcentajes contemplados en la legislación fiscal, de igual manera se hacen las inversiones de conservación de estos activos.

Tabla 3 Programa de Inversiones y Depreciaciones de la Empresa MUSACEAS S.A.S.

FINCA "LOS GIRASOLES" COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRO EMPRESARIAL MUSACEAS S.A.S. PROGRAMA DE INVERSIONES Y DEPRECIACIONES						
ACTIVOS	**VALOR**	**VIDA UTIL AÑOS**	**DEPRECIACION AÑO**	**DIFERIDOS**	**DEPRECIACION ACUMULADA AÑO 5**	**SALDO ACTIVOS QUINTO AÑO**
INVERSIONES						
Construcciones	$30.000.000	20	$1.500.000		$7.500.000	$22.500.000
Equipos	$15.500.000	10	$1.550.000		$7.750.000	$7.750.000
Terrenos	$20.000.000					$20.000.000
Capital de Trabajo	$40.000.000					$40.000.000
GASTOS DIFERIDOS						
Estudios preliminares	$2.000.000	5		$400.000		-
Instalación equipos	$1.500.000	5		$300.000		-
Gastos legales	$1.500.000	5		$300.000		
TOTAL INVERSIONES	**$110.500.000**		**$3.050.000**	**1.000.000**	**$15.250.000**	**$90.250.000**

Fuente: Elaboración propia.

Es así como se puede observar las construcciones tienen una depreciación en su vida útil de veinte años que corresponde al 5% del valor de la inversión, así como los equipos su vida útil está considerada en diez años y su porcentaje de depreciación corresponde al 10% de su valor, lo que lo convierte en un gasto que afecta directamente la contabilidad en sus rendimientos.

Financieramente hablando, la depreciación no es la pérdida de valor de la inversión, es en realidad la aplicación a resultados de la parte proporcional de una inversión o activo fijo de acuerdo con los años de vida útil estimada.

6.1.3 Condiciones de Crédito.

Dentro del universo de posibilidad que se podrían explorar en la vía de la consecución de los recursos necesarios para la financiación de una iniciativa empresarial y teniendo en cuenta las características de la propuesta se presentan las condiciones de crédito promedio del portafolio de la banca en la actualidad.

Monto a financiar	$20.000.000
Cuotas Fijas	$ 4.000,000
Tasa de Interés	8,50%
Periodo	5 años

Tabla 4 Plan de Amortización Crédito amortiza cuota fija de la Empresa MUSACEAS S.A.S.

FINCA "LOS GIRASOLES" COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRO EMPRESARIAL MUSACEAS S.A.S. AMORTIZACION CREDITO CUOTA FIJA CAPITAL					
PERIODOS	**CAPITAL**	**CUOTA**	**SALDO CAPITAL**	**INTERESES**	**TOTAL**
1	$20.000.000,000	$4.000.000,000	$20.000.000,000	$1.767.818.13	$ 5.767.818.13
2	$16.000.000,000	$4..000.000,000	$16.000.000,000	$1.414.254.46	$5.414.254.46
3	$12.000.000,000	$4.000.000,000	$12.000.000,000	$1.060.690.87	$5.060.690.87
4	$8.000.000,000	$4.000.000,000	$8.000.000,00	$707.127.27	$4.707.127.27
5	$4.000.000,000	$4.000.000,000	$4.000.000,000	$ 353.563.60	$ 4.353.563.60
TOTAL		**$20.000.000,000**		**$5.303.454.33**	**$25.303.454.33**

Fuente: Elaboración propia

Pedir un crédito en un banco es uno de las opciones más usadas por el ecosistema empresarial Colombiano, sobre todo a la hora de emprender, aunque no es tan sencillo encajar en los requerimientos de la banca al hablar de garantías en las posibilidades de la iniciativa empresarial, pues casi siempre existe esa barrera en líneas comerciales y en ese sentido es pertinente revisar el portafolio de la banca hacia el sector en el cual se aspira trabajar, eso se remite en nuestro país al portafolio de cartera redescontada del fondo para el financiamiento del sector agropecuario en Colombia FINAGRO y a través de un banco en nuestro caso para la línea propuesta de plátano, el termino o plazo del crédito está sujeto a al ciclo de la actividad.

En este sentido es necesario presentar la solicitud de financiación para una actividad específica como maquinaria e infraestructura porque se podría acceder al fondo de garantías agropecuarias FAC siendo pequeño productor y está sujeto de postularse para el incentivo de capitalización rural que se otorga al sector agropecuario. Cabe agregar que la tasa de interés pactada

para esta línea crediticia, está sujeta a las variaciones del factor DTF emitido por el banco emisor más los puntos que establece el banco intermediario, por lo que se presenta para la propuesta, un valor ponderado considerando el comportamiento del DTF y el portafolio del banco estatal con vocación agropecuaria en el mercado.

6.1.4 La proyección del flujo de caja.

La proyección del flujo de caja es una estimación del dinero que MUSACEAS S.A.S espera que ingrese y que salga del negocio incluyendo todos los ingresos y gastos proyectados por un periodo de cinco años.

Tabla 5 Proyección del flujo de caja con financiación de la Empresa MUSACEAS S.A.S.

FINCA "LOS GIRASOLES" COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRO EMPRESARIAL MUSACEAS S.A.S. PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION						
	AÑOS					
CONCEPTO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
VENTAS		$69.300.000	$ 87.000.000	$ 110.200.000	$ 113.100.000	$ 116.725.000
(-)COSTOS DE PRODUCCION		**$ 37.432.500**	**$ 47.632.750**	**$ 60.734.625**	**$ 70.200.594**	**$ 72.544.649**
(=) UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE FINANCIACION.		**$ 31.867.500**	**$ 39.367.250**	**$ 49.465.375**	**$ 42.899.406**	**$ 44.180.351**
(-) AMORTIZACION INTERESES		$ 5.767.818	$ 5.414.254	$ 5.060.691	$ 4.707.127	$ 4.353.564
(=) UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE INTERESES.		**$ 26.099.682**	**$ 33.952.996**	**$ 44.404.684**	**$ 38.192.279**	**$ 39.826.787**
(-) IMPUESTOS (33% SOBRE UTILIDAD)		$ 8.612.895	$11.204.489	$14.653.546	$12.664.792	$13.142.840
(=) UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS.		**$ 17.486.787**	**$ 22.748.507**	**$ 29.751.138**	**$ 25.527.486**	**$ 26.683.948**
(+) DEPRECIACION		$ 3.050.000	$ 3.050.000	$ 3.050.000	$ 3.050.000	$ 3.050.000

(+) DIFERIDOS		$ 1.000.000	$ 1.000.000			
(=) FLUJO DE CAJA OPERATIVO		$ 21.536.787	$ 26.798.507	$ 32.801.138	$ 28.577.486	$ 29.733.948
(+) LIQUIDACION CAPITAL DE TRABJO		$ 40.000.000	$ 40.000.000	$ 40.000.000	$ 40.000.000	$ 40.000.000
(+) VALOR COMERCIAL ACTIVOS FIJOS		$ 85.000.000	$ 85.000.000	$ 85.000.000	$ 85.000.000	$ 85.000.000
(+) VALOR TERRENOS		$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000	$ 20.000.000
(=) FLUJO DE CAJA PROYECTADO		**$ 166.536.787**	**$ 171.798.507**	**$ 177.801.138**	**$ 173.577.486**	**$ 174.733.948**
INVERSIONES INICIALES	$ 145.000.000	-	-	-	-	-
(+) AMORTIZACION CREDITO	**$20.000.000**	$ 5.767.818	$ 5.414.254	$ 5.060.691	$ 4.707.127	$ 4.353.564
FLUJO NETO DE CAJA CON FINANCIACION	**$165.000.000**	**$ 172.304.605**	**$ 177.212.761**	**$ 182.861.829**	**$ 178.284.614**	**$ 179.087.511**

Fuente: Elaboración propia.

Con financió de la empresa MUSACEAS S.A.S. es la presentación en un cuadro de proyección del flujo de caja, que muestra el comportamiento del dinero en detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene la empresa MUSACEAS S.A.S.

Durante los cinco años inicialmente una vez implementada la propuesta, en este cuadro se muestra la diferencia entre los ingresos y los egresos en cada uno de los Ítems consideraos que dan como resultado lo que se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa que determina su viabilidad económica, teniendo contemplando la cofinanciación crediticia en los términos expuestos, lo que nos da maniobrabilidad en la toma de decisiones, sobre todo si se presenta como en este caso un valor positivo aventajado por los ingresos sobre los egresos.

6.2 Los registros contables.

Para la contabilidad en empresas agropecuarias es necesario contar con registros adecuados que permitan llevar un control de las actividades que se realizan en el cultivo y por ende en la empresa, ello depende fundamentalmente del nivel de instrucción del responsable del aspecto administrativo, es por esto que hay gran interés del propietario de la finca en que se debe tener una información útil y confiable para la toma de decisiones.

Tabla 6 Registro mano de obra del cultivo del plátano.

REGISTRÓ DE MANO DE OBRA CULTIVO DEL PLATANO.				
No	NOMBRE	LABOR	DIAS TRABAJADOS	VALOR TOTAL

Fuente Elaboración propia.

Tabla 7 Registro de insumos cultivo del plátano.

REGISTRÓ DE INSUMOS CULTIVO DEL PLATANO.				
No.	INSUMO	LABOR	CANTIDAD	VALOR TOTAL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Registro de producción cultivo del plátano.

REGISTRÓ DE PRODUCION CULTIVO DEL PLATANO.					
No.	FECHA	CANTIDAD Kg de Primera	CANTIDAD Kg de segunda	CANTIDAD Kg de desecho	TOTAL KG.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3 Cronograma de actividades de la finca "Los Girasoles"

MES / ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	X																			
		X																		
			x																	

Fuente: Elaboración propia.

En la finca “Los Girasoles” además de estos registros se lleva el libro auxiliar tres columnas donde se consignan todos los gastos en que incurre la empresa.

6.3 La generación de estados e indicadores financieros.

Para este análisis determino el margen de contribución el cual permite saber cómo cubrir los costos; y para saberlo se requiere conocer cuál es el precio de venta unitario de su producto y los costos directos por unidad producida:

***Cuadro 4 Margen de contribución plátano*.**

Cálculo del margen de contribución
Cultivo del plátano
Margen de contribución = Precio de venta unitario - Costos directos de producción unitario.

Margen de contribución = $1.450 – $832 = $618
Margen de contribución = $618

Fuente: Elaboración propia.

El Margen de contribución es la diferencia que se da entre el "precio de venta unitario" y el "costo directo de producción de cada unidad producida". Indica que por cada kilogramo de plátano que la empresa MUSACEAS S.A.S. vende a $1.450 está recuperando, en primer lugar, los $832 de los costos directos, y le está quedando una diferencia de $618 para ayudar a recuperar los costos indirectos.

Cuadro 5 Cálculo del índice de contribución del plátano.

Cálculo del índice de contribución
Cultivo del plátano.
Índice de contribución = Margen de contribución. / Precio de venta unitario.
Índice de contribución = 618 / 1.450
Índice de contribución = 0.426

Fuente: Elaboración propia

El cálculo indica que por cada peso que ingresa por ventas de Plátano a la empresa MUSACEAS S.A.S.…, $0.426 centavos ayudan a cubrir los costos directos e indirectos para generar utilidad operativa.

***Cuadro 6 Punto de equilibrio plátano*.**

Cálculo del punto de equilibrio
Cultivo del plátano.
Costos indirectos de producción. Punto de equilibrio en unidades = ---------- Margen de contribución
$3.420.000 Punto de equilibrio en unidades = ---------- 618
Punto de equilibrio en unidades: **= 5.534 kilos**

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del punto de equilibrio obtenido de dividir los costos de producción indirectos expuestos en la tabla número 14 y que incluyen transportes, herramientas e improvistos, sobre la margen de contribución del plátano expuesto en el cuadro número cuatro resultante de restarle al precio de venta, el costos directos de producción.

Se estima una producción total de 45.000 Kg de plátano en condiciones favorables del desarrollo del cultivo, que para no tener pérdidas en el cultivo sacando los costos directos e indirectos del cultivo, todas las condiciones climáticas desfavorables y demás adversidades que se puedan tener en un cultivo, se estima el punto de equilibrio para el cultivo del Plátano se debe dar una producción mínima en la Hectárea de 5.534 kilogramos de Fruta.

6.4 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.

Se determina si la empresa MUSACEAS S.A.S. ganó o perdió dinero, para ello se realiza a través de las siguientes fórmulas que al aplicarla se obtendrá la información de la empresa.

Cuadro 7 Margen bruto plátano.

Calculo del margen bruto	
Cultivo del plátano	
Margen bruto = Ingresos por venta de productos – Costos directos de producción	
Ingresos por venta de productos = $65.250.000	**Costos directos de producción**= $37.432.500
Margen bruto = $65.250.000 – $37.432.500	
Margen bruto = $27.817.500	43%

Fuente: Elaboración propia.

El margen bruto es el valor porcentual establecido al restar del total de las ventas por plátano, los costos de los bienes vendidos. Es el porcentaje de ingresos brutos esperados de la actividad del cultivo de plátano.

6.5 Los costos y gastos.

Estos presupuestos de costos y gastos son parte de la planeación financiera que debe desarrollar todo director financiero para guiar a la empresa en el futuro y se pueden extender para establecer las metas de crecimiento del negocio a corto mediano y largo plazo para la presente propuesta presentamos una estimación proyectada a cinco años de los costos y gastos en los que debe incurrir la empresa una vez sea implementada la presente propuesta.

ESTRUCTURA DE COSTOS POR UNIDAD – HECTAREA.

***Tabla 9 Estructura de costos. Mano de obra*.**

MANO DE OBRA	
Preparación del terreno	$ 600.000

Trazado	$ 105.000
Ahoyado	$ 175.000
Encalado	$ 350.000
Desinfección y arreglo de colinos	$ 210.000
Siembra	$ 750.000
Tutorado	$ 70.000
Deshojes y desguasques	$ 420.000
Deshijes	$ 240.000
Fertilización	$ 425.000
Control de plagas y enfermedades	$ 700.000
Cosecha	$ 480.000
Clasificación y empaque	$ 600.000
Subtotal mano de obra	**$ 5.125.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 Estructura de costos .Insumos

INSUMOS			
Insumos	**Cantidad**	**V/Unitario**	**Total**
bolsa plástica	3000	$ 180	$ 540.000
Colinos	2500	$ 400	$ 1.000.000
Desinfectante	7	$ 7.000	$ 49.000
TOTAL		**$ 1.589.000**	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 Estructura de costos. Fertilización

FERTILIZANTES				
Fertilización	Insumos	**Cantidad**	**V/Unitario**	**Total**
Encalada CaO	Cal	20	12000	240.000
Pre-- abonada	Micorrizas	2	24000	48.000
	Materia orgánica	40	7000	280.000
	Fuente fosfórica x 50Kg	2	70000	140.000
	KCL	1	70000	70.000
	Transporte y Distribución	42	1000	42.000
Primera (45 días)	Fuente fosfórica x 50Kg	4	70000	280.000
	Triple 15	5	76000	380.000
	Transporte y	9	1000	9.000

	Distribución				
Segunda (80dias)	Menores		6	74000	444.000
	SulcaMag		2	39000	78.000
	Borofer		0,25	62000	15.500
	Transporte y Distribución		8	2500	20.000
Tercera(120 días)	Hidran		5	79500	397.500
	SulcaMag		2	39000	78.000
	Transporte y Distribución		7	1000	7.000
Cuarta (150 días)	Nitrabor		2	66000	132.000
	KCl		4	70000	280.000
	Kieserita		2	70000	140.000
	Transporte y Distribución		8	1000	8.000
Quinta (180 días)	KCl		4	70000	280.000
	Nitrabor		3	66000	132.000
	Kieserita		5	61600	308.000
	Jornales		1,5	27000	40.500
	Transporte y Distribución		12	1000	12.000
TOTAL FERTILIZACIÓN.				**$ 3.915.500**	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 Estructura de costos. Control de enfermedades.

CONTROL DE ENFERMEDADES					
Control enfermedades	**Insumo**	**Cantidad**	**Ha**	**V/Unitario**	**Total**
Control Sigatoka 1	Propiconazol	1	Lt	36000	36.000
	Mancozeb	2	Kg	9000	18.000
	Pegante	1	Lt	22000	22.000
Control Sigatoka 2	Tebuconazol	0,5		47000	23.500
	Carbendazim	0,5	Lt	12000	6.000
	Pegante	1	Lt	22000	22.000
Control Sigatoka 3	Flutriafol	0,5	Lt	133000	66.500
	Mancozeb	2	Kg	9000	18.000
	Pegante	1	--	22000	22.000

Control Sigatoka 4	Fenpropidin	0,6 Lt	75000	7.500	
	Carbendazim	0,5	Lt	12000	6.000
	Pegante	2	Lt	22000	44.000
Aplicación	Jornal	1	--	27000	27.000
Control Sigatoka 5	Epoxiconazol	0,7	Lt	95000	66.500
	Carbendazim	0,5	Lt	12000	6.000
	Pegante	2	Lt	22000	44.000
Aplicación	Jornal	1	--	22000	22.000
TOTAL CONTROL SANITARIO PARA SIGATOKA			**$ 530.000**		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13 Estructura de costos. Control de malezas.

CONTROL DE MALEZAS				
Control Malezas	**Cantidad**	**Ha**	**V/Unitario**	**Total**
Quema Química	3	Lt	12000	36.000
	1	Kg	12000	12.000
1 Control	2	Lt	9000	18.000
2 Control	1	Lt	12000	12.000
	3	Kg	21000	63.000
3 Aplicación	1	Lt	12000	12.000
	3	Kg	21000	63.000
TOTAL, CONTROL DE MALEZAS		**216.000**		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Costos indirectos.

COSTOS INDIRECTOS	
Transporte	$ 2.300.000
Herramientas	$ 800.000
Imprevistos	$ 320.000
Total costos indirectos de producción	**$3.420.000**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 TABLA RESUMEN ESTRUCTURA DE COSTOS

ESTRUCTURA DE COSTOS		
MANO DE OBRA		$ 5.125.000
INSUMOS		$ 1.589.000
FERTILIZACION		$ 3.915.000
CONTROL DE ENFERMEDADES		$ 530.000
CONTROL DE MALEZAS		$ 216.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION	**$ 11.375.500**	
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION		$ 3.420.00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	**$14.795.500**	

Fuente: Elaboración propia.

Los costos y gastos sirven de base para el establecimiento del cultivo, están dados de acuerdo al comportamiento de jornal en la región del municipio de Vista Hermosa Meta y la clasificación de los costos son: costos directos que son aquellos que tienen una relación directa, identificable y medible con el producto; siembra, fumigación, deshierba, cosecha, agroquímicos y los costos indirectos que son aquellos a los que no se les puede establecer una relación directa, precisa y clara con el producto del que hacen parte entre los que se tienen la administración, transporte, asistencia técnica, comercialización y ventas, servicios, almacenamiento.

Es relevante evidenciar el factor trasporte como costo directo y su importancia a la hora de establecer los costos presentados. La finca es ubicada en el área rural del municipio de Vista Hermosa a 36 kilómetros aproximadamente de su casco urbano y este a 145 km de la capital del Departamento del Meta, lo que eleva significativamente los costos de transporte contemplados.

6.6 Los ingresos que se generan.

Cuadro 8 Ingresos por venta de producto plátano.

Calculo de los ingresos por venta de productos	
Cultivo del plátano	
Ingresos por venta de productos = Precio de venta Unitario X Cantidad de producto producido	
Precio de venta Unitario = $ 1.450	**Cantidad de plátano producido** = 45.000 kilogramos
Ingresos por venta de productos = $1.450 x 45.000 kilogramos **Ingresos por venta de productos** = $65.250.000	

Fuente: Elaboración propia

6.7 La utilidad del negocio; la rentabilidad.

Utilidad Operativa. U operacional hace referencia a la utilidad a los resultados que generarían las operaciones de la empresa MUSACEAS S.A.S relacionadas directamente con su propósito de producción de plátano.

***Cuadro 9 Utilidad de la unidad productiva plátano*.**

Calcular la utilidad operativa		
Cultivo del plátano		
Utilidad operativa = Ingresos por venta de productos – costos directos – costos indirectos		
Ingresos por venta de productos = $65.250.000	**Costos directos**= $11.375.500	**Costos indirectos** = $3.420.000
Utilidad operativa = $65.250.000 - $11.375.000 – 3.420.000 **Utilidad operativa** = $50.455.000		

Fuente; Elaboración propia

Tabla 16 Resultados del flujo de caja.

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	0	**166.803.560**	**171.798.507**	**177.801.138**	**173.577.486**	**174.733.948**
Egreso total	0	**60.651.350**	**75.364.950**	**89.391.375**	**100.634.668**	**105.351.475**
Flujo	**0**	**106.342.210**	**98.433.557**	**88409.663**	**72.942.818**	**69.382.473**

Fuente: Elaboración propia

Valor presente neto VPN O VAN de la empresa **MUSACEAS S.A.S.** Corresponden al valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión.

Tabla 17 Valor Presente Neto.

20%		VPN 183.434.188,82					
AÑO		1	2	3	4	5	TOTALES
FLUJO DE CAJA		**106.342.210**	**98.433.557**	**88.409.663**	**72.942.818**	**69.382.473**	**435.510.721**
COSTOS	**135000000**	**60.651.350**	**75.364.950**	**89.391.375**	**100.634.668**	**105.351.475**	**431.393.818**
RELACION BENEFICIO COSTO							**$1,01**

Fuente Elaboración propia

EL VAN se obtiene a partir de la inversión inicial, el flujo calculado consignado en la tabla 16 como resultados de flujo de caja proyectado a cinco años con un tasa de actualización media ponderada teniendo en cuenta el coste tanto de los recursos propios, como los provenientes de financiación a través de la banca, contemplado en la presente propuesta y su amortización. Tenemos entonces que el valor de los flujos proyectados actualizados a una tasa del 20% es mayor y por lo tanto viables, significa que cada

VPN O VAN positivo mayor de cero, indicando que los dineros invertidos en el proyecto rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad por lo tanto estamos frente a un

proyecto en el que es factible realizar la inversión y que 183.434.188,82 representa la ganancia en el periodo proyectado y con un riesgo relativamente bajo cumpliendo con el objetivo propuesto.

Dividiendo los costos totales netos de los Ingresos totales netos, obtenemos el cociente que representa la relación de costo beneficio. Para nuestro caso arroja un resultado 1.10 lo que hace que el proyecto justifique la ejecución, entendiéndose que por cada peso invertido se obtendrán 1,10 pesos de ganancia durante la vida útil del proyecto.

Tabla 18 Tasa Interna de Retorno.

TIR	65,50%
Inversión	-$ 135.000.000
Flujo de caja año 1	$ 106.342.210
Flujo de caja año 2	$ 98.433.557
Flujo de caja año 3	$ 88.409.663
Flujo de caja año 4	$ 72.942.818
Flujo de caja año 5	$ 69.382.473

Fuente: Elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno. Se entiende como la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión. O el porcentaje que se necesita para que la VAN sea igual a cero.

La TIR como indicadores para la toma de decisiones y o evaluación de un proyecto poseen reglas entre las que podemos encajar los resultados de la presente propuesta así: la TIR en este caso es mayor que la tasa de descuento por lo tanto en viable.

Una TIR positiva por debajo de cien es razonable, significa que la inversión se recupera y la posibilidad de rendimientos futuros debe ser maximizada. La tasa interna de retorno podría entenderse como la tasa de interés máxima a la que la futura empresa "MUSACEAS S.A.S" le es posible endeudarse para financiar el proyecto.

En resumen el análisis de la tasa interna de retorno indica que al invertir en el proyecto se obtendrá una tasa de interés de 65,50% que la que se obtendría si la colocara en otra actividad o banca que ponderado se consideró un 20% como el porcentaje de actualización trabajado para la obtención dela VAN. Es evidente la viabilidad del proyecto con la tasa de oportunidad que presenta la TIR positiva.

7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

La fundamentación del presente análisis en el que se expone información crucial sobre todos los aspectos que intervienen en la cadena de comercialización de plátano como clientes, competidores e industria; se hace mediante el proceso de recopilación de información a través de la observación directa de los procesos, algunas entrevistas informales a productores, trabajadores, conductores, intermediarios e industria misma en espacios y mediante diálogos culturales en su rutina y o horas de descanso, sumado a la experiencia obtenida por los procesos llevados a cabo durante los últimos cinco años en la finca Los Girasoles.

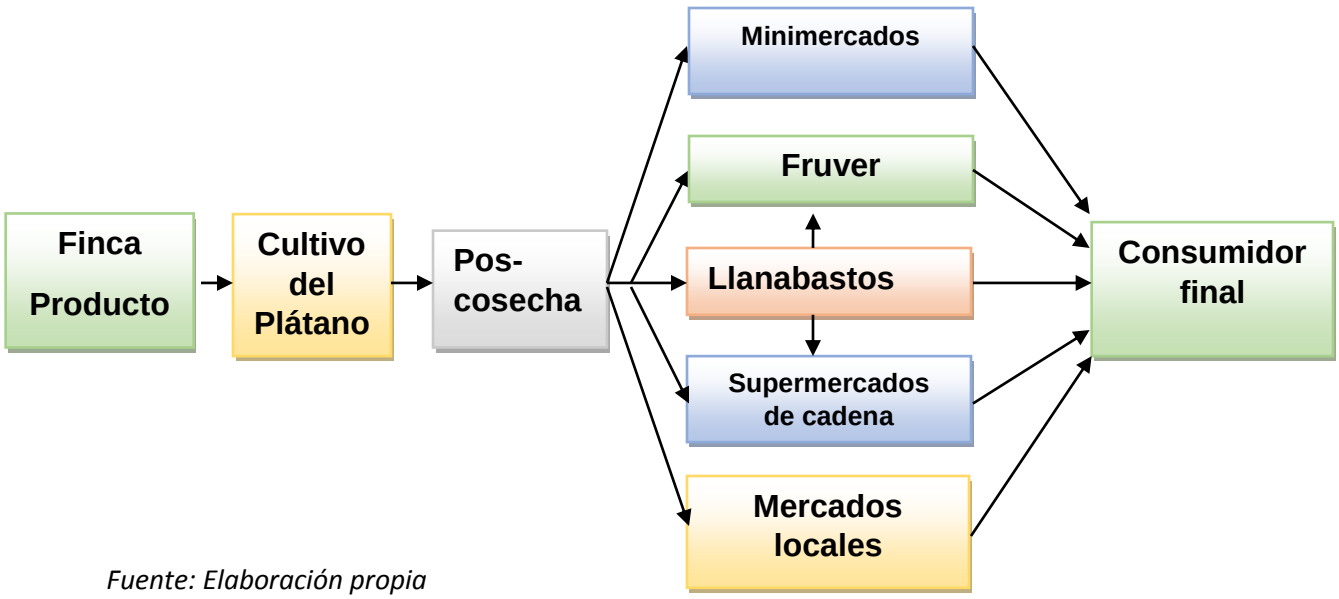
Lo que permite un análisis comparativo, la definición de la línea de comercialización y en general algunas propuestas como:

7.1 Los canales de comercialización de la empresa.

En la finca Los Girasoles como unidad productiva empresarial se desarrollará la alternativa de producto que la finca ofrecerá, el plátano. Producidos bajo las buenas prácticas agrícolas; prácticas bajo la cual se pretende reducir los riesgos de contaminación que garanticen la sanidad y calidad de la fruta, presentando al consumidor un alimento con apariencia, aroma, sabor y textura agradables que contribuye con la conservación de la salud humana y la conservación del medio ambiente, valor agregado que generalmente en el mercado local y regional al que se pretende entrar no es presentado.

Alternativas de penetración. Para ingresar al mercado se realizan visitas de inserción y promoción de la fruta al mercado regional donde se establecen los contactos personales dos meses antes de la cosecha presentando a los posibles clientes una propuesta comercial y una muestra del plátano al igual que se dará a conocer la oferta disponible de la fruta y entregará directamente al mayorista, contratando camiones que realicen la entrega, al igual, que los contactos comerciales se realizarán directamente por el gerente-productor.

Figura 8 Flujograma canales de comercialización MUSACEAS S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

7.2 Las estrategias de mercadeo.

La distribución del producto sería en forma directa al mercado regional llanabastos, se utilizarán bolsas plásticas para el transporte con el logo, la información del producto y los contactos, el cual se transportará en un camión tipo NPR que lleve también la identidad de la finca como unidad productiva haciendo énfasis en las buenas practicas aplicadas para la producción.

Figura 9 Registro fotográfico manejo pos cosecha plátano.

Foto 08 Plátano empacado listo para comercializar

Foto 09 Plátano listo para transportar

Fuente. Elaboración propia

La promoción: Para la venta del producto se ofrece productos de calidad en cuanto a presentación y tamaños.

Figura 10 Registro fotográfico manejo del producto Plátano.

Foto 10 Presentación del fruto por calidad

Foto 11 Presentación del fruto por tamaño

Fuente: Elaboración propia

Publicidad: la identidad del producto presentada en sus empaque y transporte se da en respuesta a la conclusión, producto del análisis de la información recolectada, que es la falta de identidad del producto al llegar al mercado lo que ha permitido le surgimiento de los intermediarios en esta cadena, muchas veces obteniendo mejores ganancias que el productor solo por el ejercicio plagiado de identidad, presentación y mercadeo.

.

***Figura 11 Registro fotográfico manejo pos cosecha plátano*.**

Foto 12 Labores de post-cosecha

Foto 13 Labores de empaque

Fuente: Elaboración propia

Funciones de facilitación: las funciones de facilitación se llevan a cabo en todos los eslabones del proceso de comercialización; su objetivo es contribuir a la correcta ejecución de las funciones físicas y de intercambio. Por lo que se propone generar adicionalmente una

presentación más accesible para restaurantes y pequeñas industrias de comida que requieren presentaciones más pequeñas que la bolsa o la canastilla que generalmente se utiliza sin desmejorar la calidad del producto y haciendo diferenciación en el grado de maduración del mismo.

Información de precios y mercados: se refiere a la obtención, análisis y difusión de datos sobre la situación del mercadeo de los productos agropecuarios (oferta, demanda, precios, tendencia y perspectivas de los mercados); esta función está orientada a permitir que todos los actores involucrados tengan acceso a información actualizada, lo cual les permita formular criterios de negociación y fortalecer la toma de decisiones en sus respectivas actividades. Se propone entonces eliminar intermediación y mantener canales de información directos con la plazas y central de abastos para establecer precios y aumentar capacidad de negociación en la medida que pueda sincronizar el volumen de producción con el comportamiento del mercado y la sostenibilidad de la oferta.

7.3 Las estrategias de ventas.

Los productos agrícolas en general son productos básicos de consumo diario, generalmente no han requerido mayor impulso por su propia naturaleza. Sin embargo, cada día el consumidor está entrando en una etapa en la que quiere estar informado de las propiedades y beneficios de lo que consume.

Es por esto que comunicar, por ejemplo, que consumir frutas en una gran fuente de energía y vitaminas le da al consumidor una nueva visión de lo que come de igual manera sucede con el plátano que su aporte nutricional está en el potasio que le suministra al organismo. Por lo que

dicha información se proponer sea impresa en su bolsa y /o canastilla de presentación incluso en cada fruto.

7.4 La fijación de precios.

Los precios dependen de la oferta y la demanda. Las fluctuaciones en los precios a corto plazo pueden ser causadas por la cantidad de producto que se pone a la venta en un día, los cambios en la demanda a corto plazo y la disponibilidad en el mercado de los productos competitivos, para el estudio se toman los datos de los boletines de la central de abastos de Villavicencio Meta.

No obstante, las fluctuaciones de los precios a plazos mayores dependen de la oferta, afectada por cuánto han sembrado los agricultores, el estado del tiempo, las propias necesidades de los consumidores.

Figura 12 Boletín lista de precios Llanabastos Villavicencio.

Fuente: CAV P.H. - Central de Abastos de Villavicencio P.H.www.cav.com.co - info@cav.com.co

7.5 Los controles sobre mercadeo y ventas.

La fijación de precios de los productos agrícolas en Colombia se realiza en las centrales de acopio de cada región en este caso es “LLANABASTOS”, estos precios se rigen principalmente por oferta y demanda de los productos, sin embargo, en algunas ocasiones se rigen por la conveniencia de unos pocos o monopolios que son muy difíciles de demostrar, sin embargo, esto hace que los precios de muchos productos agrícolas sean baratos a costa de la pérdida que ocasionan en los campesinos colombianos, por lo que se propone generar contratos de distribución con aliados comerciales comprometiendo y sosteniendo la producción en la medida de la demanda del aliado comercial.

La menor producción resulta en escasez, generando la necesidad de importar o de que los consumidores sencillamente no logran adquirir el volumen que quieren para el abastecimiento del mercado y que son suplidas por las políticas de importación del ministerio de agricultura, que muchas veces no son proteccionistas hacia el sector rural y productivo del país, sino que es favorecer a unos pocos que se benefician de ellas; en la medida que se generen obligaciones contractuales se minimiza el riesgo frente a estos fenómenos mencionados como la importación y la usura de los intermediarios y monopolios.

Uno de los aspectos principales a desarrollar en la producción agropecuaria es el saber cuánto cobrar por los productos (fijación de precios). Este aspecto ha sido clave para la toma de decisiones en las agro empresas o agroindustrias, sin embargo, en los sistemas de economía

campesina muchas veces se desconoce (Mondragón y Flores, 2008) por lo que se propone generar contratos de distribución con aliados comerciales.

Dichos contratos serian suscritos con mayoristas en nuestro mercado objetivo principal Llanabastos Villavicencio como el principal centro de acopio regional, pero también aliados comerciales representaos por cadenas de supermercados, mini mercados, Fruver y tiendas de barrio, que están al alcance de nuestra oferta, teniendo en cuenta que nuestro producto tiene como su lugar de origen la finca Los Girasoles ubicada en el área rural del municipio de Vista Hermosa y para llegar a llanabastos se debe pasar por el casco urbano de municipios como Vista Hermosa, San Juan de Arama, Granada, San Martin, Guamal, Acacias; pero también Mesetas, Lejanias, Cubarral, que a excepción de Granada son municipios no representativos en la producción de plátano del Meta.

Todo esto amplia nuestro radio de acción como estrategia para vender, sumado a la estrategia de publicidad en su empaque y transporte y la política de precios partiendo del costo real de sus producción y un porcentaje de ganancia establecido que permitiría precio y producción estable constante para ser acordado mediante contrato en una línea de tiempo con los clientes potenciales. Lo que permite eliminar la intermediación y el monopolio frente a los precios pero también ganar un mercado posicionando nuestro producto con valor agregado en BPA e identidad propia. “Finca los Girasoles –MUSACEAS S.A.S

8. ANALISIS DE LA GESTION TECNOLOGICA

La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos. Esta tecnología se hace más mejorando la experiencia que los agricultores a través de un aprendizaje tradicional que los técnicos hacen innovaciones de los cultivos, también influye los recursos económicos conque el agricultor cuenta. La agricultura mecanizada es una práctica relativamente nueva en esta zona del país donde se tienen suelos nuevos relativamente y la trasferencia de tecnología viene de la mano con la búsqueda de identidad económica por la que atraviesa esta zona. Pone nuestra propuesta en el momento indicado, teniendo en cuenta que el suelo debe ser el principal activo para el agricultor, que las buenas prácticas propuestas y su compatibilidad con el medio será la mejor manera de adoptar tecnología para vender valores agregados en un producto.

8.1 La manera como se está administrando el conocimiento.

CULTIVO DEL PLATANO.

En los Llanos Orientales de Colombia, el cultivador de economía campesina ha tenido tradicionalmente dos tipos de cultivos: los de pancoger come maíz, frijol, yuca, frutales, etc., que le garantiza la seguridad alimentaria; y los cultivos capitalizadores como el plátano porque le han permitido adquirir los productos, bienes y servicios fuera de su predio, generar empleo, nutrir su canasta familiar al estar ligado a su dieta diaria como fuente de energía porque es rico en carbohidratos y minerales.

El cultivo del plátano ha sido por muchos años un cultivo capitalizador de la economía campesina debido a su importancia económica y social para la región. El Departamento del Meta tiene una participación de la producción nacional del 6,3% y en área cosechada 6.8% y que el rendimiento promedio de este cultivo a nivel nacional fue de 5,7 toneladas por hectareas (DANE, 2014), lo refiere tambien un estudio del ministerio de agricultura que el departamento del Meta es el departamento con mayor rendimiento presentando en el año 2018 un promedio de 15, 7 toneladas por hectarea lo que lo pone como el cuarto pais en el mundo en produccion y el primero en rendimiento ((Ministerio de Agricultura, 2018).

Tabla 19 Área, producción y rendimiento del cultivo de plátano por departamento en Colombia.

DEPARTAMENTOS	ÁREA (Ha)				PRODUCCIÓN (Ton)				RENDIMIENTO (Ton/Ha)			
	2015	2016	2017	2018*	2015	2016	2017	2018*	2015	2016	2017	2018*
Antioquia	57.376	57.376	59.382	58.915	401.799	414.390	449.685	474.860	7,2	7,2	7,5	8,1
Valle del Cauca	28.982	28.982	32.195	29.156	262.662	260.908	282.693	342.462	9,1	9,2	8,7	9,2
Quindío	26.311	26.311	26.667	26.188	232.962	246.271	249.870	269.482	9,4	9,4	9,4	10,6
Arauca	30.145	30.145	32.226	29.775	428.048	460.089	481.304	584.043	15,2	15,2	14,9	15,6
Córdoba	28.377	28.377	31.153	29.152	224.848	250.122	293.075	304.687	8,4	8,6	8,8	9,4
Caldas	21.634	21.634	23.848	20.858	220.196	244.356	249.647	283.574	10,7	10,5	10,4	10,8
Meta	15.009	15.009	18.922	18.461	256.197	256.197	292.507	350.172	15,7	16,4	15,4	15,7
Otros	234.164	224.164	219.154	227.789	1.390.240	1.776.653	1.936.697	1.707.446	7.5	7.8	8	9,8
TOTAL	**419.608**	**431.998**	**443.547**	**440.294**	**3.416.951**	**3.908.986**	**4.235.478**	**4.316.726**	**10,8**	**10,9**	**10,4**	**10,7**

Fuente: Minagricultura, Indicadores e Instrumentos de la cadena de Platano. Tomado de file:///C:/Users/hrk_lenovo2/Desktop/GRADO/2018-10-30%20Cifras%20Sectoriales%20platano.pdf

La calidad se obtiene durante el proceso productivo, se logra estableciendo el cultivo en zonas optimas de clima, suelo y realizando en forma correcta v oportuna las labores de cultivo. Las zonas productoras de plátano de los Llanos Orientales principalmente la zona del Ariari alto, medio y bajo que comprenden los municipios de Lejanías, El Castillo, Granada, Mesetas, San Juan de Arama, Puerto Lleras, Puerto Rico, Puerto Concordia, Vista Hermosa y Fuente de Oro, presentan suelos con niveles freáticos relativamente altos bañados por ríos y en general condiciones óptimas para producir plátano, con fines comerciales. Estas son:

Cuadro 10 Condiciones óptimas para el cultivo de plátano.

CONDICIONES OPTIMAS PARA EL CULTIVO DE PLATANO	
FACTOR	**RANGO**
Clima	Altura desde 300 hasta 500 msm
Temperatura	De 22°C hasta 35°C
Brillo solar	De 4 horas al día como mínimo.
Precipitación Pluvial	De 2.700 a 3.000 milímetros anuales bien distribuidos
Suelo	Los suelos que van desde textura franco a franco-arenosa, materia orgánica media (2% - 4%); fósforo que va desde bajo hasta muy alto (5- 150 ppm); calcio de medio a alto (1.5 meq/ 100 gr a 6 meq/ 100 gr); potasio de bajo a medio (0.05 a 0.25 meq/100 gr de suelo) y magnesio de bajo a medio (0.03 a 0.15 meq/100 gr de suelo).
La producci6n por encima o por debajo de estos rangos incide notoriamente en la calidad y rendimiento del producto.	

Fuente: Programa nacional de capacitación en manejo pos cosecha de frutas y hortalizas convenio Sena –Asohofrucol.

Preparación del terreno. En el departamento del Meta, últimamente se ha venido sembrando el plátano a un solo corte, para disminuir costos de control de sigatoka y para aprovechar el peso máximo de la primera generación. Preparación de la semilla de la sanidad y calidad de la semilla depende en gran parte el éxito o fracaso de la futura plantación, se debe

utilizar semilla proveniente de plantaciones libres de moko y cuando esto no es posible, se debe sembrar semillas provenientes de cultivo de tejidos vegetales.

Ahoyado y densidades de siembra alta. El ahoyado puede hacerse manualmente o con un taladro acoplado a un tractor, el tamaño del hueco debe ser de cuarenta cm de boca por cuarenta cm de fondo, para garantizar un buen desarrollo de la planta y evitar el volcamiento.

En el Meta, se están utilizando densidades altas con el fin de programar la cosecha y aumentar la producción se siembran los cultivos con dos mil a cuatro mil plantas/ha, lo que representa una mayor rentabilidad, aunque se aumenten los costos de producción.

8.2 La manera como se está administrando la información.

La información como parte técnica se maneja consultando algunos documentos que orientan los procesos de los cultivos; pero sumado a los datos primarios obtenidos a través de tertulias entre los agricultores, personas versadas en temas técnicos sobre la experiencia personal de cómo le ha ido y cómo les va como agricultor, como campesino y como inversionista en la implementación de cultivos, lo que nos suma experiencia y lecciones aprendidas.

En la parte de comercialización se busca la información a través de los intermediarios y mayoristas buscando la mejor opción para comercializar los productos, además porque no existen políticas públicas que favorezcan directamente al agricultor productor, esta comercialización se hace a través de hacer contactos con los mayorista en Bogotá con un manejo de relaciones interpersonales entre productor y mayorista, esto cuando quien produce puede hacer

desplazamiento a Bogotá hacer este tipo de relaciones, es por ello que la mayoría de los agricultores dependen de los intermediarios.

8.3 Los procesos para Asistencia técnica

En el municipio de Vista Hermosa Meta como en la mayoría de los municipios de Colombia el sector agropecuario no está en las prioridades en los planes de desarrollo de los municipios y para el caso no es la excepción y más por las condiciones de orden público de la región, los programas están dados a algunos cultivos tradicionales y de pancoger, como es el caso de la palma de aceite, los maderables y el caucho, pero la atención a los cultivos de duración corta como el caso del arroz, el maíz, que son de grandes terratenientes tienen su propio departamento de asistencia técnica. Los cultivos con menos profesionales de atención en asistencia técnica son los cultivos del plátano yuca y frutales.

9. ANALISIS DE LA GESTION HUMANA.

9.1 El proceso de selección.

La selección de personal en el sector rural surge en primer lugar por la necesidad que la finca tiene para contar con un personal idóneo y acorde para realizar las labores agrícolas en el cultivo del plátano, necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente el desarrollo del cultivo en el cumplimiento de cada una de las actividades agrícolas.

Bajo estas condiciones se diría que la selección de personal bajo esa premisa debería ser el proceso más importante dentro del sector rural, en razón a que dependiendo de una buena gestión en la consecución de los trabajadores depende la permanencia en el mercado con un buen desarrollo agrícola en cuanto al cultivo del plátano, seria así de simple: pero la realidad es que no es mucha la escogencia de personal trabajador rural, en razón a la escases de estos y con un agravante regional que todos quieren estar trabajando como obreros rasos en el sector petrolero.

El trabajador rural con que se cuenta no es el mejor capacitado técnicamente, sino con aquel personal que carece de oportunidades y de muy baja escolaridad que no tiene otra opción laboral de realizar otros trabajos, sino que se son contratados como jornaleros en las diferentes fincas que realizan labores agrícolas. Continuamente es necesario utilizar diferentes fuentes de reclutamiento para tener trabajadores permanentes en las fincas, muchas veces ofreciendo estabilidad como una forma o manera atraer gente para realizar un determinado trabajo con un incentivo económico haciendo un poco más atractivo este trabajo.

9.2 Las evaluaciones de desempeño.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Para las empresas conformadas y del sector formal esto es posible y debe hacerse, pero para el sector rural resulta muy difícil, en la finca se hace es por la labor que realizan, está

relacionada con el rendimiento en la actividad que el trabajador realiza y muchas veces por esto que hace recibe su pago; el tiempo que gasta haciendo una labor especifica ejemplo el tiempo que dura haciendo el trazado y ahoyado para una hectárea de cultivo bien sea plátano u otro cultivo, el tiempo que dura realizando la siembra de una Hectárea de cultivo, es que de esto depende que las labores de cultivo se realicen en el menor tiempo y de la mejor manera.

9.3 El clima y desarrollo organizacional.

El estudio o mejor el manejo de clima y desarrollo organizacional en los trabajadores de una finca depende del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales en comportamientos culturales y en aspectos socio-económicos que lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación específica y en la labor que el trabajador está realizando, lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma de que este percibe su clima de trabajo en la relación con los demás trabajadores con relación a la finca donde está por contrato.

En las fincas las relaciones se manejan desde el punto de vista del compadrazgo entre los que son de la región frente al personal que no lo es, tratan de ser regionalistas y discriminan a otros trabajadores haciéndose muy difícil el manejo de las relaciones personales, por ello es muy importante el liderazgo que el dueño de la finca maneje frente a todos los trabajadores.

Es por esto que en los trabajadores hay gran influencia la teoría desarrollada por Elton Mayo quien el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que

rodean a los trabajadores; manifiesta dicho autor que “la influencia del grupo de trabajo tiene relación directa con el desempeño de los mismos y por lo tanto las actividades deben plantearse sobre dinámicas de grupos, otro punto que abarca esta teoría es la recompensa o desaprobación social del grupo de trabajo influye notablemente en el desempeño del colaborador de acuerdo a la calidad y cantidad de recompensa recibida” y es así que hay armonía entre los trabajadores en la medida que estos tengan las necesidades satisfechas en cada uno de sus niveles

9.4 Los procesos de capacitación.

Cuando se aborda el tema capacitación en la empresa agropecuaria, se coincide en que existe un vacío en cuanto a calidad y cantidad de mano de obra, lo que se convierte en un cuello de botella para los resultados de las diferentes actividades que se realizan dentro de una finca productiva.

La mayoría de los trabajadores son personas que adquieren su experiencia de acuerdo al trabajo que realizan, la mayoría no tiene una escolaridad arriba del quinto de primaria y muy pocos tienen una capacitación técnica con formación, se cuenta con un personal que aprende una labor por repetitividad, por ello la importancia que se tienen que el dueño de la finca tenga una buena capacidad técnico que conozca a cabalidad el quehacer de la actividad del cultivo del plátano.

El dueño de la finca posee el conocimiento de lo que se está haciendo de en cuanto al cultivo del plátano esto facilita el diálogo entre los trabajadores de la empresa, evita pérdidas económicas mejorando los resultados, cada individuo se siente participante de un trabajo que tiene como

objetivo en común, la eficiencia en las labores de cultivo para conseguir el propósito de rentabilidad final de la finca.

9.5 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento.

Las necesidades de capacitación en la finca son muchas, pero son pocas las opciones de realizarlas en razón a la rotación de trabajadores, es por esto que se participa de los trabajadores más estables en días de campo que realicen las entidades dedicadas al agro como es el SENA y Corpoica.

CONCLUSIONES

En la descripción del entorno agro empresarial de la finca como unidad productiva se encuentra que todos los procesos que componen la cadena están caracterizados por la informalidad entendida del proceso de trasformación gradual que ha sufrido su objetivo al producir inicialmente para su seguridad alimentaria y la conservación de cierto modo de su soberanía alimentaria.

Desde año 2016 se viene identificando la cadena de comercialización al sacar sus excedentes de cosecha para mercados campesinos, fruver, supermercados, Minimercados y Llanabastos Villavicencio; identificando entonces la dinámica de comercialización y los referentes de sus ejercicio en la zona, concluyendo que el mercado se mueve por oferta y demanda y que no existe formalidad ni identidad en todo su proceso lo que los ubica como un pequeño productor más en la región.

Lo que generó la oportunidad de proponer la formalización, ajustar los procesos y caracterizar el mercado objetivo, presentando las fuentes de recursos que garanticen la viabilidad y el feliz término una vez implementada la propuesta.

Si bien la finca los Girasoles en su vocación productiva podríamos referenciarla como integral pues son varias las líneas de producción agropecuaria que ha implementado durante años, tampoco se ha orientado la propuesta hacia la producción exclusiva de plátano, pero si permite fortalecerla como su principal renglón de producción sin dejar de un lado la garantía de su

soberanía alimentaria. Además cuenta con el espacio suficiente para se conjuguen prácticas en varias líneas de producción agropecuaria, pero la propuesta se centra en ajustar, dinamizar y caracterizar los procesos que requiere el desarrollo organizacional de la finca como unidad productiva para tener como principal renglón de producción el cultivo de plátano.

La finca Los Girasoles como unidad productiva presenta una incipiente historia productiva mucho más ligada a la dinámica socioeconómica orientada por el conflicto en la zona, con todo lo que ello ha representado, desde cultivos ilícitos hasta el abandono por desplazamiento. Apenas hace diez años como consecuencia de la política de seguridad democrática en su implementación de la lucha contra el narcotráfico, fue erradicada y permitió el retorno voluntario dos años más tarde.

Desde entonces la recuperación ha sido lenta pero progresiva incluyendo sus suelos dañados, situación muy particular porque aunque el desplazamiento fue generalizado, no todos retornaron ni retomaron actividades como pequeños productores, la mayoría ha vendido para grandes terrateniente que han implementado ganadería extensiva.

Con la implementación de la presente propuesta seria el salto que necesita para referenciar a nivel local y regional un ejercicio formal, productivo y rentable que encaja muy bien en la metas de desarrollo municipal y Departamental hacia una cultura de legalidad de la mano con inversión social que acompaña la cooperación internacional en esta zona, y la oportunidad de posicionar la empresa en el mercado local y regional. Si bien la propuesta está proyectada a cinco años la

figura propuesta nos permite evaluar y continuar proponiendo en la medida que las metas sean alcanzadas.

Una vez revisada la legislación Colombiana frente al universo de posibilidad existentes que permiten darle vida jurídica e identidad empresarial a la propuesta, revisando los pro y contra de cada figura se encuentra, no por ser la más usada sino porque es la más aplicable a nuestra propuesta; el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, dadas sus bondades frente a la simplicidad, requerimientos, obligaciones y autonomía.

Es necesario puntualizar frente a objetivos estratégicos y en ese sentido se puede concluir que existe un gran potencial en nuestro mercado objetivo local y regional por conquistar, dando valor agregado en su presentación y disposición y evidenciando al consumidor final las buenas practicas llevadas a cabo para la obtención de producto.

En su propósito de ser un referente de unidad productiva en la zona, existe en las comunidades excelentes niveles de organización que generan los espacios de intercambio de sabes y diálogos constructivos que permiten multiplicar la información. Pero también el capital social que se requiere para gestionar el apoyo estatal frente a los proceso de formación de mano de obra.

Cabe resaltar que las condiciones están dadas para la realización del proyecto pues se cuenta con recursos como suelo, clima y agua con condiciones dentro de los rangos requeridos en el manejo del cultivo y en condiciones de uso; mano de obra con experiencia en el manejo como

recurso valioso y algunas otras como vías de acceso carreteables y sobre todo un mercado objetivo identificado.

Teniendo entonces un producto con características diferenciables con sello propio y un mercado objetivo por conquistar MUSACEAS S.A.S es un modelo de producción referente de buenas prácticas y aprovechamiento de recursos en prácticas sostenibles y amigables con el medio ambiente que referencie la ruta de los productores agropecuarios en su entorno, en el camino de innovar, mejorar y producir viable, rentable sosteniblemente, con trasferencia de tecnologías, referente también de producción limpia, formal y licita que genera arraigo e identidad productiva para el Municipio de Vita Hermosa Meta.

Así mismo un pacto social al generar economía familiar que a su vez apoya la generación de empleo local, aporta nuevo conocimiento técnico y administrativo en las posibles futuras unidades productivas, incide en despertar en los jóvenes pertenencia por su identidad campesina, logrando el arraigo en su tierra, pero produciendo con tecnologías acordes al tiempo competitivo actual y aplicando sus conocimientos ancestrales y la academia en una conjugación de saberes

RECOMENDACIONES

El sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia, en el desempeño como Administrador de Empresas Agropecuarias, es necesario aplicar y desarrollar los conocimientos impartidos en la academia, buscando que en la implementación de la propuesta se logre la eficiencia y eficacia requerida para alcanzar los logros planteados en los objetivos, haciendo de esta propuesta un modelo de producción técnica, sostenible en todos los factores que incidan amigablemente con el medio ambiente, y se fortalezcan en acción constante.

Es importante resaltar que cada proceso individualmente debe ser ejecutado con la mayor garantía de objetividad en la realización del cultivo del plátano que a la vez puede ser compatible con otras especies la cual no solo fortalece el cultivo, si no que propicia más rentabilidad a la finca. Igualmente, la calidad en cuanto al producto mismo, la recolección de la cosecha, el manejo en pos cosecha, en la presentación del producto al igual que su costo debe ser garantizado y sostenido en cantidad, tiempo y oportunidad en el mercado local.

La realización de este trabajo plan de negocios para la consolidación de la finca Los Girasoles como unidad productiva agro empresarial MUSACEAS S.A.S. permite tener elementos para la aplicación de los conocimientos que durante la carrera de administrador de empresas agropecuarias fueron transmitidos para un crecimiento profesional y una demostración en la comunidad rural del municipio de Vista Hermosa Meta, que el paso por la universidad no fue en vano, y los frutos se ven reflejados en una mejor Administración de esta empresa.

En primer lugar, despertar el interés de la comunidad y de las autoridades locales en este tipo de proyectos, describiéndoles las bondades productivas y su incidencia en el impacto económico, social y ambiental en el municipio. Para este propósito es necesario acercarse directamente a la comunidad y después de sensibilizarla pasar a la organización de la misma para recibir capacitación general y básica de este tipo de proyecto, buscando inclusión de toda la comunidad en la apropiación de tecnologías empresariales, lo cual permite apoyo social psicológico y por ende preferencia en el consumo de los productos de la empresa, pues no lo verán como ajeno y excluyente, sino como orgullo de su localidad.

Es necesario incluir la población joven y mujeres en los diferentes procesos a fin de despertar el interés de organizar diferentes empresas productivas similares que fortalezcan la competitividad y variedad de productos locales.

Es de gran incidencia que a la par de la productividad se desarrollen actividades de capacitación y apoyo social en otras áreas referentes al proyecto, tales como variedad de especies, elaboración de proyectos productivos, manejo de productos en la pos cosecha, comercialización, entre otros, para así lograr mayor impacto social y empoderamiento de proyectos en la comunidad logrando un empoderamiento empresarial en la región. Igualmente, el aspecto de comercialización debe ser bien analizado y concretado con el sector comercial local, a fin que al producirse la cosecha, tenga mercado asegurado.

Como son productos perecederos los que se van a producir, es necesario ir implementando a la par un proyecto de productos terminados o procesados a fin de aprovechar los excedentes de la producción de la finca, bien sea por falta de mercado en su estado original o por mala calidad de algún producto, esto para garantizar una mejor y eficaz aprovechamiento de todo lo producido en la finca Los Girasoles.

Teniendo en cuenta los recursos disponibles, que es una idea asociada a las metas, que resuelve una necesidad insatisfecha y que además es una propuesta sin referente en la zona como se constata en el sistema integrado de información suministrada por la Cámara de comercio de Villavicencio y Confecamaras (www.silvillavicencio.confecamaras.co)

La idea de negocio MUSACEAS S.A.S. se adapta perfectamente al tipo de empresas S.A.S, dado que, para constituir inicialmente la empresa, se contempla ser el único accionista como característica de la figura jurídica propuesta.

En resumen el planteamiento hecho apunta a que esta propuesta es viable, productiva, rentable y sostenible por lo que se considera que el siguiente paso es materializarla mediante escritura para su debido registro ante la cámara de comercio de Villavicencio Meta.

Bibliografía

ABBOTT J.C FAO. (1987). *Mejora del Mercadeo en el mundo en desarrollo.* Organizazión de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma: FAO desarrollo Economico y social.

Agricultura. (2015). toma de desiciones en sector agropecuario. *Finca y campo*, 2.

CORPOICA Regional 9. (2000). *El Cultivo del Platano. Grupo de Investigación Agrícola.* Manizales.

DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario .*

De Zuani, E. R. (2000). *Introducción a la Administración.*

Departamento Nacional de Planeacion. (2018). *Analisis sector Agrícola y Pecuario.* Bogotá. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents

DNP ANÁLISIS SECTOR AGRÍCOLA Y PECUARIO. (28 de JUNIO de 2018). *https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents.* Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents

Enrique, F., & Graw, H. (2004). *Organizacion de Empresas* (Segunda edicion ed.). Recuperado el 08 de 2020

Estrada., J. L. (2017). *Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del.* Bogota D.C.: Minagricultura.

ESTRADA..., J. (2017). *Diagnostico y recomendaciones de políticapara mejorar la competitividad del campo.* BOGOTA D.C.: Minagricultura .

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (1974). *Cultive bien el Platano.* Cundinamarca. Santafe de Bogotá: Lito Moderna Ltda.

FINAGRO . (2012). *Guia básica para el empresario del campo agropecuario.* Bogota, Colombia. Obtenido de http:/www.finagro.com.co/html/cache/gallery/GC-8/G-8/cartilla_abc.pdf

FINAGRO. (AGOSTO de 2017). *https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf.* Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf:

https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf

Finagro. (2014). *Perspectivas Agropecuarias.* Bogota D.C. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf:

Fleiman, J. (2000). *Negocios Exitosos.*

FLORES, W. (2009). Manejo pos cosecha del fruto para el Mercado fresco. *V Curso Nacional del manejo integrado del cultivo de platano.* Armenia Quindio. Recuperado el 07 de 2020

Fundacion Manuel Mejìa. (2011). *Como Mejoro la rentabilidad de mi empresa agropecuaria?* Bogotá.

Garcia, O. (2020). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FINCA “LOS GIRASOLES” COMO UNIDAD PRODUCTIVA AGRICOLA - MUSACEAS S.A.S. .* Vista Hermosa Meta.

GIL S, G. F. (2001). *Fruticultura.Madurez de la fruta y manejo pos cosecha. Fruta de climas templado y subtropical.* (U. C. Chile, Ed.) Chile, Chile: Universidad Católica de Chile.

Longenecker, J. G. (2001). *Administracion Delaware pequeñas Empresas. Lanzamientoy CrecimientoDelaware iniciav como vaciadooras, 14a. ed.* (14a.ed ed.). (J. T. Bonilla, Ed.) Mexico: Delaware.

Meta, A. V. (Ed.). (2016). *Plan de Desararrollo con lo nuestro.* Vista Hermosa , Meta, Colombia . Recuperado el 16 de 08 de 2020, de http//vistahermosameta.gov.co

Minagricultura. (2015). *Toma de desiciones en sector agropecuario. Finca y Campo.* Bogota D.C.

Mnisterio de Agricultura. (2018). *Indicadores e Instrumentos de la cadena de Platano.* Bogota.

MONDRAGON H, M. F. (2008). *La Cuestion Agraria Hoy. Colombia tierra sin campesinos.* (1ra ed.). Colombia: ILSA.

Plan de desarrollo Municipal "Con lo nuestro" 2016-2019. (31 de mayo de 2016). *www,vistahermosa,gov.co.* Obtenido de https://vistahermosameta.micolombiadigital.gov.co/sites/vistahermosameta/content/files/000024/1162_acuerdo--003-plan-de-desarrollo-20162019.pdf

SECRETARIA DE GOBIERNO comite de victimas. (enero de 2016). *http://vistahermosameta.micolombiadigital.gov.co/sites/vistahermosameta/content/files/000023/1136_pat-final-vistahermosa.pdf*. Obtenido de

http://vistahermosameta.micolombiadigital.gov.co/sites/vistahermosameta/content/files/000023/1136_pat-final-vistahermosa.pdf

SENA. (1998). La cosecha y el mercado del plátano. 50.

THOMPSON.A.K. (1998). *Tecnologia pos cosecha de frutos y hortalizas.* (P. p. Quindio, Ed.) Armenia: SENA.

Villanueva-Mejía, D. F. (2018). ANÁLISIS SECTOR AGRÍCOLA Y PECUARIO. *ESTUDIOS SOBRE BIOECON*

OMIA, uNIVERSIDAD EAFI.