

ANALISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS
PARA RIONEGRO (Santander).

MONICA CASTILLO CARRILLO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
2019

ANALISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS
PARA RIONEGRO (Santander).

MONICA CASTILLO CARRILLO

Trabajo de grado para optar el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Director de trabajo de grado
SERGIO RENE CASTIBLANCO SALAS
Zootecnista, MBA.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
2019

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

Nota de aceptación:

SERGIO SALAS CASTIBLANCO
Director

NOMBRE DEL DOCENTE
Jurado

NOMBRE DEL DOCENTE
Jurado

Bogotá, agosto 30 2019.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mi esposo Gerardo Leal Ramírez y mi hijo Dylan Gerardo, por ser mi fuente de inspiración para alcanzar mis metas propuestas, por creer en mis capacidades, aunque hemos pasado tiempos difíciles siempre me han brindado su amor y comprensión.

A mis padres y hermanos, quienes con sus palabras de aliento me animaron y alentaron a seguir y no decaer para alcanzar mis ideales, siempre recordándome el gran esfuerzo que he tenido que hacer para lograr lo que quiero en la vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinito amor y bondad, que me permitieron afrontar cada obstáculo que me hizo pensar en algún momento que no podía, y hoy gracias a ti Dios puedo presentar este trabajo como fuente de aprendizaje y dedicación para alcanzar mi título profesional; Gracias por estar siempre a mi lado en cada etapa de la vida, por ser el soporte y la fortaleza espero nunca sueltes mi mano.

A la Universidad Santo Tomás y mi tutor en este proceso, ya que, con el desarrollo de sus metodologías de aprendizaje, facilitan el alcanzar las metas profesionales a cada uno de los estudiantes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	14
1.1 Objetivo general	
1.1 Objetivos específicos	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes de asistencia técnica	16
2.2 Definición de asistencia técnica	16
2.3 Requisitos para acceder al servicio de asistencia técnica en Colombia	17
2.4 Epsagros	18
3. DISEÑO METODOLÓGICO	18
3.1 Localización	19
3.1.1 La macro localización o macrozona:	19
3.1.2 La microlocalización:	19
3.2 Metodología	20
3.2.1 Métodos	21
3.3 Estudio Técnico / Operacional	22
3.3.1. Descripción del producto	23
3.3.2 Análisis del proceso del servicio	24
3.3.3 Plan del servicio	24
3.3.4 Análisis de los costos del servicio	25
3.3.5 Infraestructura	25
4. ESTUDIO DE MERCADOS	26
4.1. Investigación, desarrollo e Innovación	27
4.2. Análisis del sector económico	27
4.3. Análisis del mercado.	27
4.3.1. Descripción y análisis del producto	27
4.3.2. Análisis de la demanda – Consumidor o cliente	28
4.3.3. Segmentación objetivo del proyecto	29
4.4. Análisis de la oferta y de la competencia	30

4.4.1. Análisis de los precios	31
• Clientes	31
• Competencia	32
• Costos	33
4.5. Proyecciones de venta	34
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	35
5.1. Estructura organizacional	35
5.2. Análisis de cargos	36
• Tramites de seguridad social y laborar	40
• Mano de obra a contratar	40
• Mano de obra indirecta a contratar	40
5.3. Costos administrativos	40
5.4. Tipos de sociedades	
5.5 Permisos, licencias	41
5.5.1 Consultar nombre en el RUES	41
5.5.2 Preparación de la papelería	41
• Documento privado de constitución	41
• PRE-RUT	41
• Formulario único empresarial	41
5.5.3 Inscripción en la cámara de comercio	41
5.5.4 Crear cuenta de ahorros	41
5.5.5. Tramitar el RUT definitivo	41
5.5.6 Tramitar el registro mercantil definitivo	41
5.5.7 Resolución de facturación y firma digital	42
5.6. Impuestos y Tasas	43
• Inversión legal:	43
6. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	43
6.1. Estudio económico	43
6.2. Costos	44
6.3. Presupuesto	45

6.4. Flujo de caja	46
6.5. Punto de equilibrio	47
6.6. Estados financieros	48
6.6.1 Balance general	
6.6.2 Estado de ganancias y perdidas	49
6.7. T.I.R.,	50
6.7. 1 V.P.N.	
6.7.2 T.I.O.	
7. Conclusiones	51
8. Bibliografía	52

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1 Normatividad a la prestación de servicios de asistencia técnica.	15
Tabla 2 Actividades que se llevaron a cabo.	20
Tabla 3 Ficha técnica	21
Tabla 4 Portafolio de servicios	23
Tabla 5 Inversión infraestructura	24
Tabla 6 Detalle del servicios a prestar	26
Tabla 7 Demanda de asistencia técnica	27
Tabla 8 Segmentación de mercado	28
Tabla 9 Oferta de asistencia técnica	29
Tabla 10 Descripción del servicio	33
Tabla 11 Ventas Proyectadas	34
Tabla 12 Análisis de cargos	35
Tabla 13 Gastos administrativos mensuales	38
Tabla 14 Gastos variables mensuales	38
Tabla 15 Gastos de legalización	41
Tabla 16 Inversión Inicial	43
Tabla 17 Presupuesto	44
Tabla 18 Flujo de caja	45
Tabla 19 Balance general	46
Tabla 20 Estado de ganancias y pérdidas	47

LISTA DE FIGURAS

	PGA
Figura 1 Mapa localización Municipio de Rionegro, Santander.	18
Figura 2. Mapa división política de Rionegro, Santander.	18
Figura 3. Demanda de servicios de asistencia técnica.	28
Figura 4. Oferta de asistencia técnica	30

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con el fin de investigar la viabilidad de crear una EPSAGRO, denominada (Empresa de servicios agropecuarios S.A.S) Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron encuestas a productores cercanos al municipio, a almacenes agropecuarios y a algunos profesionales que ofrecen el servicio de acompañamiento y comercialización de insumos químicos; con el fin de recopilar información que permita determinar el funcionamiento de las Epsagros y la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria en este municipio.

En el 2004 se reglamenta parcialmente la ley 607 del 2000, en lo relativo a la asociación de municipios para la prestación del servicio público obligatorio y subsidiado en lo que se refiere al pequeño y mediano productor de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial -CPGA y se normaliza las Empresas Prestadoras de los Servicios de Asistencia Técnica - EPSAGRO, función que se precisó a través de la Resolución 189 de 2005 y el decreto 2980 de 2004 (Ministerio de Agricultura 2008).

Teniendo en cuenta los altos índices de pobreza en varias zonas del municipio, la carencia de fuentes de empleo, los bajos ingresos económicos entre otros, se busca la forma de mitigar el impacto socioeconómico en la región, donde notamos la necesidad de aprovechar el potencial y las habilidades natas que posee la población campesina Rionegrana, y que debidamente apoyada y encaminada representan una oportunidad de negocio latente que puede ser una fuente de ingreso sostenible en el tiempo.

La región tiene la capacidad de fortalecer el sector agropecuario integrando metodologías tecnológicas y administrativas, que incentiven al productor a ver su unidad productiva como un negocio que puede garantizar mejorar la calidad de vida, y forjar en las nuevas generaciones la necesidad de ser parte del cambio, y de su desarrollo rural.

Las unidades productivas agropecuarias necesitan apoyo en factores como organización, planificación, y proyección a futuro; es importante llegar a ubicar a los sistemas productivos de la región en un punto de equilibrio que garantice un mercado potencial, para lo cual la empresa de asistencia técnica integral debe diseñar y respaldar los proyectos que mejoren las condiciones económicas del campo.

El interés de realizar el presente estudio se originó a partir de ofrecer los servicios técnicos de la empresa de servicios agropecuarios, al igual de contribuir de alguna manera en el posicionamiento de la entidad en la zona; ya que los diferentes expendios de insumos no cuentan con la disponibilidad de personal idóneo para el desarrollo de asistencia técnica, por otra parte para adquirir un profesional apto para algún renglón productivo agropecuario ya que se incrementan los costos de producción debido a los altos costos de cada visita técnica.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

-  Analizar la viabilidad para crear una empresa de asistencia técnica integral agropecuaria para el Municipio de Rionegro, Santander.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Analizar las características del mercado de la asistencia técnica agropecuaria en el Municipio de Rionegro, Santander.
-  Proponer protocolos de asistencia técnica según la necesidad del agricultor y su unidad productiva.
-  Realizar una aproximación financiera para la creación de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de asistencia técnica

La Constitución Nacional de Colombia, en su artículo 34, señala que el Estado tiene la obligación de promover el acceso a la Asistencia Técnica (AT). Para el caso particular de los pequeños y medianos productores la asistencia técnica es un servicio público de carácter obligatorio y subsidiado, este servicio según lo dispuesto en el Decreto Ley 077 de 1987, pasó a ser responsabilidad de las entidades territoriales municipales, para lo cual se crearon las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria -UMATA, en el marco del proceso de descentralización política y administrativa del país. Pese a dicha reglamentación, sólo hasta el año 1991 las UMATA entraron en funcionamiento, al ser reglamentó del proceso de prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria dirigida a pequeños y medianos productores (Decreto 2379 de 1991).

Durante muchos años el acompañamiento técnico ha sido de gran importancia para el sector agropecuario colombiano y para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad rural, la asistencia técnica ha sido utilizada como una herramienta que ha estado presente en cada desarrollo de proyectos productivos y demás, pero no se cuenta con antecedentes que demuestren de los alcances y resultados que se logren hasta ahora (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social, 2011).

A partir del año 1998, al terminar la última fase del DRI, las UMATA “quedaron dependiendo por completo de las administraciones municipales para su operación y funcionamiento, algo que sin duda alguna, modificó en cierta medida la prestación del servicio y obligó a cada UMATA y al municipio, a diseñar estrategias para garantizar su óptimo funcionamiento, pese al marcado proceso de privatización del servicio de asistencia técnica agropecuaria que se inició en Colombia a partir del año 2000” (SIEMBRA, 20112).

En el Municipio de Rionegro, Santander, no existe una entidad encargada del apoyo técnico agropecuario debido que a partir de la disposición nacional de dejar la operación y funcionamiento de las UMATAS a cargo de la administración municipal, esta desapareció, hoy en día los pequeños productores buscan el acompañamiento técnico por parte de las entidades comercializadoras de insumos, profesionales que laboran como independientes, viveristas, las federaciones que existen en el municipio las cuales están enfocadas solo en dos líneas de producción Fedecacao y Fedecafé (RIONEGRO, 2019).

2.2 Definición de asistencia técnica

Asistencia técnica es el trabajo sobre determinado campo específico, cuya duración es fijada por la magnitud y dificultad del problema a resolver, puede ser de un mes, hasta años, puede ser fija o temporal. Generalmente se cobra por hora, en empresas donde el

problema es de control de calidad, procesos de producción, contaminación, creación de productos nuevos, investigación sobre nuevas sustancias (Bolaños Castillo, 2013).

El acompañamiento técnico es un procedimiento que permite optimizar los recursos naturales y productivos de una unidad agropecuaria, constituyéndose en una estrategia potencial para mejorar los rendimientos productivos y comerciales de las fincas al igual que la calidad de vida de las familias campesinas apoyadas.

2.3 Requisitos para acceder al servicio de asistencia técnica en Colombia

En la tabla 1. Se describe la normatividad del entorno a la asistencia técnica y su ejecución en Colombia.

Tabla 1. Normatividad a la prestación del servicio de asistencia técnica

LEYES	OBJETO
LEY 101 DE 1993	Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero. Desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la constitución nacional con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.
LEY 607 DEL 2000	Modifica la creación funcionamiento y operación de las unidades municipales de asistencia técnica agropecuaria, UMATA y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCTA.
LEY 1113 DE 2007	Crea e implementa el programa agro ingreso seguro AIS el cual contempla la existencia de apoyos a la competitividad, entre los cuales se incluye instrumentos tales como la destinación de recursos orientados a fortalecer la asistencia técnica.
LEY 1437 DE 2011	Se integraron todos los niveles territoriales, para que la política pública agropecuaria a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se desarrolle mediante los principios de planificación, descentralización, con enfoque de cadena productiva y agregación de valor, calidad, libre escogencia, concurrencia subsidiariedad y coordinación.
DECRETOS	
DECRETO 077 DE 1987	Expide el estatuto de descentralización en beneficio de los municipios.
DECRETO 3199 DE 2002	Reglamenta la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural previsto en la ley 607 de 2007.
DECRETO 2980 DE 2004	Se reglamenta parcialmente la ley 106 de 2000 en lo relativo a la asociación de municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de centros provinciales de gestión agro empresarial y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 1985 DE 2013	Modifica la estructura del ministerio de agricultura y desarrollo rural y se determinan las funciones de sus dependencias.
RESOLUCIONES	
RESOLUCION 189 DE 2005	Establece el procedimiento y requisitos para la acreditación de entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural agro empresarial y se reglamenta el registro de usuarios de asistencia técnica directa rural.
RESOLUCION 140 DE 2007	Reglamenta el incentivo a la productividad para el fortalecimiento de la asistencia técnica (IAT).
RESOLUCION 0026 DE 2008 RESOLUCION 129 DE 2010	Reglamenta el incentivo a la asistencia técnica prestada por los gremios. Reglamenta el incentivo a la productividad para el fortalecimiento de la asistencia técnica (IAT).
RESOLUCION 178 DE 2012	Se crean instrumentos, incentivos y estímulos para fortalecer el servicio de asistencia técnica agropecuaria

Fuente: Legislación colombiana

Por lo anterior se especifica que los beneficiarios de la cofinanciación otorgada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural son los pequeños y medianos productores ubicados en los municipios que cumplan con las condiciones establecidas, deben estar el Registro de Usuarios de Asistencia Técnica – RUAT, que a la fecha de presentar el Plan General de Asistencia Técnica- PGAT no estén recibiendo el servicio de asistencia técnica para el/los renglón(es) productivo(s) a financiar y cuya cadena productiva coincida con las establecidas como prioritarias por la política agropecuaria nacional y departamental, anotando que la política del Ministerio está enfocada en un crecimiento proporcional de las diferentes regiones, por lo cual los ejercicios de priorización propenden por incluir a todos los departamentos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2015).

2.4 Epsagros

Las Epsagros son creadas con la LEY 607 DE 2000 (agosto 2) Diario Oficial No. 44.113, del 3 de agosto de 2000 EL CONGRESO DE COLOMBIA, Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de

Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. (MADR. 2000).

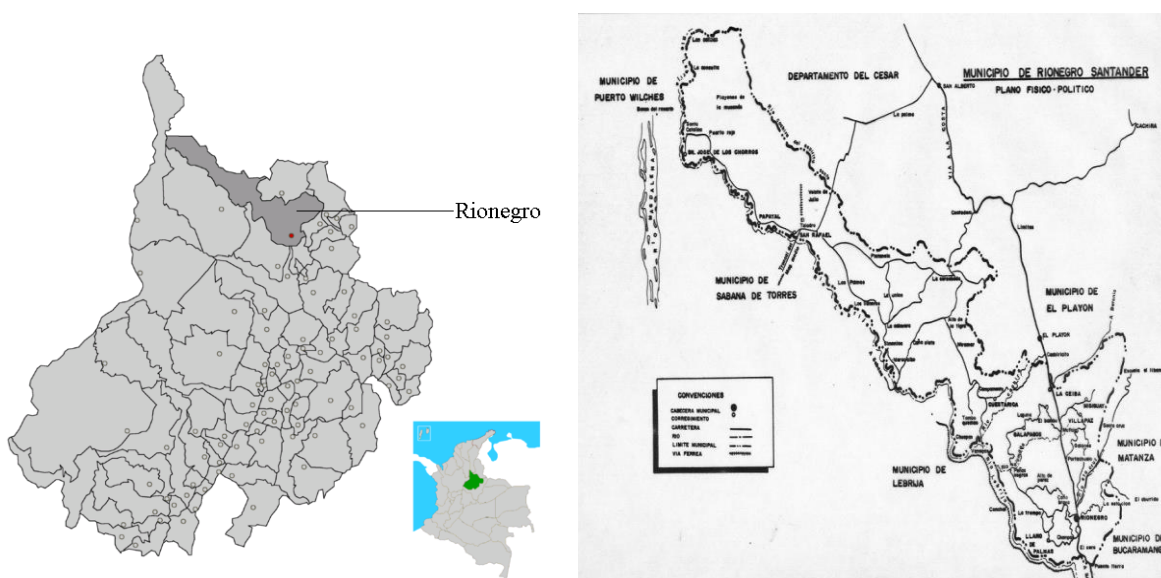
Son entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica rural, pueden ser públicas, privadas, mixtas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria, quienes pueden prestar sus servicios de asistencia integral agropecuaria donde acrediten su funcionalidad, capacidad técnica y financieras ante las secretarías de agriculturas de los municipios.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Localización

El proyecto estará localizado en el Municipio de Rionegro, Santander, el cual está distribuido en Nueve (9) corregimientos con 92 veredas.

Figura 1. Mapa localización Municipio de Rionegro Santander.



Fuente: Wikipedia.org

3.1.1 La macro localización o Macrozona:

Figura 2. Mapa división política de Rionegro, Santander.



Fuente: PBOT

El proyecto se ejecutará en la zona del Municipio de Rionegro, Santander, principalmente la zona media y alta de la región teniendo en cuenta que son las zonas con mayor potencial de explotación agrícola.

3.1.2 La Microlocalización:

Es importante destacar que, dentro de esta división político – administrativa, Rionegro está constituido por una parte alta que comprende el área urbana rodeada de veredas como: El Centro, Galanes, Villa Paz, La Ceiba y en la parte media rodeada de veredas como: Llaneros, La Tigra, Laguna de Oriente, Venecia, La Corcovada, Caño Siete, La Unión, Las Palmas, La Plazuela, Maracaibo, Simonica y la Platanala que presentan dos topografías, una ondulada en un 70% y otra en terreno plano en un 30% aproximadamente. La parte baja que está rodeada de los corregimientos de San Rafael, Papayal y San José de los Chorros, de donde allí se desprenden las veredas como El Taladro, Caño Doradas, Puerto Príncipe, Puerto Arturo, La Válvula, La Consulta, La Salina entre otras. Su topografía es completamente plana y su principal actividad económica es la ganadería.

3.2 Metodología

El desarrollo de la investigación se realizó en el Municipio de Rionegro, Santander donde se quiso establecer parámetros financieros, técnicos y legales para la creación de una empresa de servicios de asistencia técnica agropecuaria, para esta investigación se desarrollaron encuestas a agricultores con diferentes líneas productivas, a los

establecimientos de insumos que ofrecen este servicios de asistencia técnica como complemento a la comercialización de sus productos agrícolas y veterinarios.

La muestra con la que se trabajó para la investigación fueron 200 agricultores con 3 líneas principales de producción cacao, café y cítricos; el municipio cuenta con 3 grandes almacenes con personal capacitado en temas agropecuarios, un profesional veterinario, 3 técnicos agropecuarios, 2 ingenieros agrónomos y el personal administrativo.

En datos registrados en las encuestas se tabularon y se analizaron independientemente a este trabajo, así mismo, para los requisitos legales y técnicos se consultaron fuentes secundarias como otras EPSAGROS que han intervenido en diferentes proyectos de la zona pero que no están radicadas en el municipio, las cuales facilitaron información precisa del montaje y el funcionamiento de estas empresas.

Para establecer los servicios se tuvo en cuenta los resultados de las encuestas a los agricultores y competidores de la zona, lo que garantiza la organización de protocolos específicos para el desarrollo de las actividades que ofrecerá la empresa de asistencia técnica agropecuaria para este Municipio de Santander.

3.2.1 Métodos.

Tabla 2. Actividades que se llevaron a cabo.

ITEM	OBJETIVOS ESPECIFICO	METODO
1	Analizar las características del mercado de la asistencia técnica agropecuaria en el municipio de Rionegro Santander	El desarrollo de este objetivo se enfocó en la realización de doscientas (200) encuesta las cuales fueron a productores de la zona, personal de la alcaldía que realiza apoyo agropecuario y funcionarios de almacenes agrícolas. Con el fin de reconocer los intereses de los productores, caracterizar las zonas de mayor demanda, la participación de los profesionales de la zona y la importancia de la creación de una empresa prestadora de servicios agropecuarios.
2	Proponer protocolos de asistencia técnica según la necesidad del agricultor y su unidad productiva	Se analizó la necesidad de cada zona con el fin de establecer protocolos de servicios que asegure el mejoramiento productivo, la calidad de vida y el precio del servicio, que nos lleve a garantizar la diferencia entre los

ITEM	OBJETIVOS ESPECIFICO	METODO
		posibles competidores de la zona. Teniendo en cuenta que se desea ofrecer un servicio integral, que apoye no solo la actividad agropecuaria si no también el fortalecimiento administrativo de la unidad productiva a intervenir.
3	Realizar una aproximación financiera para la creación de la empresa.	Se realizó un plan de negocio que oriente sobre la inversión económica que ella requiere para el funcionamiento y participación en la zona. A tener en cuenta que se desea recibir apoyo municipal como fortalecimiento al sector rural, ya que en el momento no se cuenta con una unidad de servicios agropecuarios para el aprovechamiento de las diferentes convocatorias a las cuales la administración no ha podido acceder debido a la falta de la UMATÁ.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estudio técnico / Operacional

3.3.1. Descripción del producto

Tabla 3 ficha técnica

FICHA TECNICA SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA INTEGRAL AGROPECUARIA MUNICIPIO DE RIONEGRO SANTANDER	
SERVICIO:	Asistencia técnica integral agropecuaria
USUARIOS:	Población rural del municipio de Rionegro Santander
DESCRIPCION DEL SERVICIO A PRESTAR.	
ASISTENCIA TECNICA	Acompañamiento personalizado a los diferentes clientes que soliciten la prestación del servicio. Donde se realizará visita al predio para generar un diagnóstico actual del predio y poder recomendar un plan de acción para el mejoramiento productivo de la unidad agropecuaria intervenida.
CAPACITACIONES	Se realizarán capacitaciones sobre temas específicos utilizando metodología de Escuelas de Campo, que integren temas sociales, productivos y ambientales.
ELABORACION Y EJECUCION DE PROYECTOS	Realizar la formulación de proyectos en las convocatorias vigentes a nivel nacional de entidades gubernamentales y particulares que fortalezcan el desarrollo productivo, económico y social del Municipio.

REQUISITOS LEGALES DE LA EMPRESA DE ASISTENCIA TECNICA AGROPECUARIA	
REQUERIMIENTOS JURIDICOS	➤ Resolución de facturación ➤ No estar en proceso de liquidación ➤ Certificación vigente expedida por el MADR o la Secretaria de Agricultura Departamental.
REQUERIMIENTOS TECNICOS	➤ Compromisos de actualización del Registro único de asistencia técnica agropecuaria, RUAT. ➤ Georeferenciación de productores registrados ante el Plan General de Asistencia Técnica PGTA. ➤ Diagnostico técnico de los predios a intervenir (visitas de campo, capacitaciones, talleres, demostraciones de método). ➤ Actualización de base de datos e información general para encuesta agropecuaria municipal. ➤ Rendir informes sobre el desarrollo de las actividades realizadas tanto para beneficiarios como empresas asociadas al servicio de asistencia técnica. ➤ Análisis de las convocatorias para elaborar proyectos y gestionar ante entidades gubernamentales, privadas y extranjeras.
REQUERIMIENTOS DEL EQUIPO DE TRABAJO	➤ La empresa certifica mediante soportes de formación y experiencia laboral la capacidad del personal. ➤ Profesional universitario en ciencias agropecuarias, como ingeniero agrónomo, veterinario o administrador de empresas agropecuarias. ➤ Técnicos o tecnólogos en producción agropecuaria ➤ Profesional universitario en trabajo social ➤ Profesional universitario ambiental ➤ Contador titulado ➤ Auxiliar administrativo.
REQUERIMIENTOS FINANCIEROS	➤ Estados financieros a 31 de diciembre. ➤ Software contable, que garantice su funcionamiento ➤ Certificados del revisor fiscal ➤ Cuenta bancaria para uso exclusivo de los recursos de la empresa.
REGISTROS DE APROBACION	
CONTROL	➤ Informes de seguimiento periódicos ➤ Planes de mejoramiento ➤ Evaluación de satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Análisis del proceso del servicio

El plan de producción de la empresa es la de prestar un servicio de acompañamiento técnico, que satisfaga todos los requerimientos de cada uno de los clientes, ya sea el municipio como entidad contratante o los productores como clientes directos de la empresa; garantizando la calidad del servicio y las recomendaciones proporcionadas por cada uno de los profesionales de la empresa de asistencia técnica.

Dentro del desarrollo de las actividades de la empresa estará la de ofrecer otros servicios como la gestión y formulación de proyectos y controles de inversión, los cuáles serán ingresos adicionales que fortalecerán el capital de la empresa y así la futura ampliación del equipo profesional.

3.3.3 Plan del servicio.

La empresa de servicios agropecuarios tendrá como principal objetivo brindar asistencia técnica agropecuaria, Para el inicio y posicionamiento de la empresa se presenta el portafolio de servicios así:

Tabla 4 Portafolio del Servicio

PORTAFOLIO	ETAPAS DEL SERVICIO	BENEFICIARIOS
Asistencia técnica agropecuaria	➤ Diagnóstico del sistema de producción ➤ Formulación del plan de inversión, según la recomendación del profesional y la disponibilidad de capital del cliente. ➤ Ejecución y acompañamiento trimestral	Pequeños y medianos productores
Gestión y formulación de proyectos	➤ Identificación de la necesidad del cliente y las posibles fuentes de financiación. ➤ Formular y gestionar el proyecto ante entidades pertinentes ➤ Ejecución y administración del proyecto.	Asociaciones, cooperativas personas jurídicas
Controles de inversión	➤ Identificación y ubicación del cliente ➤ Visita y verificación de la inversión ➤ Presentación del informe.	Grandes productores

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Análisis de los costos del servicio.

La empresa ofrece inicialmente tres paquetes dependiendo de las necesidades de cada cliente, la distancia de su predio, las condiciones de las vías y la cantidad de área a ser apoyada. La idea de entrar a trabajar con los pequeños y medianos agricultores es poder ofrecerles el acompañamiento que necesiten teniendo en cuenta en el Manual de lineamientos generales para el acceso a la cofinanciación de la asistencia técnica directa rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2015).

El aporte del Ministerio de Agricultura y desarrollo social, el cual apoya en el 80 % del valor total de la asistencia técnica. Este valor no se debe superar los \$ 305.600 por cada beneficiario del programa registrado inicialmente en el PGTA del Municipio; y el 20 % restante lo debe cancelar el beneficiario que equivale a \$76.500.

El servicio de asistencia técnica será el objetivo, y la principal fuente de ingreso, es por tal motivo que se invertirá la mayor parte del tiempo a ejecutar esta actividad. Por otro lado, la empresa estará en capacidad de ofrecer otros servicios, como la gestión de proyectos y controles de inversión que generarán ingresos adicionales a la empresa, lo que hace más llamativa la inversión.

3.3.5 Infraestructura

La oficina estará ubicada en la calle 11 # 9 -31, diagonal al parque principal y la Alcaldía Municipal, para el inicio de desarrollo de esta actividad de la prestación del servicio de Asistencia técnica agropecuaria, la oficina estará dotada de dos equipos de cómputo, dos archivadores metálicos de torre, una impresora multifuncional, un video vean, tres escritorios de madera, tres sillas giratorias, seis sillas plásticas marca RIMAX, con los servicios públicos necesarios para el buen funcionamiento de la actividad (agua, luz, internet). Para el desarrollo de la empresa cada profesional deberá contar con su medio de transporte adecuado y de su preferencia el cual se le reconocerá en el valor del contrato como rodamiento.

Tabla 5 Inversión de infraestructura.

ITEM	CANTI	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Gastos de legalizacion	Global	\$ 515.000	\$ 515.000
Archivador de torre	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Escritorios de madera	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Silla giratoria	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Sillas plasticas Rimax	6	\$ 60.000	\$ 360.000
Computador	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
Impresora Multifuncional	1	\$ 450.000	\$ 450.000
programa contable	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Video beam	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
SUBTOTAL			\$ 11.425.000
(+) CAPITAL DE TRABAJO	global		\$ 3.575.000
TOTAL INVERSION INICIAL			\$ 15.000.000

Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO DE MERCADOS

A lo largo del tiempo la iniciativa del Gobierno Colombiano, ha visto la necesidad que existe en la economía agropecuaria del país en fomentar la formación de los pequeños y medianos agricultores para mejorar las condiciones de producción y a su vez la calidad de vida de estos trabajadores colombianos y sus familias; promoviendo el desarrollo de las comunidades rurales con la creación de organizaciones agropecuarias, microempresas, cooperativas entre otras.

Es claro que uno de los elementos complementarios más importantes para las diferentes iniciativas que promueva el desarrollo del sector rural y agropecuario, es el proceso de acompañamiento y asistencia técnica agropecuaria (enmarcada en la Extensión rural, la cual encierra un universo sistemático y amplio para desarrollar dinámicas socio productivas con las comunidades rurales), puesto que desde allí se definen las bases que permiten orientar de manera potencial y coherente los procesos tecnológicos, gerenciales y organizativos a nivel rural.

La asistencia técnica agropecuaria es un proceso técnico que permite orientar, capacitar, fortalecer e integrar las comunidades rurales para mejorar sus básicos conocimientos agrícolas o pecuarios a los que este enfocado a explotar en su unidad productiva. Con la creación de una unidad de asistencia técnica agropecuaria se contribuye al mejoramiento de

las explotaciones agrícolas y pecuarias llevando los procesos a una tecnificación garantizando el incremento productivo y la calidad de vida los productores y sus familias.

4.1. Análisis Del Sector Económico

Los servicios de asistencia técnica agropecuaria han estado presentes en Colombia desde el año 1987 con el funcionamiento de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria “UMATAS”, quienes se encargaron de transferir nuevos hallazgos tecnológicos que garantizaran a las familias campesinas fortalecer sus unidades productivas y desarrollar nuevas alternativas de producción y calidad. (Clavijo, 2008).

En Colombia existen muchas entidades como gremios, asociaciones EPSAGROS y otras que prestan servicio de Asistencia técnica y se caracterizan por fortalecer el campo con programas gubernamentales inicialmente, en algunos casos son programas que las mismas entidades gestionan y ejecutan en diferentes zonas del país, quienes tienen como fin fortalecer la comercialización de los productos agropecuarios.

4.3. Análisis del Mercado.

El mercado objetivo es el municipio de Rionegro, Santander, el cual cuenta con 700 pequeños y medianos productores de las diferentes veredas y corregimientos del municipio, inscritos en los Registro Único de Asistencia Técnica – RUAT, registrados en el año 2017.

4.3.1. Descripción y Análisis del servicio.

El servicio que ofrecerá la empresa se define como Asistencia Técnica Integral Agropecuaria, el cual tiene como finalidad brindar un diagnóstico a cada sistema productivo de la finca, el acompañamiento directo y el seguimiento para alcanzar los objetivos que nos arroje el diagnóstico con el fin de fortalecer administrativa y productivamente a cada uno de los predios a intervenir.

Tabla 6. Detalle del servicio a prestar.

PORTAFOLIO	ETAPAS DEL SERVICIO	BENEFICIARIOS	COSTO
Asistencia técnica agropecuaria	➤ Diagnóstico del sistema de producción ➤ Formulación del plan de inversión, según la recomendación del profesional y la disponibilidad de capital del cliente. ➤ Ejecución y acompañamiento trimestral (Cuatro visitas al año)	Pequeños y medianos productores	\$382.000.00 Anual
Gestión y formulación de proyectos	➤ Identificación de la necesidad del cliente y las posibles fuentes de financiación. ➤ Formular y gestionar el proyecto ante entidades pertinentes ➤ Ejecución y administración del proyecto.	Asociaciones, cooperativas personas jurídicas	Tres por ciento (3%) sobre el valor gestionado
Controles de inversión	➤ Identificación y ubicación del cliente ➤ Visita y verificación de la inversión ➤ Presentación del informe.	Grandes productores	\$350.000.00 Cada proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

El municipio cuenta con nueve corregimientos y 92 veredas, con un aproximado de veintidós mil familias de la zona rural, de las cuales un aproximado del 65% como se muestra en la figura N° uno, no recibe ningún tipo de acompañamiento técnico. Rionegro Bajo es la zona más abandonada de la región y cuenta con un aproximado de 7 mil familias su principal línea económica es la pecuaria, específicamente la ganadería y la pesca. Debido a la distancia y el difícil acceso a esta comunidad es la más vulnerable y la menos beneficiada con programas de atención al sector agropecuario.

Las zonas Media y Alta del municipio, son altamente agrícolas en estas zonas encontraron intervención de las Unidades de asistencia técnica FEDECACAO Y FEDECAFE, estas entidades intervienen en un promedio el 18 % de la población rural específicamente

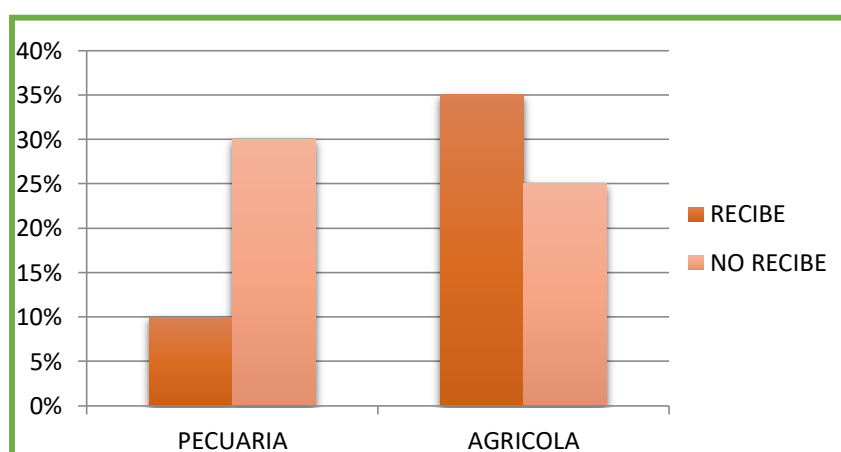
dedicadas a estas líneas de producción. Para la elaboración de la siguiente tabla se investigaron los datos suministrados por la secretaria de salud y desarrollo social del municipio basados en la información registrada en los registros únicos de asistencia técnica – RUAT.

Tabla 7 Demanda de asistencia técnica

Porcentaje de población rural	Tipo de explotación	Recibe algún tipo de asistencia técnica.	
		Recibe	No Recibe
40 %	Pecuaría	10 %	30 %
60%	Agrícola	35%	25%
100 %	TOTAL	45 %	55%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Demanda de servicios de asistencia técnica.



Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto

Tabla 8 Segmentación del mercado.

ITEM	DESCRIPCION DEL MERCADO	
Tamaño del mercado	Se tendrán en cuenta a pequeños y medianos agricultores que no estén recibiendo ningún tipo de acompañamiento y adicionalmente que estén inscritos en el programa de	22000 familias Rionegranas que equivalen al 100 % de la comunidad rural
Participación en el mercado		14300 familias no reciben ningún tipo de asistencia técnica. Que equivalen al 55 % de la comunidad Rural.

Demanda Potencial	asistencia técnica rural RUAT.	Se tendrá inicialmente una cobertura del 3.5% de la comunidad que no recibe ningún tipo acompañamiento técnico. Equivalentes a 550 familias aproximadamente, el objetivo es alcanzar una meta propuesta de 1000 familias asistidas en un lapso de 5 años.
--------------------------	--------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del reconocimiento regional, la elaboración de encuestas, trabajo de campo se logró obtener la información plasmada en la tabla N° ocho; segmentación del mercado, que muestra que hoy en día siendo Rionegro un Municipio netamente agropecuario el acompañamiento a los agricultores es baja.

4.4. Análisis de la oferta y de la competencia

Para el caso de la oferta de asistencia técnica integral agropecuaria encontró que las entidades que proporcionan dicha labor, no alcanzan a cubrir toda la zona de cada línea productiva, debido a que muchas veces el área de siembra no cumple con los requisitos mínimos de inclusión a sus programas.

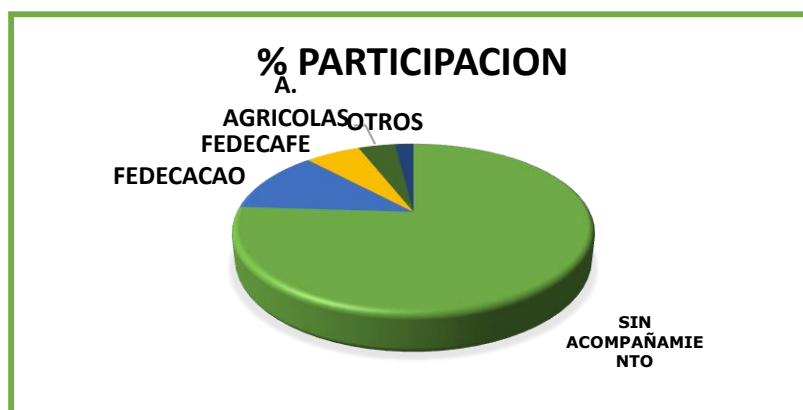
Basados en esta información recolectada se observa que la competencia no sería un obstáculo promisorio que llegara a dificultar las labores de la empresa de asistencia técnica agropecuaria; en cambio sería una gran ventaja desarrollar esta actividad comercial alcanzando los objetivos económicos y productivos.

Tabla 9 Oferta de Asistencia Técnica

FAMILIAS RIONEGRANAS	ASISTENCIA TECNICA	ENTIDAD	% PARTICIPACION
22.000 FAMILIAS 100%	9900 FAMILIAS RECIBEN 45 %	FEDECACAO	22 %
		FEDECAFE	16 %
		ALMACENES AGRICOLAS	5 %
		OTROS	2 %

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Oferta de Asistencia Técnica



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Análisis de los precios

- **Clientes**

Los productores interesados en recibir asistencia técnica personalizada son los pequeños y medianos agricultores de la región, en la consecución de los objetivos planteados, la planificación de las labores que llevan a organizar cada unidad productiva logrando el desarrollo productivo y comercial de las unidades agropecuarias intervenidas.

Todas las asesorías que se brinden en un futuro por la empresa de asistencia técnica agropecuaria, están sujetas a los protocolos anteriormente expuestos en la tabla N° seis; Detalle del servicio a prestar, intervención que ayude al fortalecimiento empresarial garantizando el aprovechamiento de cada uno de los recursos existentes que lleven siempre a obtener mejores rendimientos.

Al obtener las bases de producción a las que se les prestarán los servicios de asistencia técnica, se utilizarán tres grupos de trabajo los cuales serán distribuidos de la siguiente manera: los pequeños agricultores, los medianos agricultores y las explotaciones pecuaria; los pequeños agricultores son los que se destinan a cosechar hortalizas, cultivos de ciclo corto ya que la mayoría lo hacen en predios arrendados o en sus propias parcelas, pero con bajos recursos económicos para los respectivos costos de producción. Los medianos productores son los agricultores de cultivos ya permanentes especialmente cítricos, aguacate, maderables. Dentro del tercer grupo que son las explotaciones pecuarias trabajaremos 4 sub productos, las explotaciones avícolas, ganaderas, piscícolas y porcícolas

estas últimas no son en grandes escalas como las anteriores, pero por las condiciones de la zona sería un renglón muy importante para fortalecer.

La propuesta de entregar asesoría técnica personalizada es un servicio muy apetecido por cualquier productor, en su afán de mejorar su unidad productiva y de paso su calidad de vida, no proporcionan ninguna objeción ante el pago de un servicio donde se vea reflejada la ganancia de tal oportunidad. De paso el proyecto de asistencia técnica personalizada se quiere llevar a los agricultores a un costo mínimo, ya que el gobierno nacional avala en su mayoría las propuestas que lleven a capacitar al agricultor para mejorar las explotaciones agropecuarias; se debe tener en cuenta que el municipio esté inscrito en el programa de Centros Provinciales de Gestión Agropecuarios - CPGA se lograría inicialmente un apoyo económico para un alto porcentaje de productores.

Competencia

La propuesta de asistencia técnica personalizada, cuenta con dos grandes competidores que son la Federación de Cacaoteros y la Federación de Cafeteros, estas entidades cuentan con la fortaleza de ser reconocidos por años como las entidades prestadoras de asesorías claro que específicamente a producciones cacaoteras y cafeteras, lo cual será aprovechado por la empresa de asistencia técnica ya que el principal objetivo es asesorar cualquier tipo de explotación agropecuaria.

Los competidores no cobran directamente al agricultor por los servicios de asistencia técnica, ya que ellos manejan los recursos de los fondos de las dos unidades productivas y de proyectos alternos que generan el Ministerio de Agricultura y la Alcaldía Municipal; su limitante es que solo atienden específicamente los cultivos de cacao y café, la región no solo produce estas dos líneas, lo cual lleva a cierto inconformismo de los agricultores con los técnicos de estas entidades.

Sus nichos específicos de mercado para prestar asistencia técnica con los agricultores cacaoteros y los agricultores cafeteros; por ser entidades nacionales su capacidad financiera es muy grande y tal vez difícil de igualar las federaciones nacionales siempre han estado atentos al desarrollo agrícola en su línea de producción respectiva, cuestión que ha sido altamente criticada ya que las explotaciones diversas no cuentan con el apoyo de entidades como esas para salir adelante con sus productos. Con la empresa de asistencia técnica

personalizada, será muy fácil entrar en los hogares campesinos y apoyarlos en sus respectivas unidades productivas ya que la idea es apoyar las demás actividades de producción agropecuaria que integran la economía de la región. De las muchas oportunidades que se identifican es que la zona no cuenta con otras entidades que les proporcionen la asistencia técnica requerida para sus explotaciones lo que permitirá el posicionamiento de la empresa y alcanzar los logros propuestos teniendo en cuenta un excelente grupo de trabajo que cumpla con los requisitos de profesionalismo para fortalecer la economía de esta región Rionegrana.

- **Precios**

Los precios relacionados en el siguiente cuadro hacen referencia al valor del servicio que se suministrará por la empresa de asistencia técnica agropecuaria, en la tabla N° diez; Descripción del servicio, teniendo en cuenta el portafolio que se vaya a desarrollar en la unidad productiva o con cada cliente que la empresa tenga, bien sea en las unidades productivas, productores independientes o con las Asociaciones, Cooperativas o la Administración Municipal

Los precios se establecieron teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Ministerio de Agricultura y proyectados según la inversión inicialmente realizada.

Tabla 10. Descripción del Servicio

PORTAFOLIO	TIPO DE BENEFICIARIO	COSTO DEL SERVICIO
Asistencia técnica agropecuaria anual	PEQUEÑOS MEDIANOS	\$382.000.00 Anual
Gestión y formulación de proyectos	EMPRESAS MUNICIPALES- ASOCIACIONES- COOPERATIVAS	Este valor será calculado según el valor total gestionado sobre 3%
Controles de inversión (Cada proyecto de inversión)	GRANDES PRODUCTORES	\$350.000.00 Cada proyecto de inversión

Fuente: Elaboración propia

4.5. Proyecciones de Venta

Las proyecciones se reflejan a un periodo de 5 años, iniciando con el cubrimiento de 550 familias, de las 700 inscritas en el Registro Único de Asistencia Técnica – RUAT del Municipio de Rionegro, Santander; se tuvo en cuenta un aumento del 10% en la cantidad de familias para la prestación del servicio de Asistencia Técnica, debido a la demanda que existe en la región, tenemos presente que adicional a los servicios de asistencia técnica, también está la gestión y formulación de proyectos y el control de inversiones.

Teniendo en cuenta que el Municipio cuenta con recursos asignados en el presupuesto para el desarrollo de proyectos agropecuarios y la posibilidad de captar recursos de otros programas como son los proyectos de apoyo a víctimas del conflicto armado, desplazados por la violencia y otros; se proyectó realizar cobro del tres por ciento del valor gestionado partiendo de un mínimo de gestión por un valor de 150 Millones de peso

En cuanto a los controles de inversión la proyección se dio a un incremento del 5 % según el diagnóstico arrojado en las encuestas, donde los principales beneficiarios de este servicio son los grandes productores los cuales hacen parte del sector pecuario; es decir mencionamos explotaciones avícolas, ganaderas, porcícolas y piscícolas siendo las líneas de mayor importancia económica de la región.

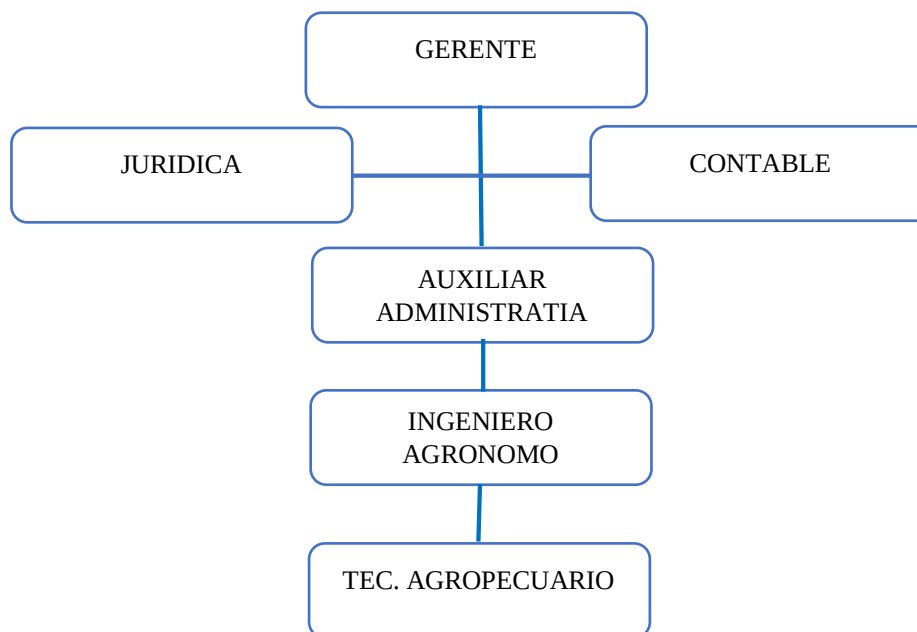
Tabla 11 Ventas Proyectadas

VENTAS PROYECTADA A 5 AÑOS													
ITEM	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
				CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR
ASISTENCIA TECNICA	550	\$ 382.000	\$ 210.100.000	550	\$ 210.100.000	600	\$ 229.200.000	650	\$ 248.300.000	700	\$ 267.400.000	750	\$ 286.500.000
GESTIÓN Y FORMULACION DE PROYECTOS	150	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	150	\$ 4.500.000	150	\$ 4.500.000	150	\$ 4.500.000	150	\$ 4.500.000	150	\$ 4.500.000
CONTROL DE INVERSION	50	\$ 350.000	\$ 17.500.000	50	\$ 17.500.000	53	\$ 18.375.000	55	\$ 19.293.750	58	\$ 20.258.438	61	\$ 21.271.359
VENTAS NETAS			\$ 232.100.000		\$ 232.100.000		\$ 252.075.000		\$ 272.093.750		\$ 292.158.438		\$ 312.271.359

Fuente: Elaboración propia

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

5.1. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de Cargos

Tabla 12 Análisis de Cargo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVA	
Cargo:	GERENTE
Perfil:	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
Funciones:	✚ Ejercer la representación legal de la Empresa. ✚ Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. ✚ Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. ✚ Participar en reuniones con el Directorio, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general. ✚ coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. ✚ Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.
Competencias:	✚ Visión de Negocios ✚ Orientación a Resultados ✚ Planificación estratégica

	✚ Liderazgo ✚ Negociación ✚ Comunicación efectiva a todo nivel
Cargo:	ASESOR JURIDICO EXTERNO
Perfil:	ABOGADO
Funciones:	✚ Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil, y al igual, en la elaboración de actas de asamblea. ✚ Defiende los intereses de la compañía en todo tipo de procedimientos judiciales. ✚ Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas. ✚ Emite informes sobre las distintas áreas de la organización y las asesora en temas de su competencia. ✚ Orienta en materia fiscal y administrativa, dando contestación a requerimientos de autoridades en participación con otras áreas. ✚ Instruye en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial. ✚ Interviene en todo tipo de negociaciones laborales. ✚ Aconseja en materia de derecho empresarial.
Competencias:	✚ Capacidades y análisis jurídico ✚ Redacción de documentos legales ✚ Comunicación y atención al cliente ✚ Orden, disciplina y administración del trabajo ✚ Solución de problemas ✚ Integridad y confidencialidad Iniciativa, dinamismo y creatividad
Cargo:	CONTADOR
Perfil:	CONTADOR PUBLICO TITULADO
Funciones:	✚ Ejercer su profesión colaborando con la Dirección en el cumplimiento de los objetivos planteados. ✚ Realizar controles de gestión y evaluaciones de control interno. ✚ Diseñar, implantar y administrar sistemas de información. ✚ Realizar informes de gestión del área de su desempeño, relevando, analizando, sistematizando y presentando la información en diferentes formatos (estadísticas, planillas, cuadros, formularios, otros). ✚ Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la Institución. ✚ Diseñar o rediseñar los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área. ✚ Interactuar con agentes externos a su área (otras dependencias, proveedores, otros). ✚ Participar en actividades formativas necesarias para el mejor desempeño de su función. ✚ Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor.
Competencias:	✚ Crear estados financieros ✚ Realizar auditorias ✚ Declarar impuestos

	✚ Preparar nominas ✚ Realizar contabilidad y costos.
Cargo:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Perfil:	AUXILIAR CONTABLE
Funciones:	✚ Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador. ✚ Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa ✚ Atender todas aquellas personas que necesiten información. ✚ Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera ✚ Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social. ✚ Revisión de la contabilización de los documentos ✚ Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables ✚ Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención ✚ Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas. ✚ Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato
Competencias:	✚ Apoyo administrativo ✚ Control y actualización de registros ✚ Manejo en sistemas de archivo ✚ Manejo de datos del personal.
DEPARTAMENTO TECNICO	
Cargo:	DIRECTOR TECNICO
Perfil:	INGENIERO AGRONOMO
Funciones:	✚ Manejar todos los sistemas de siembra, la cosecha de los cultivos, promover y dar todos los cuidados a las semillas, fertilización y programas agrícolas. ✚ Gestionar los recursos agropecuarios, con visión de conservación, protección, equilibrio ecológico y sustentable, con fines productivos. ✚ Manejar las bases conceptuales y los principios que determinan la relación entre los recursos naturales y la gestión sustentable de éstos, adaptándola a los diferentes ecosistemas y situaciones socioculturales y recreativas. ✚ Comprender y aplicar los principios de conservación y transformación de productos de origen agropecuario. ✚ Formular planes de negocio y gestionar sistemas comerciales de bienes y servicios del sector agropecuario para rentabilizarlos económica y socialmente.
Competencias:	✚ Capacidad de análisis ✚ Precisión en el lenguaje ✚ Rigor en el estudio de los problemas ✚ Manejo de personal ✚ Solución de problemas agropecuarios
Cargo:	TECNICO DE CAMPO
Perfil:	TECNOLOGOS: AGROPECUARIOS, AGRICOLAS O PECUARIOS.

Funciones:	✚ Desempeñarse con autonomía en instancias de comunicación oral y escrita. ✚ Interpretar y analizar diversos procesos sociales (culturales, políticos, económicos), naturales, científicos y tecnológicos. ✚ Identificar, explicitar y resolver problemas con autonomía y creatividad. ✚ Procesar, organizar y comunicar informaciones múltiples. ✚ Aplicar los principios lógico-matemáticos en la vida cotidiana. ✚ Emplear los recursos tecnológicos interpretando y evaluando el impacto de su uso y desarrollo. ✚ Manejar conocimientos básicos del idioma inglés como lengua de comunicación internacional. ✚ Valorar la importancia de la actualización permanente de los conocimientos. ✚ Analizar y responder a situaciones cambiantes desde una postura crítica. ✚ Integrar equipos de trabajo comprendiendo las ideas y necesidades de los pares. ✚ Asumir compromisos individuales y/o grupales con responsabilidad. ✚ Participar de manera crítica, reflexiva, solidaria, ética y democrática, en instancias de convivencia social. ✚ Respetar la diversidad étnica y cultural, local, regional, nacional e internacional. ✚ Reconocer los componentes y códigos de representación en las producciones artísticas. ✚ Apreciar el valor de la cultura y de la educación en el desarrollo de la sociedad. ✚ Actuar en la protección y prevención de la salud en el plano personal y social, y en la promoción de acciones que tiendan al mejoramiento del ambiente posibilitando un desarrollo sustentable.
Competencias:	✚ “conocer más y mejor” ✚ “saber hacer y resolver” ✚ “saber ser” ✚ Tolerante, paciente, respetuoso.

Fuente: Elaboración propia.

- **Tramites de seguridad social y laborar**

Para la contratación de la mano de obra profesional que entrará a poyar inicialmente las actividades de la empresa, el profesional realizará pagos de seguridad social y aportes por el tipo de contratación a convenir.

- **Mano de obra directa a contratar**

Un Administrador de empresas agropecuarias “Gerente”

Un Auxiliar administrativo

Un Ingeniero Agrónomo

- **Mano de obra indirecta a contratar**

Un abogado

Un contador

5.3. Gastos Administrativos

En la elaboración de los gastos administrativos se tuvieron en cuenta la relación del personal encargado del desarrollo de la actividad productiva como el apoyo administrativo de la empresa. Se optó por pagar honorarios al personal jurídico y contable debido a que no son de indispensable labor diaria en la empresa, como lo es el personal técnico y administrativo.

Tabla 13 Gastos administrativos mensuales

PERIODOS	
ITEM	VALOR MES
Administrador/ Gerente	\$ 1.300.000
Ingeniero Agronomo	\$ 1.700.000
Auxiliar Administrativa	\$ 900.000
Tec. Agropecuario	\$ 1.500.000
prestaciones sociales	\$ 7.858.070
programa contable renovacion	\$ 80.000
Arriendo	\$ 500.000
servicios (luz , Agua, Internet, telefono)	\$ 300.000
TOTAL GASTO FIJOS	\$ 14.138.070

Fuente: Elaboración propia.

- **Gastos variables:**

Estos gastos complementan la labor de la empresa y se fijaron para fortalecer el desarrollo de la actividad productiva y se representa en la siguiente tabla.

Tabla 14 Gastos variables mensuales

ITEM	VALOR MES
Honorarios contador	\$ 1.000.000
Honorarios Abogado	\$ 1.000.000
Cafeteria Y aseo	\$ 250.000
Suministros	\$ 350.000
Imprevistos	\$ 150.000
Trasporte	\$ 4.100.000
TOTAL	\$ 6.850.000

TOTAL GASTOS GASTOS MENSUALES	\$ 20.988.070
--------------------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

5.4. Tipos de Sociedades

En Colombia existen varios tipos de sociedades, pero finalmente la opción para el desarrollo de las actividades agropecuarias y a la que se orientará la empresa es SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS “S.A.S”. La Sociedad por Acciones Simplificada es una persona jurídica con fines comerciales que puede ser constituida por una o más personas (naturales o jurídicas) mediante un documento privado, el cual debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio para que cobre existencia efectiva. (CAMARA DE COMERCIO BUCARAMANGA, 2019).

Este tipo de sociedades tiene muchas ventajas ya que los trámites de constitución son muy fáciles, la limitación de responsabilidad, la autonomía y la estructura del capital.

5.5 Permisos, Licencias

5.5.1 Consultar nombre en el RUES: consultar en el Registro único Empresarial y Social (RUES), para asegurarse de que no exista otra empresa con el mismo nombre elegido para la empresa a crear.

5.5.2 Preparación de la papelería:

- Documento privado de constitución: en este caso son los estatutos los cuales son parte importante de la creación de la empresa por eso se sugiere crearlos con la asesoría de un abogado los cuales son los que definen la estructura de la empresa.
- PRE-RUT: es la inscripción que se realiza por la página del DANE, con la información de la empresa.
- Formulario único empresarial: este documento se adquiere en la oficina de cámara de comercio y se debe diligenciar con todos los datos de la empresa a crear.

5.5.3 Inscripción en la cámara de comercio: en la cámara de comercio se registra la empresa allí se debe cancelar los derechos de inscripción junto con los costos de constitución, cuando se haya completado el proceso le indicaran cuando debe regresar.

Cuando se haya completado, le entregarán una versión preliminar de la matrícula mercantil la cual servirá para crear la cuenta de ahorros También le darán una segunda versión del PRE-RUT.

5.5.4 Crear cuenta de ahorros: con los documentos entregados por cámara de comercio se debe dirigir a una entidad bancaria para legalizar una cuenta de ahorros a nombre de la empresa creada.

5.5.5. Tramitar el RUT definitivo: para este trámite se debe presentar cedula de ciudadanía del representante legal de la empresa con su respectiva copia, la versión entregada del registro mercantil entregada por la cámara de comercio y la titularidad de la cuenta bancaria.

5.5.6 Tramitar el registro mercantil definitivo: con el RUT definitivo se podrá terminar con el registro ante la cámara de comercio, al terminar se podrá pedir copia de la matrícula mercantil.

5.5.7 Resolución de facturación y firma digital: se debe diligenciar un formulario que se puede descargar de la página del DANE, llevar cedula del representante legal (original y copia) y el registro mercantil, se debe aprovechar para solicitar la firma digital.

5.6. Impuestos y Tasas

De acuerdo a lo estipulado en el régimen de tributación en Colombia, el impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes. Entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.

Inversión legal:

Tabla 15 Gastos de legalización.

ITEM	COSTO
Constitucion sociedad	\$ 150.000
Inscripcion de actas y documentos en la camara de comercio	\$ 65.000
Registro mercantil	\$ 300.000
Total	\$ 515.000

Fuente: Elaboración propia

6. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.

6.1. Estudio económico

Toda creación de empresa independientemente de su desarrollo económico se hace bajo el propósito de un negocio rentable. Por ello, es de primordial importancia la aplicación de conceptos administrativos que lo hagan eficiente, es necesario precisar que todo inversionista que desee crear una empresa no solo debe pensar en las técnicas para obtener altos rendimientos, sino que también debe pensar en la adecuada administración del negocio.

La evaluación financiera se constituye en una herramienta fundamental para el éxito del inversionista; por lo tanto, este debe ser consiente y consecuente con las necesidades de la región y tener en cuenta las condiciones específicas del municipio, el plan debe estar por escrito y ser consultado permanentemente, ya que allí deben quedar plasmados todos los procesos y procedimientos que han de tenerse en cuenta para darle a los empresarios la necesidad de convertir su unidad productiva en un negocio próspero y remunerativo.

En el presente estudio se quiere visualizar la viabilidad de la creación de la empresa de Asistencia Técnica Integral Agropecuaria, para el Municipio de Rionegro a partir del desarrollo de los diferentes procesos financieros; se ofrecerá en este proyecto la información requerida para el montaje y creación de la empresa, así mismo la productividad proyectada que espera obtener con el desarrollo de los portafolios que ofrece y la oportunidad de participar con cada uno de los posibles recursos que aún no son aprovechados en el municipio debido a la escasa participación de los profesionales en el tema agropecuario.

6.2. Inversión inicial.

Inicialmente para la creación y la puesta en marcha de la empresa se hará una inversión inicial de quince millones de pesos, los cuales irán destinados a la adecuación del sitio de trabajo, legalización de la empresa y otros, (papelería, distintivos, formulación y gestión del proyecto de asistencia técnica Agropecuaria para captar los recursos del Plan de General de asistencia técnica PGTA del municipio). Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16 Inversión inicial

INVERSION INICIAL			
ITEM	CANTI	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Gastos de legalizacion	Global	\$ 515.000	\$ 515.000
Archivador de torre	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Escritorios de madera	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Silla giratoria	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Sillas plasticas Rimax	6	\$ 60.000	\$ 360.000
Computador	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
Impresora Multifuncional	1	\$ 450.000	\$ 450.000
programa contable	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Video beam	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
SUBTOTAL			\$ 11.425.000
(+) CAPITAL DE TRABAJO	global		\$ 3.575.000
TOTAL INVERSION INICIAL			\$ 15.000.000

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Presupuesto

Para determinar los gastos totales se realizó una proyección a 5 años distribuidos así:

Mano de obra se dio un aumento del 3% teniendo en cuenta el incremento de las unidades productivas a intervenir, de la misma manera el tipo de contratación que se realizará con cada uno de los profesionales a desarrollar cada perfil; Para los gastos administrativos se realizó un incremento del 3%, teniendo en cuenta el porcentaje de inflación actual.

Tabla 17 Presupuesto a 5 años

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
PERIODOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	VALOR MES	VALOR TOTAL AÑO	3%	3%	3%	3%
Administrador/ Gerente	\$ 1.300.000	\$ 15.600.000	\$ 16.068.000	\$ 16.550.040	\$ 17.046.541	\$ 17.557.937
Ingeniero Agronomo	\$ 1.700.000	\$ 20.400.000	\$ 21.012.000	\$ 21.642.360	\$ 22.291.631	\$ 22.960.380
Auxiliar Administrativa	\$ 900.000	\$ 10.800.000	\$ 11.124.000	\$ 11.457.720	\$ 11.801.452	\$ 12.155.495
Tec. Agropecuario	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	\$ 18.540.000	\$ 19.096.200	\$ 19.669.086	\$ 20.259.159
prestaciones sociales	\$ 7.858.070	\$ 94.296.842	\$ 97.125.748	\$ 100.039.520	\$ 103.040.706	\$ 106.131.927
programa contable renovacion	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 988.800	\$ 1.018.464	\$ 1.049.018	\$ 1.080.488
Arriendo	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	\$ 6.556.362	\$ 6.753.053
servicios (luz , Agua, Internet, telefono)	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.832
TOTAL GASTO FIJOS	\$ 14.138.070	\$ 169.656.842	\$ 174.746.548	\$ 179.988.944	\$ 185.388.612	\$ 190.950.271
ITEM	VALOR MES	VALOR TOTAL ANUAL	3%	3%	3%	3%
Honorarios contador	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
Honorarios Abogado	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.730.800	\$ 13.112.724	\$ 13.506.106
Cafeteria Y aseo	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.090.000	\$ 3.182.700	\$ 3.278.181	\$ 3.376.526
Suministros	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 4.326.000	\$ 4.455.780	\$ 4.589.453	\$ 4.727.137
Imprevistos	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Trasporte	\$ 4.100.000	\$ 49.200.000	\$ 50.676.000	\$ 52.196.280	\$ 53.762.168	\$ 55.375.033
TOTAL	\$ 6.850.000	\$ 82.200.000	\$ 84.666.000	\$ 87.205.980	\$ 89.822.159	\$ 92.516.824
TOTAL GASTOS GASTOS MENSUALES	\$ 20.988.070	\$ 251.856.842	\$ 259.412.548	\$ 267.194.924	\$ 275.210.772	\$ 283.467.095

Fuente: Elaboración propia

6.4. Flujo de Caja

El flujo de caja es un estado financiero básico que muestra la variación económica de la empresa a través de la variación del efectivo debido a los ingresos y egresos que se generan por la actividad productiva de la empresa; Para la empresa de asistencia técnica integral agropecuaria se ha realizado un horizonte de proyección a 5 años. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18 Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA						
ITEM	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INVERSIONES						
Gastos de legalizacion		\$ 515.000				
Archivador de torre		\$ 900.000				
Escritorios de madera		\$ 1.050.000				
Silla giratoria		\$ 1.050.000				
Sillas plasticas Rimax		\$ 360.000				
Computador		\$ 3.600.000				
Impresora Multifuncional		\$ 450.000				
programa contable		\$ 2.000.000				
Video beam		\$ 1.500.000				
inversion activos		\$ 3.575.000				
Sub total		\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS						
Asistencia tecnica		\$ 210.100.000	\$ 229.200.000	\$ 248.300.000	\$ 267.400.000	\$ 286.500.000
Formulacion y gestion proyectos		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
control de inversion		\$ 17.500.000	\$ 18.375.000	\$ 19.293.750	\$ 20.258.438	\$ 21.271.359
Sub total	\$ -	\$ 232.100.000	\$ 252.075.000	\$ 272.093.750	\$ 292.158.438	\$ 312.271.359
Costos de produccion		\$ 169.656.842	\$ 174.746.548	\$ 179.988.944	\$ 185.388.612	\$ 190.950.271
Gastos de venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos administrativos		\$ 82.200.000	\$ 84.666.000	\$ 87.205.980	\$ 89.822.159	\$ 92.516.824
Depreciacion		\$ 2.430.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.430.000	\$ 2.430.000
Sub total	\$ -	\$ 254.286.842	\$ 261.812.548	\$ 269.594.924	\$ 277.640.772	\$ 285.897.095
Utilidad antes de impuestos		-\$ 7.186.842	-\$ 9.737.548	\$ 2.498.826	\$ 14.517.666	\$ 26.374.264
Impuesto de renta (38%)		-\$ 2.731.000	-\$ 3.700.268	\$ 949.554	\$ 5.516.713	\$ 10.022.220
Utilidad neta		-\$ 4.455.842	-\$ 6.037.280	\$ 1.549.272	\$ 9.000.953	\$ 16.352.044
Depreciacion		\$ 2.430.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.430.000	\$ 2.430.000
Flujo neto anual	(15.000.000)	-\$ 2.025.842	-\$ 3.637.280	\$ 3.949.272	\$ 11.430.953	\$ 18.782.044

Fuente: Elaboración Propia.

6.5. Punto de equilibrio

PE: Punto de equilibrio

CF: Costos fijos

Cvu: Costo variable unitario

Vr: venta real unitaria.

$$PE = CF / (vru - cvu)$$

$$PE = 169.656.842 / (382.000 - 149.454)]$$

$$PE = 169.656.842 / 232.546$$

$$PE = 729 \text{ familias}$$

Análisis:

Para alcanzar un punto de equilibrio la empresa deberá realizar al año 729 familias al año, así que al mes la empresa ESA'S deberá realizar no menos de 61 familias.

6.6. Estados Financieros

6.6.1 Balance general

Tabla 19 Balance general

BALANCE DE LA SITUACION FINANCIERA							
ENERO 1 AL 31 DE DICIEMBRE 2020							
ACTIVO				PASIVO			0
DISPONIBLE			\$ 3.575.000				
CAJA	\$ 3.575.000			PATRIMONIO			
ACTIVOS FIJOS			\$ 11.425.000	APORTES SOCIALES			\$ 15.000.000
legalizacion mpresa	\$ 515.000						
Archivador de torre	\$ 900.000						
Escritorios de madera	\$ 1.050.000			ACTIVO=Pasivo + Patrimonio			\$ 15.000.000
Silla giratoria	\$ 1.050.000						
Sillas plasticas Rimax	\$ 360.000						
Computador	\$ 3.600.000						
Impresora Multifuncional	\$ 450.000						
Programa contable	\$ 2.000.000						
Video beam	\$ 1.500.000						
TOTAL DEL ACTIVO			\$ 15.000.000				

6.6.2 Estado de ganancias y pérdidas

En este estado financiero podemos obtener la utilidad neta que resulta de la diferencia de los ingresos por ventas y los egresos por conceptos de costos, pagos de utilidades e impuestos de ley.

Tabla 20 Estado de ganancias y pérdidas

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
01 de Enero a 31 de Diciembre del 2019					
INGRESOS OPERACIONALES				\$	210.100.000
(-)descuentos y rebajas en ventas				\$	-
INGRESO NETO OPERACIONAL					210.100.000
(-)COSTO DE VENTAS (operacionales)				\$	-
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL				\$	210.100.000
(-) GASTOS DE VENTAS				\$	-
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION				\$	169.656.842
UTILIDAD OPERACIONAL					40.443.158
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES				\$	37.000.000
(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES				\$	75.630.000
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO					1.813.158
(-) IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				-\$	689.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO					1.124.158

Fuente: Elaboración Propia

6.7. T.I.R.

Esta fórmula nos permite expresar porcentualmente la rentabilidad de la inversión de la empresa.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

$$TIR = 13 \%$$

Análisis: la Tasa interna de retorno es de 13% este valor supera la tasa de descuento usada para evaluar proyecto (12%), lo que indica que el proyecto es aceptable.

6.7.1 V.A.N.

El Valor Presente Neto (VPN) o Valor actual neto (VAN), nos permite aceptar o rechazar un proyecto, es el resultado de la sumatoria de los beneficios netos a una tasa de actualización pertinente; la tasa utilizada para esta operación fue del 12%. Basado en el resultado de la TIO.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

$$VAN = \$ 2.353.747$$

Análisis: el Valor Actual Neto es de \$ 2.353.747.00 valor que supera la unidad lo que indica que el proyecto aceptable.

6.7.2 T.I.O.

Es aquella tasa mínima que se está dispuesto a aceptar, es decir aquella rentabilidad mínima que se espera ganar al llevar a cabo dicha inversión. Esta tasa se define de acuerdo al conocimiento que se tenga sobre el proyecto y demás análisis que se hagan al respecto.

$$T.I.O = DTF - IPC + i$$

$$T.I.O = 4,94 - 3.17 + 10\%$$

$$T.I.O = 11.77 \%$$

$$T.I.O = 12 \%$$

Análisis: Inicialmente la empresa proyecta obtener un 10% de la inversión y basados en las tasas reglamentarias se tendrá que la T.I.O será Del 12%.

7. CONCLUSIONES

- Al concluir la investigación se puede considerar viable la creación de la empresa Prestadora de Servicios Agropecuarios, para el Municipio de Rionegro Santander. Lo que cumple con el objetivo principal de este trabajo.
- Con la elaboración de este trabajo se pudo observar la importancia de la existencia de una empresa enfocada asesorar programas productivos agropecuarios, teniendo en cuenta la falta de apoyos gubernamentales que se pierden debido a la falta de organizaciones con experiencia y con el perfil adecuado para formulación gestión y ejecución de dichos proyectos.
- La creación de la empresa de Asistencia Técnica Integral Agropecuaria, será de vital importancia en el Municipio y para las familias Rionegranas, que encontrarán en la EPSAGRO el apoyo funcional que necesitan para lograr una mejor calidad de vida y fortalecimiento empresarial a la región.

8. BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

Cámara de Comercio Bucaramanga (2019). Legalización de empresas

Cindy Tatiana Espinosa Secretaria de Salud y Desarrollo Social. (2019) Rionegro Santander.

Departamento Administrativo Nacional Estadísticas. (2014). *PIB Departamental*. Bogotá: DANE.

FAO, (2005) *Análisis prospectivo de la política agropecuaria y de desarrollo rural*. Tomado de <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/documentos/analisis-politicas/1%20Análisis%20prospectivo%20de%20politica%20agropecuaria.pdf>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2017). *Autorización sanitaria y de inocuidad*. Bucaramanga Santander ICA.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social (2019) Bogotá Colombia

PAGINAS DE APOYO.

AGRONET-MINIAGRICULTURA

<http://www.agronet.gov.co/noticias/Paginas/Noticia512.aspx>

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL

<https://www.adr.gov.co/servicios/atr/Paginas/asistencia-tecnica-rural.aspx>

<https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

<https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Paginas/Asistencia-Tecnica-Directa-Rural-2015.aspx>