

Información Importante

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

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

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

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate
“Avocados la Sabana”**

Ciro Alfonso Triana Atuesta

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Director

José Ignacio Gómez Ramírez

Docente Universitario

Universidad Santo Tomas

Modalidad Abierta y a Distancia CAU Bucaramanga

Facultad de Ciencia y Tecnología Administración de Empresas Agropecuarias

Bucaramanga

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos y dedicatoria

Mi mayor gratitud hoy se la expreso a Dios, por darme la vida y la fortaleza para formular este proyecto de grado, del que espero recibir muchas bendiciones, gracias infinitas por darme fuerzas en cada momento para seguir adelante y hacer este sueño realidad.

A mi familia mis agradecimientos con todo mi amor, porque en las dificultades, en mi cansancio, ellos levantaron mis manos y me decían tu puedes, hoy me dicen lo lograste; gracias por darle alas a mis proyectos.

Agradecimientos la Universidad Santo Tomás por darme un legado de conocimientos a través de los cuales es posible hoy la presentación de este proyecto.

CIRO ALFONSO TRIANA ATUESTA

Cartas de autorización



Bogotá, 25 de Noviembre de 2017

Señores:

**CENTRO DE RECURSO PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS ABIERTA Y A DISTANCIA
BOGOTÁ**

Estimados Señores:

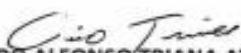
Yo, **CIRO ALFONSO TRIANA ATUESTA**, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 91391229, autor del trabajo de grado titulado: **Avocados la Sabana** presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de **Administrador de empresas Agropecuarias**, autorizo a la Biblioteca de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

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

Cordialmente


CIRO ALFONSO TRIANA ATUESTA
C.C. No. 91.391.229 de Barichara
Correo Electrónico: cirotriano@ustadistancia.edu.co
Cel. 312 508 0639



BOGOTÁ - Una gran idea nacional 01 8000 111188 / PBX (4771) 587 8797 / www.usta.edu.co / admisioes@ustadistancia.edu.co / Carrera 8 No. 87-17
VICEDIRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (VUAD) / Tel.: (57) 3 391 0005 / www.ustadistancia.edu.co / admisioes@ustadistancia.edu.co / Carrera 18 No. 72-60



 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA		Formato Entrega Documento Digital Repositorio Institucional		
El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Institucional				
TÍTULO	(CREACION DE UNA EMPRESA "AVOCADO LA SABANA" PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE AGUACATE			
SUBTÍTULO	NO APLICA			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	CIRO ALFONSO TRIANA ATUESTA			
DIRECTOR Apellidos, Nombres (Completo)	JOSE IGNACIO GÓNEZ RAMÍREZ			
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	PRODUCCIÓN	☐	ORGÁNICO	
	AGUACATE		CULTIVO	
	COMERCIALIZACIÓN			
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	EL DOCUMENTO CONTIENE UNA INVESTIGACIÓN RELACIONADA CON LOS ELEMENTOS EMPRESARIALES, FINANCIEROS, DE MERCADOS DE GESTIÓN HUMANA Y TECNOLÓGICA REQUERIDOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE AGUACATE EN TRES VARIEDADES, LORENA TRINIDAD Y CHOQUETTE. INTEGRANDO UN ANÁLISIS DE CADA COMPONENTE E INTEGRANDO LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA EN EL SECTOR AGRÍCOLA.			
	MAPAS	☒	PLANOS	
	RETRATOS		TABLAS O CUADROS	
	FOTOGRAFÍAS		DIAGRAMAS	
	GRABACIONES		DIAPOSITIVAS	
	ILUSTRACIONES (Marque con una X si utilizo alguna de las opciones)	OTROS:		
	Autorizo (amos) a las Bibliotecas de la Universidad de Santo Tomás, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.			
	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.			

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen analítico (RAE)	12
1. Introducción	13
1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.1 Objetivo general	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 Marco referencial	15
1.3 Marco teórico	15
1.4 Diseño metodológico	20
2. Diagnóstico empresarial	26
2.1 Descripción de la empresa	26
3. Análisis de la gestión administrativa	27
3.1 Función planeación	27
3.1.1 Misión	27
3.1.2 Visión	28
3.1.3 Historia	28
3.1.4 Objetivos de la empresa	27
3.1.5 Estrategias	29
3.1.6 Estructura organizacional	30
3.1.7 Diseño y ejecución de planes	33
3.2 Función organización	35
3.2.1 Áreas de la organización	35
3.2.2 Forma como están relacionadas las áreas	35
3.2.3 Perfiles de Cargo	35
3.2.4 Distribución de los recursos	36
3.2.5 Organización de la autoridad y la responsabilidad	37
3.3 Función dirección	38
3.3.1 Análisis del estilo de dirección que impera en la empresa	38
3.3.2 Proceso de toma de decisiones	38
3.3.3 Ejecución de las actividades según la etapa de planeación	39
3.3.4 El ambiente laboral	40
3.3.5 Estrategias de guía y motivación	41
3.3.6 Relaciones en los equipos de trabajo	42
3.3.7 El liderazgo	43
3.3.8 La comunicación	43
3.4 Función control	43
3.4.1 Tipos de control y sistemas de seguimiento	44
3.4.2 Registros de producción, contables y ventas	44

3.4.3 Fundamentos de los controles	48
3.4.4 Indicadores de desempeño	49
3.4.5 Información contenida en los controles y seguimientos	49
3.4.6 Informes como producto y control y seguimiento	49
4. Análisis de la gestión financiera	50
4.1 Las finanzas de la empresa	50
4.2 Los registros contables	50
4.3 La generación de estados e indicadores financieros	50
4.4 Análisis y toma de decisiones	51
4.5 Costos y gastos	51
4.6 Ingresos	54
4.7 Utilidad	56
4.8 Rotación de cartera	57
4.9 Responsabilidad sobre el manejo financiero	57
4.10 Planeación y control de las finanzas de la empresa	57
4.11 Planes de inversión y financiamiento	58
4.12 Presupuestos	59
5. Análisis de la gestión de mercado	62
5.1 Canales de comercialización	62
5.2 Estrategias de mercado	63
5.3 Estrategias de ventas	64
5.4 Diseño de planes de marketing	65
5.5 Sedimentación de mercados (Mercado objetivo)	66
5.6 Identificación de necesidades y expectativas	68
5.7 Análisis de la competencia	68
5.8 Fijación de precios	70
5.9 Controles sobre mercado y ventas	70
5.10 Diseño del producto	71
6. Análisis de la gestión tecnológica	72
6.1 Pertinencia de la tecnología utilizada	72
6.2 Administración del conocimiento	74
6.3 Administración de la información	75
6.4 Gerencia de los procesos administrativos y productivos	76
6.5 Procesos para la búsqueda y selección de tecnologías	78
6.6 Negociación y transferencia de tecnologías	78
6.7 Procesos de asistencia técnica	79
7. Análisis de la gestión humana	80
7.1 Proceso de selección y reclutamiento	80
7.2 Evaluaciones de desempeño	81
7.3 Clima y desarrollo organizacional	82
7.4 Los procesos de capacitación	83

7.5 Identificación de necesidades de capacitación	84
8. Conclusiones	85
9. Web grafía	90
10. Anexos	91

Lista de figuras

1. Esquema de las fuerzas de Porter	19
2. Logo empresarial	26
3. Estructura organizacional	29
4. Diseño y ejecución de planes	33
5. Inversión fija	52
6. Inversión de giro	53
7. Costos operacionales	54
8. Ingresos	55
9. Flujo de caja	56
10. Costos de producción	59
11. Presupuestos	60
12. Proyección de ingresos y egresos	61
13. Valor Presente Neto	62
14. Tasa Interna de Retorno	63
15. Relación Costo beneficio	63
16. Grafica canales de comercialización	64
17. Imagen punto de venta	66
18. Matriz DOFA	71
19. Imagen del fruto	74
20. Gráfica de la gestión del conocimiento	77
21. Gráfica de la gestión de información	78
22. Gerencia de los procesos administrativos y productivos	78
23. Gráfica de los procesos de selección y reclutamiento	82

Lista de tablas

1. Diagrama de actividades	23
2. Resultados esperados	24
3. Impactos esperados	24
4. Riesgos del proyecto	25
5. Diseño y ejecución de planes	32
6. Distribución de los recursos	36
7. Ejecución de las actividades según etapa de planeación	38
8. Cronograma de actividades	40

9. Indicadores de ambiente laboral	40
10. Estrategias de guía y motivación	41
11. Registros de producción	44
12. Registros de movimientos contables	46
13. Estado de resultados	47
14. Nómina	48
15. Informes de control y seguimiento	49
16. Planeación y control de las finanzas de la empresa	58
17. Fuentes de Financiación	59
18. Estrategia de aprovisionamiento	66
19. Presupuesto plan de mercadeo	68
20. Segmento de mercado	68
21. Mercado objetivo	70
22. Análisis de la competencia	71
23. Fijación de precios	73
24. Control sobre mercadeo y ventas	73
25. Diseño del producto	74
26. Tecnología	76
27. Clasificación por calibres	83
28. Evaluación de desempeño	84
29. Procesos de capacitación	86

Resumen analítico en educación (RAE)

Título	Creación de una empresa
Título del trabajo	Creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate “Avocados La Sabana”
Autor	Ciro Alfonso Triana Atuesta
Director	José Ignacio Gómez Ramírez
Publicación	
Facultad, proyecto, curricular	Facultad de ciencia y tecnología
Palabras clave	Producción, orgánico, aguacate, cultivo, comercialización.
Descripción	Investigación relacionada con los elementos empresariales, financieros, de mercado, de gestión humana y tecnológica, requeridos para la creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate en tres variedades, Lorena, Trinidad y Choquette, integrando un análisis de cada componente a la viabilidad de la empresa en el sector agrícola.
Fuentes de información	
Contenidos	Elementos empresariales, financieros, de mercado, de gestión humana y tecnológica.
Metodología	Inductiva
Conclusiones	
Elaborado por:	Ciro Alfonso Triana Atuesta
Revisado por:	José Ignacio Gómez Ramírez
Fecha de elaboración del resumen analítico	27/11/2017

1. Introducción

El presente documento le permite al lector conocer el proceso de formulación y creación de una empresa de producción y comercialización de Aguacate en la Vereda Guayabal del municipio de Barichara, Santander, para lo cual se sigue el modelo proporcionado por la Universidad Santo Tomas, donde se evidencian cada una de las etapas de planeación orientadas a la descripción de seis fases que contemplan el diagnóstico empresarial, administrativo, financiero, de mercadeo, tecnológico y de gestión humana; lo anterior con el fin de determinar la viabilidad del proyecto para su posterior implementación, así mismo aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera administración de empresas agropecuarias, promover el desarrollo regional y nacional para que los futuros profesionales desarrollen ideas que les permitan crear empresas sostenibles desde todo punto de vista y sobre todo en lo que respecta a la generación de empleo.

Durante la primera etapa del proyecto se establecieron los objetivos, el general y los específicos que buscan resolver el problema principal. Una vez desarrollado este concepto se procedió a hacer el diagnóstico empresarial que consiste en la descripción de la empresa o idea de negocio.

La segunda etapa contempló el análisis de la gestión administrativa, es decir las cuatro fases de la administración, planeación, organización, dirección y control, otorgando una mirada completa de aspectos como, misión, visión, objetivos y estrategias para lograr lo planteado. La fase organización comprendió las áreas de la organización, los requerimientos de personal el desempeño de las funciones y la distribución de los recursos físicos, humanos y financieros. La fase dirección permitirá dimensionar la tipología de dirección a implementar, los procesos de toma de decisiones, actividades de planificación, ambiente laboral, motivación conformación de equipos de trabajo, comunicación y liderazgo al interior

de la empresa. La fase control muestra la tipología de control a aplicar, los registros y documentación que respalden los indicadores de desempeño, formatos de seguimiento y todos aquellos registros a ser tenidos en cuenta para la posterior toma de decisiones.

Durante la cuarta etapa se analizó la gestión financiera, los registros contables, la proyección de ventas, estados financieros, costos, gastos, ingresos, rotación de cartera; lo anterior con el fin de establecer la viabilidad financiera de la empresa, aplicando indicadores con la tasa interna de retorno, relación costo- beneficio y retorno de la inversión, resultados que permitieron conocer de antemano el futuro de la empresa. El análisis de la gestión de mercadeo será la guía para establecer la promoción del producto, las estrategias de mercadeo, comercialización y ventas, la segmentación del mercado y la identificación de las necesidades de los clientes. Finalmente se analizaron los aspectos tecnológicos y humanos necesarios para la operación de la futura empresa.

1.1 Planteamiento del problema

- ❖ ¿Qué aspectos empresariales, administrativos, financieros, de mercadeo, de gestión humana, y tecnológicos se requieren para la creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate en las variedades Lorena, Trinidad y Choquete?

1.1.1 Objetivo General

- ❖ Determinar qué aspectos empresariales, administrativos, financieros, de mercadeo, de gestión humana, y tecnológicos se requieren para la creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate en las variedades Lorena, Trinidad y Choquete.

1.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Determinar los elementos empresariales que son necesarios para la creación de la empresa.

- ❖ Identificar los elementos de planeación, organización, dirección y control requeridos para el análisis de la gestión administrativa.
- ❖ Determinar los estudios económicos y financieros requeridos para la determinación de la viabilidad y montaje de una empresa productora y comercializadora de aguacate.
- ❖ Determinar las variables, el diseño y los elementos del mercado que son necesarios para establecer la creación de la empresa.
- ❖ Identificar las características que debe tener el producto de manera que garantice su conservación y sea de la aceptación del consumidor.
- ❖ Determinar estrategias comerciales que podrían implementarse para la promoción y comercialización de aguacate en sus tres variedades.
- ❖ Identificar aspectos técnicos, de ingeniería, factores organizacionales y logísticos que se requieren para la producción de aguacate.
- ❖ Identificar los aspectos y requerimiento humanos necesarios para la creación de la empresa.

1.2 Marco referencial

La finca La Sabana está ubicada en la vereda Guayabal del municipio de Barichara, Santander, a 1300 m.s.n.m. tiene un área general de 5 hectáreas con una topografía mixta de

la cual se usa únicamente un 20% del terreno con cultivos de frijol, plátano y cítricos, una vez se hace la recolección de estos productos, se comercializan en el mercado local o se llevan hasta el municipio de San Gil para venderlos¹. Atendiendo a la necesidad y la intención de aprovechar el espacio de la finca, se plantea una alternativa que permitirá establecer un cultivo de aguacate que permitirá ampliar la oferta de productos de la finca, de acuerdo a los análisis de suelos que muestran la compatibilidad de este cultivo con las características edáficas propias del terreno.

1.3 Marco teórico

La teoría clásica se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. “Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar”.²

La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son³:

- ❖ Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- ❖ Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra venta e intercambio.
- ❖ Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

¹ Recuperado de : <https://es.sitioweb.org/wiki/Barichara>

² Recuperado de : <http://elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>

³ Recuperado de : <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

- ❖ Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- ❖ Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- ❖ Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa.

Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.”

Los principios de esta teoría señalan y guían que se llevara a cabo la eficiencia que se requiere tener, ya que se enfatizará en la estructura y en las funciones las cuales aportarán para el desarrollo de las actividades deseadas por la empresa; se aumentará la eficiencia ya que se focalizarán las personas en su respectiva actividad por lo cual ejecutarán sus obligaciones de una manera mucho más productiva y cada uno será responsable de sus deberes y el líder comandará diferentes áreas al tiempo si estas cuentan con el mismo objetivo. Todo esto basado en los principios administrativos de Fayol que se adoptan a la flexibilidad del ambiente y a la adaptabilidad de la empresa para diferentes situaciones.⁴

Pasos para la constitución de una empresa en Colombia

⁴ Recuperado de: Gestipolis.com. (2007). Teoría clásica de la administración. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/teoria-clasica-de-la-administracion>.

1. Consultar la posibilidad de registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.
2. Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.
3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.⁵
4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevará a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.
5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.
6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.
7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.
8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

⁵Recuperado

de:
http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf

9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.
10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

Descripción de las variedades de aguacate

Variedad Lorena

La variedad Lorena, es indudablemente la mejor selección de aguacate, de importancia comercial, obtenida en Colombia. Su presentación es inmejorable, por su forma, color, su tamaño y su calidad interna. Aparentemente, reúne el mayor número de características que el consumidor busca en su fruto de aguacate.⁶

La planta se entrega en bolsa negra. La altura varía entre 1 metro y un 1.5 metros. Esta planta ya tiene un periodo avanzado de desarrollo, lo cual le permite una producción en un plazo inferior al año y medio.

- ❖ Nombre común: Aguacate, avocado.
- ❖ Nombre científico: *Persea americana*
- ❖ Familia: Lauráceas.

Árbol de tronco potente y ramificaciones vigorosas que puede alcanzar hasta 30 m de altura. Se la ha definido por su riqueza en grasa como "la mantequilla vegetal". Su grasa es una grasa saludable, vegetal, insaturada y sin colesterol. Se puede consumir tanto crudo como cocido, empleándose más como una hortaliza que como fruta.

⁶ Recuperado de: [http://avalonnimue.webnode.es/products/aguacate-lorena/\(2012\)](http://avalonnimue.webnode.es/products/aguacate-lorena/(2012))

Para plantarlos se hacen hoyos con 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. Los marcos de plantación, en general, las distancias varían entre 7 m a los 12 m; el espaciamiento de 10 m entre plantas y 10 m entre hileras, es el más empleado.

No es recomendable mantener el suelo desnudo, ya que en estas condiciones está sujeto a la erosión; es mejor tener un cultivo de cobertura de plantas leguminosas entre los árboles, que por su aporte de nitrógeno resultan las mejores, en muchos casos se utilizan cubiertas de gramíneas de fácil manejo y poco crecimiento.⁷

A los cinco años, generalmente se cosechan cincuenta frutos; a los seis años, ciento cincuenta frutos; a los siete años, trescientos frutos y ochocientos a los ocho años.

Variedad trinidad

Es una variedad líder para el desarrollo del cultivo en zonas medias y cálidas. Sus frutos son de color verde oscuro, de forma ovoide, de base plana, de tamaño grande, hasta 650g de peso, con un contenido de grasa del 13 al 15%. El color de la pulpa es verde claro, matizado, de textura fina y resistente. En condiciones de clima medio, a 20°C, el fruto tarda aproximadamente de 10 a 12 días en llegar a madurez de consumo después de su cosecha. Su mejor adaptación la muestra entre los 1100 y los 1600 m.s.n.m.

Variedad Choquete

A pesar de ser un híbrido Guatemalteco x Antillano, ha demostrado gran adaptación en todos los climas en Colombia; es así como se reporta el cultivo con esta variedad en climas cálidos, medios y fríos.⁸

⁷ Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_oct_2015.pdf

⁸ Recuperado de http://www.avocadosource.com/wac5/papers/wac5_p143.pdf, (2003)

Sus frutos tienen un peso de 850 a 1500g, son de forma oval a esférica, de cáscara casi lisa y lustrosa, de color verde oscuro, brillante en la madurez, la pulpa es amarilla, el contenido de grasa es del 13%.

Sus frutos son resistentes a las enfermedades más comunes del fruto. En Colombia se da bien desde 1000 hasta los 1700 m.s.n.m. con buena aceptación en el mercado nacional.

Importancia de la competitividad

La competitividad es aquella capacidad que tienen o deben poseer las empresas de implementar ventajas, estrategias y acciones diferenciadoras que le permitan competir con empresas con actividades económicas similares; lo anterior le permite a las empresas lograr una estabilidad en el mercado, posicionamiento en el entorno, en un mercado de alta variación como el actual. La competitividad involucra la manera como se planifican las iniciativas de negocio permitiendo una evolución constante de los modelos empresariales⁹; para lograr este propósito existen varias vías contenidas en la planificación estratégica, ello implica involucrar de manera global todas las áreas de la organización ya que es indispensable lograr un bienestar y la satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos como los externos¹⁰. Así mismo requiere la administración adecuada de todos los recursos disponibles en el medio buscando una mejora continua con esfuerzos mancomunados que propendan por la fidelización del cliente, cautivar al consumidor potencial con algún factor diferenciador presente en el producto, el empaque, el servicio, los canales de comercialización, la distribución, etc.

Modelos competitivos

⁹ Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>,(2008)

¹⁰ Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>,(2010)

Michael Porter plantea un modelo de competitividad que permite encontrar las diferentes consecuencias de la rentabilidad en un mercado, usando la evaluación de recursos y objetivos frente a las cinco fuerzas que determinan la competitividad. Obedeciendo al objetivo que tienen las empresas de lograr un posicionamiento en el mercado, el conjunto de las fuerzas planteadas en el modelo Porter se demuestra la capacidad de rendimiento del sector.¹¹

Amenaza por entrada de nuevos competidores

Cuando un competidor nuevo accede a un mercado determinado o específico va en busca de una porción alta de consumidores o clientes poniendo a disposición los recursos necesarios para acaparar el mercado objetivo. Sin embargo dichas empresas se enfrentan a obstáculos financieros, de mercadeo, de estrategias por lo que dificultan su entrada y permanencia; los problemas más comunes para estas empresa se relacionan con las economías a escala que obligan a dar una buena impresión con instalaciones de gran tamaño para estar al nivel de empresas ya existentes, usando para ello la innovación en productos o servicios.

El poder de proveedores y compradores

Los proveedores son parte fundamental del negocio porque son ellos los que influyen las negociaciones en determinado sector, usando herramientas como la variación de la calidad (disminución o aumento) y variación de precios. Del mismo modo los compradores son parte de dicha negociación al exigir artículos de mayor calidad con menor precio, lo cual puede ocasionar choques entre la oferta y la demanda reduciendo significativamente los beneficios del sector.¹²

Productos sustitutos

¹¹ Recuperado de [https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/\(2015\)](https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/(2015))

¹² Recuperado de [http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/\(2016\)](http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/(2016))

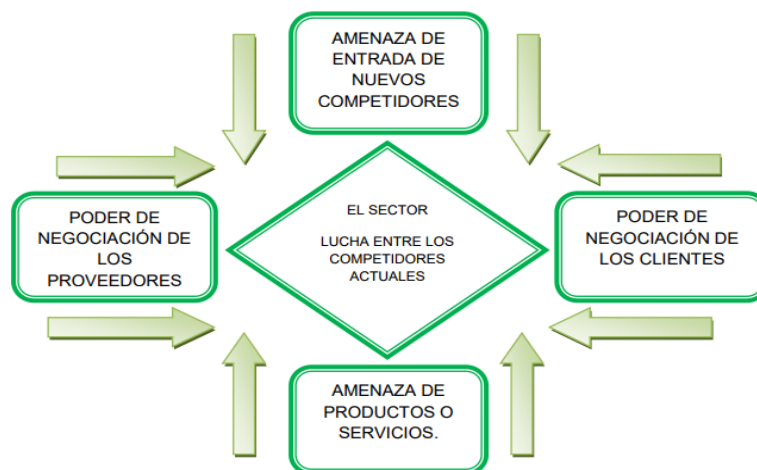
Son aquellos productos o servicios con características similares que cubren o satisfacen una misma necesidad ya que si estos demuestran una relación calidad- precio pueden llegar a cautivar la atención inmediata de los clientes lo cual limita las posibilidades de crecimiento de un sector.¹³

Lucha por una posición en el mercado

La posición de un producto o servicio se logra de la mano de acciones concretas, estrategias agresivas de marketing que den una visión generalizada de las características de lo que el comprador desea. La innovación es su mejor aliado, ofrecer productos o servicios con algún componente que no tengan los demás.

Figura 1

Esquema de las fuerzas de Porter



Fuente: Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/las-5-fuerzas-de-porter.jpg>

¹³ Recuperado de [http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/\(2015\)](http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/(2015))

1.4 Diseño metodológico

La investigación para el proyecto de creación de la empresa contó con la búsqueda de información primaria a través de consultas a libros, revistas, artículos y apartados agropecuarios en instituciones educativas y bibliotecas virtuales. Así mismo se consultaron instituciones especializadas como el ICA, Secretaria de agricultura de Barichara, Corporación autónoma Regional de Santander CAS; con el fin de encontrar las características, variables y factores que enfrenta el sector agrícola a nivel local, en Santander y a nivel nacional para el establecimiento de cultivos de aguacate en las variedades mencionadas.

De igual forma se indagó sobre las variables y las técnicas del cultivo, las características y requisitos de la fruta que le permiten entrar en el mundo de la comercialización, las cuales están determinadas de acuerdo al mercado meta hacia donde están dirigidos los esfuerzos de la empresa.

Dicha información teórica se contrastó con la observación y la experiencia propia en el cultivo de aguacate, los testimonios de campesinos cultivadores de la zona y visitas con el fin de observar las condiciones técnicas del cultivo. Posteriormente se hicieron entrevistas semi-estructuradas con expertos en el tema, los cuales suministraron información relevante de la cadena productiva, requerimientos técnicos y características de la fruta en las tres variedades, pasos para la implementación del cultivo orgánico, los puntos críticos, tiempos establecidos para cada proceso entre otros.

Con el ánimo de obtener información sobre la dinámica del mercado se entrevistaron algunos comercializadores mayoristas locales y en municipios aledaños como San Gil, Villanueva y Cabrera, así como asociados de agremiaciones aguacateras locales, del anterior ejercicio se obtuvieron datos como cifras y volúmenes de ventas por año, flujo mensual, meses con mayor

comercialización, entre otros; como resultado de la información recolectada y en conjunto con visitas directas a plazas de mercado, centros de acopio y mayoristas, se conocieron las características de los clientes potenciales y se estableció el mercado con mayores posibilidades de ingreso para la producción y comercialización de aguacates en la Finca la Sabana. Entre las posibilidades se encontraban, venta a grandes comercializadores, grandes superficies como el Metro en San Gil, Supermercado Ahorra más, plazas de mercado, centros de acopio (mayoristas), tiendas y supermercados de barrio, restaurantes, mini-mercados, (minoristas). Empresas dedicadas a la transformación de la fruta y los subproductos para la obtención de mantequilla, aceites, extractos para cosmetología.

Así mismo se analizaron las posibilidades de ingreso al mercado para lograr competir frente a empresas similares, para ello se tuvieron en cuenta las barreras de entrada, los competidores, estrategias y planes de mercado, las contribuciones que existen desde diferentes autores al tema de competitividad y posicionamiento, se diseñaron algunas alternativas para adecuación y montaje del cultivo, una zona para la recolección del fruto con diferentes tipos de materiales, con el ánimo de elegir la opción más viable.

Finalmente se analizaron aspectos tecnológicos provenientes de contrastar la información teórica, recolección de testimonios de cultivadores de la zona e indagando las sugerencias que desde el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible se están gestando para el cultivo del aguacate como fruto de grandes oportunidades de exportación. De igual forma se realizó un análisis completo basado en documentos oficiales de Corporación Autónoma Regional de Santander CAS, sobre las implicaciones ambientales del cultivo, el manejo de que debe darse a la integralidad de recursos involucrados en el proceso.

Usando herramientas tecnológicas se procesó la información, seleccionando aquella información relevante para la investigación, es decir aquella pertinente y compatible con las

características para el establecimiento del cultivo de aguacate para la zona bioclimática seleccionada, con el tipo de suelo específico, las variedades establecidas y las condiciones técnicas orgánicas.

Una vez realizado el ejercicio anterior se prosiguió a la realización del diagnóstico, empresarial, administrativo, financiero, de mercadeo, tecnológico y de gestión humana, involucrando los posibles riesgos a los cuales se expone la empresa y las alternativas para contrarrestar las posibles situaciones.¹⁴

Se construyó el plan financiero, analizando la capacidad de la empresa para generar riqueza futura, para esto es necesario tener en cuenta cada uno de los movimientos de dinero que se realizan desde el principio, es decir desde antes de comenzar la operación del negocio. Para hacer la evaluación del proyecto se analizó la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto; se crearon distintos escenarios para el proyecto, que permitió realizar un análisis de sensibilidad en el cual se compararon los efectos que tendrían en el proyecto cambios en las variables macroeconómicas y las variables del mercado.

Por último con toda la información recolectada y las expectativas que se tienen del proyecto se construyó el plan de montaje para el proyecto. Para esto se tuvo en cuenta la información ajustada a las características del proyecto y proyecciones que se tienen en la región para el futuro de este sector.

Tipo y diseño de la investigación

La investigación del proyecto está orientada a la creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate de las variedades Lorena, Trinidad y Choquete logrando sostenibilidad ambiental, económica y social; dicha investigación es de tipo descriptivo

¹⁴ <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/DisenoMetodologico.pdf>

porque permite describir y caracterizar cada uno de los componentes y las variables que hacen parte del problema de investigación. En base a lo anterior se aplicarán algunas técnicas de recolección de la información como entrevistas, encuestas, observaciones y cuestionarios.

Método de investigación

El método a utilizar en la presente investigación es el inductivo porque se tiene por objetivo formular conclusiones por medio de apreciaciones particulares acerca de la viabilidad de la creación de la empresa contemplando para ello la observación, registro documental, análisis y clasificación de los hechos y derivación inductiva de una generalización a partir de la comparación de los hechos.

Localización

La investigación se llevó a cabo en el municipio de Barichara, Santander en la comprensión de la vereda Guayabal donde se ubica la finca La Sabana, la cual se encuentra rodeada de pequeños productores de múltiples productos agropecuarios, especialmente de aguacate los cuales podrían aportar información experimental valiosa para la investigación. La vereda cuenta con un aproximado de 510 habitantes y una extensión de 8 Km². Así mismo se extenderá el proyecto hacia municipios aledaños donde se evidencia la comercialización de aguacate a través de minoristas, mayoristas y grandes superficies.

Técnicas de recolección de la información

Una de las técnicas aplicadas es la entrevista semi-estructurada la cual se diseñó de acuerdo a los objetivos de investigación, se aplicó a comerciantes, mayoristas, grandes superficies en su lugar de trabajo, en horarios acordados mutuamente y para los que existiera plena disposición de las partes.¹⁵ Las entrevistas estuvieron respaldadas por un documento donde

¹⁵Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/tecnicas%20de%20recoleccion%20de%20informacion.htm>, (2009)

se recolectaron los datos de cada persona y empresa visitada. El documento se encuentra en el anexo 1. De la misma forma se realizaron entrevistas a personal especializado, la cual se encuentra en el anexo 2.

Así mismo se realizaron dos encuestas, una de ellas dirigida a los productores de aguacate local y regional con características técnicas similares a las de la empresa a establecer, su propósito fundamental fue recolectar información detallada sobre las condiciones técnicas del cultivo, manejo de los procesos involucrados, tiempos para cada proceso y demás factores de incidencia en el cultivo (anexo 3). En complemento a la encuesta se realizaron visitas donde la observación permitió recolectar aquella información de difícil apreciación por parte de los encuestados. Las visitas tuvieron lugar en las fincas y parcelas seleccionadas.

La otra encuesta se aplicó a pequeños y medianos comercializadores (anexo 4) en sitios específicos como tiendas de barrio, supermercados, mini-mercados y restaurantes en horarios con poca afluencia de público lo cual garantizó la objetividad de la investigación. Lo anterior con el fin entender las dinámicas y características del mercado.

Metodología de trabajo

El proceso metodológico planteado para el proyecto está enfocado en el desarrollo de 3 fases complementarias, las cuales estuvieron compuestas por diferentes áreas interrelacionadas de manera directa y las cuales permitieron una retroalimentación permanente de cada uno de los procesos desarrollado en las áreas de trabajo.

Fases del Proyecto

- ❖ **Fase 1.** Investigación a fuentes de información primaria y secundaria, aplicación de entrevistas y encuestas, clasificación de información y documentación específica.
- ❖ **Fase 2:** Descripción de la empresa, formulación de diagnóstico empresarial, administrativo, financiero, tecnológico, de mercadeo y gestión humana.

- ❖ **Fase 3.** Análisis y discusión de resultados, presentación de indicadores, proyecciones, variables y expectativas de la empresa.

Se estima que el tiempo requerido para la formulación, creación de la empresa y consecución de los objetivos propuestos es de 6 meses.

Tabla .1
Diagrama de actividades

Diagrama de actividades							
Fase	Actividad	Meses					
		1	2	3	4	5	6
1	Investigación a fuentes de información, Aplicación de entrevistas y encuestas, Clasificación de información y Documentación específica.						
2	Descripción de la empresa, formulación de diagnóstico empresarial, administrativo, financiero, tecnológico, de mercadeo y gestión humana.						
3	Análisis y discusión de resultados, presentación de indicadores, proyecciones, variables y expectativas de la empresa.						

Fuente: tabla de creación propia.

Agremiaciones y entidades de apoyo

- ❖ Alcaldía municipal de Barichara
- ❖ Universidad Santo Tomás

- ❖ Junta de acción comunal vereda Guayabal
- ❖ Corporación autónoma regional de Santander
- ❖ Cámara de comercio de Bucaramanga seccional San Gil
- ❖ Servicio nacional de aprendizaje SENA

Resultados esperados

Lista 2

Resultados esperados

Resultado/producto esperado	Beneficiarios	Indicadores del resultado	
Documento que contenga la Formulación y creación de una empresa productora y comercializadora de aguacate Lorena, Trinidad y Choquete. Logro sistemático de la sostenibilidad ambiental, económica y social.	Proyectos de investigación similares. Universidad Santo Tomas. Involucrados en la empresa. Comunidad de la vereda.	Diagnostico empresarial	Descripción de la empresa. Tipo de empresa y tamaño. Actividad económica Código CIU
		Análisis de la gestión administrativa	Misión Visión Objetivos Estrategias Estructura de organización
		Análisis de la gestión financiera	Inversión fija Inversión de giro Costos operacionales Proyección ingreso- egreso Valor presente neto

Análisis de aspectos administrativos, financieros, tecnológicos y humanos	Gremios y asociaciones locales.		Periodo de recuperación de la inversión. Relación costo- beneficio Tasa interna de retorno
	Economía regional.	Análisis de la gestión de mercadeo	Estrategia mix Segmentación Mercado meta Diseño producto
	Entidades gubernamentales.	Análisis de la gestión tecnológica	Administración de conocimiento y la información. Tecnologías aplicadas Parámetros de calidad
		Análisis de la gestión humana	Formato selección y reclutamiento. Formato evaluación desempeño

Fuente: Tabla de creación propia.

Impactos esperados

Lista 3

Impactos esperados

Impacto esperado	Indicador verificable	Supuestos
------------------	-----------------------	-----------

Social (1-3 años)	Documentación de la Junta de acción comunal de la vereda. Indicadores de la cámara de comercio regional.	Generación de empleos directos e indirectos. Generación de empleos en transporte, recolección, podas y asesorías profesionales. Mejora de la calidad de vida de las familias involucradas. Incremento del número de personas con empresas o agro-negocios legalmente constituidos.
Económico 3 años	Ingresos en el Rut Cuentas bancarias Índices de sectores Indicadores cámara de comercio	Generación de ingresos propios y para el personal involucrado directa o indirectamente. Fortalecimiento del sector agro-empresarial.
Ambiental 3 años	Indicadores Dbo / Dqo / Ph Análisis de suelos Análisis por observación	Preservación de los recursos naturales. Cuidado y protección de las fuentes hídricas. Protección del bosque nativo y áreas de reserva.
Institucional 5 años	Indicadores académicos Estudiantes que usen el proyecto como referencia.	Reconocimiento de la universidad Santo Tomas como institución que

		lidera procesos investigativos en la región.
--	--	--

Riesgos del proyecto

Lista 4

Riesgos del proyecto

Riesgos	Contingencias
Cambios climáticos severos	Inspeccionar el lugar antes de la siembra. Contemplar alternativas y entidades a las cuales se puede acudir en caso de riesgo de desastres y calamidades climáticas.
Inundación del cultivo	Se detecta el área adecuada para la siembra, aquella que tenga menor posibilidad de inundación.
Viento como posible factor de daño	Se detecta el área adecuada para la siembra, en caso de tener la influencia directa del viento, se establecen barreras vivas para su control natural, evitando el choque directo.
Mortalidad de plantas en los primeros meses.	Elección de viveros certificados por el ICA o en proceso de certificación. Algunos dan garantía frente a mortalidad.
Plagas como amenaza al cultivo	Adecuado seguimiento de las prácticas de fumigación, uso de agroquímicos, asesorías técnicas y recomendaciones para el cultivo.

Baja producción	Detección mediante la observación de aspectos irregulares en plantas o algún componente del suelo, aplicación de medidas fertilización, control de arvenses, plagas y enfermedades.
Dificultades para contratar el transporte	Establecer convenios con empresas confiables, legalmente constituidas y acordar los días de recolección para evitar imprevistos que puedan afectar la calidad del fruto.

Fuente: Tabla de creación propia.

Desarrollo y ejecución del proyecto

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1 Descripción de la empresa

Tipo de sociedad: Empresa unipersonal

Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

“Avocados La Sabana”: es una empresa unipersonal, productora y comercializadora de aguacate fresco, cultivado y comercializado bajo los parámetros de buenas prácticas agrícolas, empacado en canastillas de 25 kilogramos y comercializado en plazas de mercado locales, centros de comercio y supermercados.

La empresa cuenta con una estructura organizacional compuesta por tres empleados uno de ellos fijo y los dos restantes contratados bajo la modalidad de prestación de servicios y requeridos en periodos variables de acuerdo a la necesidad y el proceso a cubrir.

Código CIIU: 0121: Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.

Figura 2

Logo empresarial



Fuente: Logo de creación propia, creado con la herramienta Microsoft Publisher, 27/11/2017.

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Función planeación

3.1.1 Misión

Proporcionar un producto de alta calidad, aguacate fresco, cultivado, cosechado y empacado bajo los estándares más altos de calidad. Teniendo en cuenta el bienestar y la salud de nuestros amigos, clientes y consumidor final, aplicando prácticas amigables con el medio

ambiente que garanticen la seguridad física, social y económica de las personas que hacen posible la existencia de Avocados la Sabana.

3.1.2 Visión

Lograr posicionar la empresa como una productora y comercializadora de aguacate, líder en el mercado regional, social y ambientalmente responsable, innovando en cada uno de los procesos y haciendo eficientes nuestros recursos económicos, de infraestructura y humanos. Lograr ser una empresa que represente bienestar familiar, económico y social al mismo tiempo que contribuimos a la comunidad con la generación de empleos directos e indirectos en busca de una sociedad justa y equitativa para el campo.

3.1.3 Historia

Avocados la Sabana, nace de un sueño y una pasión por el campo, con la cual existe una conexión plena que se remonta a mis orígenes en una familia campesina que ama la tierra y ha encontrado la manera de vivir plenamente en la práctica de las costumbres características de la cultura Santandereana.

Ese gusto por el campo, se fue transformando y fortaleciendo a través del tiempo mediante el estudio de la administración de empresas agropecuarias donde se adquirieron destrezas para administrar de manera eficiente y sostenible los recursos naturales y obtener ganancias a partir del agro negocio del aguacate, sirviendo a mi región, al departamento e incluso generando empleos locales y mejorando la calidad de vida de las familias que trabajen en la empresa. Hace dos años que me empezó a rondar la idea en la cabeza, de establecer un cultivo de aguacate y la universidad me brindaba la asesoría técnica necesaria, entonces surgió la necesidad de diseñar una empresa con todos los requerimientos técnicos, logísticos, administrativos y legales, para lo cual inicié pensando un nombre representativo, entonces pensé en la Sabana, pues así se llama la finca donde se va a instalar la empresa.

Pero no solo el estudio de la tierra es suficiente para lograr desarrollar una empresa promisorio tanto para la región, como para la sociedad que le circunda y conforma. No obstante se me presentó la oportunidad de fortalecer este proyecto con un estudio minucioso y equilibrado entre la viabilidad de combinar la producción con el sistema de cultivo orgánico, que cumpla con el ciclo natural y que a la genere un rendimiento máximo del cultivo, sin afectar las propiedades físicas y biológicas del mismo, con el fin de generar en el consumidor final una sensación de que están consumiendo un aguacate no perjudicial para su salud.

Cabe resaltar que mi apreciación por la naturaleza y su diversidad están en desacuerdo con las características de explotación del monocultivo; sin embargo se tratara de establecer el cultivo en paralelo con otras especies vegetales que guarden armonía y compatibilidad.

3.1.4 Objetivos de la empresa:

Objetivo general

Establecer un cultivo de aguacate de 210 plantas de las variedades Lorena, Trinidad y Choquette como unidad productiva y comercializadora de la empresa “Avocados la Sabana” en la vereda Guayabal del municipio de Barichara, Santander.

Objetivos específicos

1. Identificar las áreas adecuadas de la zona donde se pueda establecer el cultivo de aguacate variedades Lorena, Trinidad y Choquette.
2. Establecer el cultivo en concordancia con las buenas prácticas agrícolas (BPA) y las especificaciones técnicas.
3. Contribuir con la reforestación de la zona.
4. Aplicar las buenas prácticas en la etapa de post cosecha, y adecuada disposición final de residuos orgánicos e inorgánicos.

5. Racionalizar los recursos humanos, materias primas e infraestructura.
6. Obtener plantas y frutos de aguacate libres de plagas y enfermedades.
7. Registrar y documentar la información financiera de la empresa (Ingresos, egresos, costos, gastos, patrimonio), requeridos en la producción y en la comercialización.
8. Segmentar e identificar el mercado objetivo.
9. Determinar y utilizar los canales de distribución que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa en pro de mejorar la comercialización.
10. Mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en la empresa.
11. Contribuir a la generación de empleo y la reactivación económica de la región.

3.1.5 Estrategias

Con el ánimo de alcanzar los objetivos y metas de forma sistemática y eficaz se plantea:

Evaluar los instrumentos de apoyo: se evaluarán periódicamente los instrumentos para el logro de objetivos y metas con el fin de determinar su capacidad, ya que es necesario que la empresa esté preparada antes las nuevas formas de acción planteadas por la competencia. Se trata de un proceso de mejora continua con el cual se busca constantemente mejorar los procesos, estrategias, instrumentos de acción para no quedarse con una sola postura que pueda conducir a la empresa al fracaso.

Planeación estratégica: actuar con originalidad, innovación, con las herramientas que se han considerado pertinentes para el desarrollo de las actividades comerciales es importante, sin embargo mirar lo que hacen los competidores es indispensable para sortear factores como la posición que ocupa en el mercado, productos que ofrece y su valor agregado, ello no significa que se deba trabajar en función a la competencia, pero se debe tener en cuenta para estar preparados y acaparar una fracción cada vez mayor del mercado.

Capacitación: Este ítem es la mayor herramienta que puede tener cualquier empresa para proyectarse y alcanzar lo propuesto; por ello se plantea capacitación constante al personal acerca de las técnicas de cultivo que se encuentran a la vanguardia, especialmente a los operarios de siembra, para el personal administrativo se plantean capacitaciones en servicio al cliente, técnicas de venta, persuasión efectiva, mejora continua y cumplimiento a la normatividad.

Técnicas de crecimiento: el objetivo de la empresa es iniciar sus actividades y crecer en todos los sentidos para lo cual se buscará apoyo en métodos teóricos que han sido de gran utilidad a un sin número de empresas; por ejemplo se tendrán en cuenta la matriz DOFA, la matriz de O’shaugnessey, la matriz BCG, entre otras.

3.1.6 Estructura organizacional

Figura 3

Estructura organizacional



Infraestructura requerida

Instalaciones

- ❖ Una bodega (25 m²) para almacenamiento de materias primas e insumos.

- ❖ Una bodega (25 m²) para almacenamiento de frutos recolectados.
- ❖ Terreno de 2 hectáreas apto para el cultivo (Previo análisis de suelo)

Equipos y maquinaria

Proceso de Producción

- ❖ Pica
- ❖ Pala
- ❖ Pala draga
- ❖ Barra
- ❖ Carretilla
- ❖ Guadañadora Shindaiwa B-35

Sistemas de riego (goteo)

- ❖ Manguera, cinta de riego de ½ pulgada
- ❖ Tanque de distribución
- ❖ Llaves de paso
- ❖ Filtro
- ❖ Conectores
- ❖ Abrazaderas

Descripción de los procesos productivos

Siembra

Exigencias del clima y del suelo

La siembra de aguacate requiere que se defina previamente el clima, la altitud, temperatura y las condiciones propias del suelo, por ello antes de iniciar la siembra es necesario llevar a cabo un análisis de suelo, el cual determina que los suelos idóneos para este cultivo son aquellos de textura ligera, profundos, bien drenados con un pH neutro o ligeramente ácidos

(5,5 a 7), aunque en otras condiciones es posible cultivar en suelos arcillosos o franco arcillosos siempre y cuando el suelo esté bien drenado, pues el exceso de humedad propicia un medio adecuado para el desarrollo de enfermedades de la raíz, fisiológicas como la asfixia radical y fúngicas como phytophthora spp.

- ❖ Temperatura: 21° centígrados
- ❖ Altitud: 1300 m.s.n.m.
- ❖ Suelos: franco arcillosos y franco arenosos.

Elección del material vegetal

Se eligieron tres variedades de aguacate (Lorena, Trinidad y Choquete), los cuales son de fácil obtención en la región y se adaptan a las condiciones climáticas de la zona, se compran las plantas en vivero local, las plantas se adquieren con una edad de tres meses, es decir cuando la planta ya tiene el proceso de injerto.

Prácticas culturales

Preparación del suelo

El terreno e donde se va a establecer el cultivo de aguacate ha sido previamente cultivado por lo que no es necesario prepararlo, únicamente se marcan los hoyos de 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. El terreno es plano por lo tanto se debe hacer una adecuada erradicación de arvenses (malas hierbas), allí se aplica previamente un herbicida orgánico y posteriormente se ara el terreno para retirar el material vegetal restante. Luego se hace el marcaje que puede ser un cuadro real, tresbolillo y otros.

Cortavientos

Se siembra el plátano cada cuatro metros para evitar el paso directo del viento hacia las plantas de modo que estas no sufran desgastes y estrés por deformación en las ramas.

Eliminación de malas hiervas

Este proceso se lleva a cabo usando una guadañadora con la cual se retiran las malas hierbas, guardando especial cuidado de no provocar heridas en la base de los árboles pues esta puede ser la puerta de entrada para el hongo que causa la marchitez del aguacate *Phytophthora innamomi*.

Poda

La poda se lleva a cabo observando las características de los árboles, para ello es indispensable saber que el aguacate no requiere poda de formación en sus primeros tres años de desarrollo; pasados los tres años se debe procurar mantenerlo bien formado lo cual facilitará las prácticas culturales y la cosecha. Se deben podar las ramas de crecimiento vertical con altura excesiva, las ramas bajas o pegadas al suelo y los tallos débiles y enfermos.

Propagación

La propagación se lleva a cabo por injerto el cual se adquiere en un vivero local que entrega el material vegetal listo para la siembra.

Recolección

Se realiza manual, con ayuda del operario de siembra que usa unas tijeras de jardín para facilitar la recolección y para evitar que la planta sufra daños, lo cual asegura que la planta pueda dar frutos sin problemas en la próxima cosecha.

Riego

Durante el primer año de los arbolitos, la plantación debe contar con suficiente agua para riego durante el verano, de manera que los árboles reciban la cantidad adecuada para que alcancen un buen desarrollo, que será determinante en el futuro de la plantación. El sistema de riego implementado en la empresa consta de una estructura de 17 surcos que se distribuyen a lo largo del cultivo para facilitar el riego por goteo mediante una manguera principal (1 pulgada) y las líneas secundarias de ½ pulgada.

Fertilización

Antes de definir la fertilización es necesario contar con el resultado del análisis del suelo, el cual servirá como referentes para saber cuál es el fertilizante ideal, además del análisis foliar que es recomendable hacerlo cada año, lo anterior nos indicará si los niveles de nutrientes en el suelo y en la planta son satisfactorios.

Al trasplante: Se aplican 2.000 gramos de abono orgánico rico en nitrógeno, fósforo y potasio y se aplican 6 veces al año.

Cuando el árbol entra en producción, la fertilización nitrogenada debe incrementarse, ya que en el período comprendido entre el inicio de la floración y la maduración del fruto, el árbol demanda la mayor cantidad de nitrógeno.

Es recomendable aplicar, por medio de fertilizantes foliares, micro elementos como: cobre, zinc, manganeso y boro una o dos veces al año.

Control de plagas

Cuando se detecta propagación de plagas, se hace control de plagas foliar usando para ello microorganismos, acción que se repite a los 15 días de cada aplicación.

Enfermedades

Se realizan aplicaciones de Ridomil foliar en caso de que se presenten quemaduras en irregulares en la planta y secamiento de las hojas.

Cosecha y post-cosecha

Se cortan los frutos con ayuda de unas tijeras y se empacan en canastillas para evitar que sufran daños por caídas al suelo y otros factores. Para la recolección se requiere la mano de obra de una persona que en el periodo de 10 jornales realiza la recolección de las 2 hectáreas.

Una vez se tienen las canastillas llenas, se procede a organizar de acuerdo a los pedidos y el lugar de destino de los aguacates; posteriormente se carga el vehículo transportador,

cuidando de no sobrecargarlo para evitar daños en la cáscara, el transporte debe de ir cubierto para evitar los rayos directos del sol o que se moje la carga si llueve, dejando suficiente ventilación para evitar un calentamiento de la fruta. Durante el transporte, la carga debe tener un movimiento mínimo, por lo que hay que asegurarla.

3.1.7 Diseño y ejecución de planes

Tabla 5

Diseño y ejecución de planes

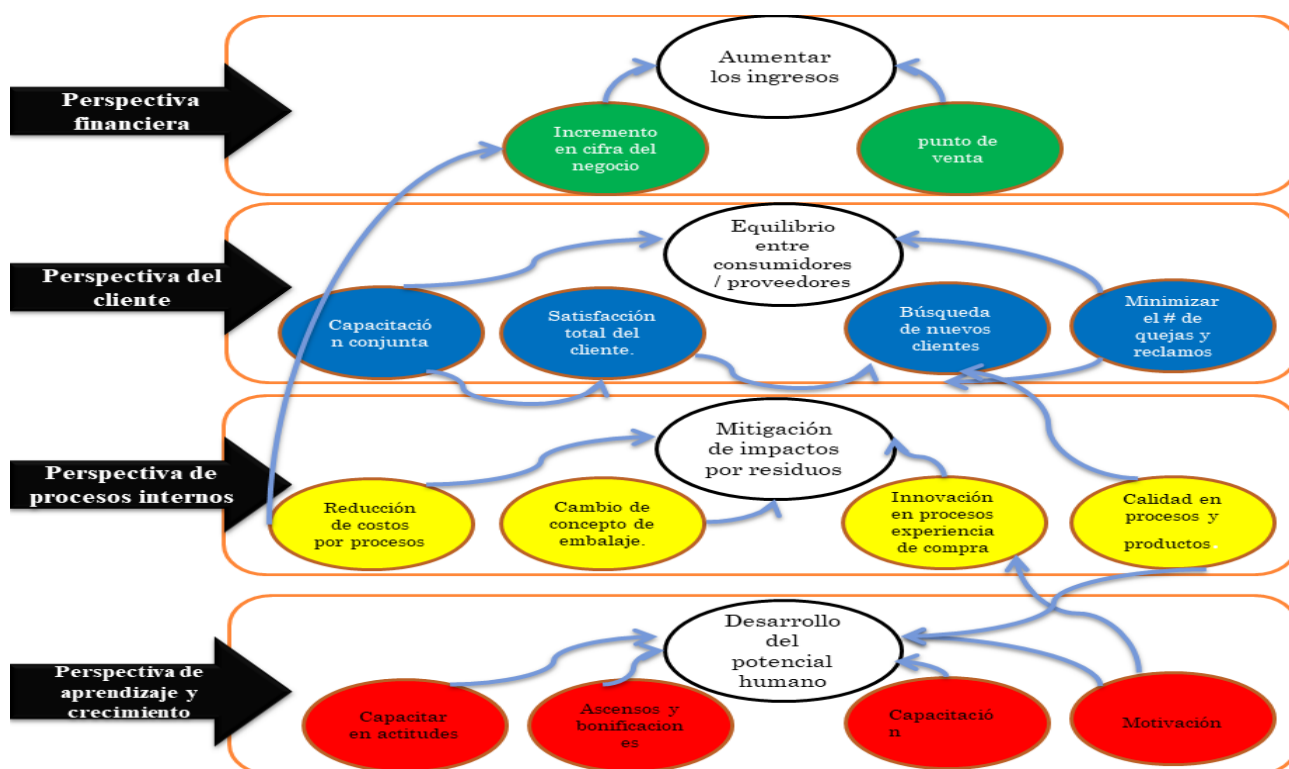
N°	Estrategias	Meta	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Responsable
1	Desarrollo de mercado	Posicionar la marca en los municipios de Santander. Apertura de punto de venta.	Generar mayor competitividad frente a las empresas que representan competencia	Tablas contables indicadores de ventas.	Trimestral	Gerente general y asesor comercial.
2	Servicio al cliente	Satisfacción de clientes internos y externos	Establecer el grado de satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos (PQRS) Índice de rotación de personal	Anual	Gerente general y asesor comercial

3	Liderazgo en diferenciación	Mejorar la percepción del producto	Presentar aguacates frescos de calidad en presentación individual y canastillas	Número de ventas realizadas. Número de quejas por calidad y presentación	Trimestral	Gerente general y asesor comercial.
4	De mejora	Fomentar un buen clima laboral	Retener el trabajador y disminuir la frecuencia de rotación de personal	Antigüedad y permanencia de los trabajadores por área de trabajo	Anual	Gerente General
5	Liderazgo en costos	Aumentar el margen de utilidad	Reducir costos	Gastos afectados por empaque y embalaje final.	Anual	Asesor comercial y atención directa al cliente.
6	Servicio al cliente	Mejorar la experiencia de compra	Lograr que el cliente haga sus compras de manera segura, fácil y rápida desde la	Número de ventas realizadas y descuentos por compra en línea.	Trimestral	Gerente general y asesor comercial.

			comodidad de su casa.			
--	--	--	-----------------------	--	--	--

Figura 4

Diseño y ejecución de planes



3.2 Función Organización

3.2.1 Las áreas de la organización

- ❖ Nivel directivo: administrador con conocimiento contable
- ❖ Nivel operativo: operarios de siembra
- ❖ Empleos indirectos: Transporte, recolección de frutos, podas

3.2.2 Forma como están relacionadas las áreas

La relación entre las áreas de la empresa es un factor indispensable, ya que las actividades importantes al interior de la empresa se llevan a cabo al interior de cada departamento y son las que permiten alcanzar los objetivos. El nivel directivo se relaciona directamente con el nivel operativo porque desde el primero se gestionan, direccionan y establecen las estrategias para la producción y comercialización del aguacate, de modo que el nivel operativo es el encargado de ejecutar dichas acciones, teniendo en cuenta las recomendaciones técnicas que aseguren la viabilidad de la producción y se encargan de la logística necesaria para garantizar el cumplimiento de las entregas hacia el consumidor final.

3.2.3 Perfiles de cada cargo

Administrador

Responsable del direccionamiento estratégico de la empresa, las funciones son:

- ❖ Planear el diseño y adecuación del terreno de acuerdo a los requerimientos técnicos para el cultivo de aguacate.
- ❖ Pronosticar los requerimientos de materia prima necesaria para la siembra, cosecha y empaque del cultivo de aguacate.
- ❖ Tomar decisiones en materia de publicidad, requerimientos logísticos, necesidades de compra, recursos y gestión del personal operativo.
- ❖ Gestionar la consecución de clientes naturales o jurídicos para la comercialización del aguacate en los tiempos establecidos para la cosecha.
- ❖ Garantizar la sostenibilidad y el mantenimiento de los procesos en la empresa.
- ❖ Documentar y ejecutar los pagos derivados de la contratación de personal.

Contador

- ❖ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una

de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

- ❖ Verificar que las facturas recibidas contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- ❖ Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- ❖ Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- ❖ Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- ❖ Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptados, a objeto de obtener los estados financieros.
- ❖ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente de la empresa.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el contralor interno y el asesor fiscal.
- ❖ Llevar todos los movimientos o registros contables al software utilizado por la organización para dicha actividad.
- ❖ Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- ❖ Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).
- ❖ Control y ejecución de solvencias de seguro obligatorio.

- ❖ Realización de la relación de las cuentas por cobrar y por pagar.¹⁶

Operarios de siembra

- ❖ Propagación y adecuación del suelo previo a la siembra.
- ❖ Control de arvenses que puedan interferir con el crecimiento de las plantas de aguacate.
- ❖ Clasificación del material vegetal y alistamiento para la siembra.
- ❖ Hoyado y siembra de las plantas de acuerdo a especificaciones técnicas.
- ❖ Adecuación y construcción del sistema de riego.
- ❖ Fertilización de las plantas cada dos meses.
- ❖ control de arvenses 6 veces por año.
- ❖ Podar las ramas de crecimiento excesivo cuando sea necesario.
- ❖ Recolección y clasificación de frutos (tamaño y a las especificaciones de calidad).
- ❖ Cargue y descargue de insumos.
- ❖ Cargue del producto para su posterior comercialización.

3.2.4 Distribución de los recursos físicos, humanos y financieros

Tabla 6

Distribución de los recursos

Tipo de recursos	Descripción
Físicos	Terreno Maquinaria y equipo Infraestructura Materiales

¹⁶ <https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-contador>

	Adecuación de sistemas Insumos
Humanos	Mano de obra calificada: Administrador, Contador, Asesor comercial. Mano de obra no calificada: Operarios de siembra, Recolectores, Transporte de la fruta.
Financieros	Capital semilla Capital en crédito Aportes Inversión fija e inversión de giro.

Nota: Los recursos anteriormente mencionados se encuentran desglosados en los documentos anexos al trabajo (Avocados Contable).

3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades

Administrador

Responsabilidades Civiles y Mercantiles: es su responsabilidad responder de forma personal, ilimitada y solidaria cuando existan pérdidas que sitúen el patrimonio contable por debajo del 50% capital social, cuando no se desarrolla la actividad que es el objeto social de la empresa durante 3 años consecutivos o la imposibilidad para desarrollar dicho objeto social, cuando los órganos sociales de la empresa estén paralizados impidiendo el funcionamiento de la misma.

Responsabilidades Fiscales: es responsabilidad del administrador responder cuando se incumplan las obligaciones tributarias de la empresa y/o realicen una infracción tributaria,

así mismo cuando el incumplimiento sea realizado por alguno de sus subordinados o personal a cargo.

Responsabilidades Penales: El Administrador tendrá responsabilidades penales cuando, falsee las cuentas anuales, documentos de la empresa, datos contables, imponga acuerdos adoptados con una mayoría ficticia, obstruya el control y la supervisión pública, realice acciones fraudulentas en el ejercicio de su cargo, alce los bienes de la empresa o los suyos propios en perjuicio de sus acreedores, contraiga o genere nuevas deudas en el proceso de disolución de la empresa, eluda el pago de tributos a Hacienda, no retenga las cantidades a las que está obligada la empresa, o genere de forma indebida devoluciones de Hacienda o beneficios, obtención ilícita, mediante la falsificación de requisitos y documentos, de subvenciones o ayudas exorbitantes de la Administración Pública.

Contador

- ❖ Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
- ❖ Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área.
- ❖ Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- ❖ Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente
- ❖ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Operarios de siembra

- ❖ Velar por el desempeño adecuado de las prácticas de siembra, recolección, fertilización y mantenimiento del cultivo.
- ❖ Propender por el desempeño logístico, el cumplimiento de horarios de entrega de pedidos bajo estándares de calidad pre-establecidos.

3.3 Función dirección

3.3.1 Análisis del estilo de dirección que impera en la empresa

Estilo democrático: en la empresa se pretende implementar el tipo de dirección democrático porque se considera una buena forma de buscar un equilibrio entre los trabajadores, dando orientaciones precisas para la realización de las actividades que lleven a la consecución de objetivos y metas, pero otorgando libertades a los empleados para que puedan opinar frente a la toma de decisiones, siempre y cuando estas representen una oportunidad de mejora en la empresa.

Ventajas: las ventajas de este modelo van desde, un buen clima laboral, los trabajadores se hacen partícipes de la empresa dando por entendido que el vínculo laboral va más allá del cumplimiento de tareas, los empleados presentan sensación de bienestar y felicidad (motivación), los niveles directivos pueden delegar funciones confiando en el criterio de los subalternos lo cual les permite funcionar en equipo y no desde ópticas individuales.

Desventajas: una de las desventajas más relevantes en este tipo de dirección es que los empleados y las personas que hacen parte de la empresa puedan malinterpretar la confianza y libertades otorgadas, por ello es indispensable acompañar la dirección con la comunicación adecuada para cada nivel de la empresa, un lenguaje claro y preciso donde se identifiquen las funciones de cada uno dentro del objetivo de grupo. Otra desventaja en la creación de conflictos entre trabajadores, dados por situaciones en donde alguien quiere figurar más que otros, para lo cual el administrador debe intervenir de manera asertiva.

3.3.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones dentro del estilo democrático se traslada al grupo, es decir todas las personas que son parte de la empresa pueden aportar a la toma de decisiones, a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo como existe un proceso participativo en la

empresa, la toma de decisiones resulta lenta en la mayoría de los casos afectando el funcionamiento, especialmente si hay que tomar una decisión inmediata. Para combatir estas situaciones y en aras de no atrasar el trabajo a causa de la demora en la toma de decisiones, se propone tomar nota de cada una de los casos que se presenten a fin de comunicar efectivamente a todos los involucrados y acelerar el proceso. Así mismo se propiciara un ambiente donde el líder en casos donde haya que tomar una decisión inmediata, plantee un número significativo de soluciones y las someta a consideración garantizando mayor agilidad en el proceso.

3.3.3 Ejecución de las actividades según la etapa de planeación

Tabla 7

Ejecución de las actividades según la etapa de planeación

Actividad	Responsable	Recursos necesarios	Resultado previsto
1. Recolección de información	Administrador	Computador Recursos financieros Papelería	Consolidación de información relevante para la empresa.
2. Actividades de registro ante cámara de comercio, Dian, entidades gubernamentales, licencias y permisos.	Administrador	Computador Recursos financieros Papelería Tramites en línea	RUT Cámara de Comercio. Uso de suelo Licencias Permisos

3. Gestión de terreno y adecuaciones generales.	Administrador Operario de siembra	Maquinaria y equipo. Recursos financieros	Explanación de Obras de embellecimiento del terreno
4. Adecuación de infraestructura y sistema de riego	Administrador Operario de siembra Asesoría técnica	Maquinaria y equipo. Materiales Recursos financieros	Construcción de bodega y adecuación sistema de riego
5. Etapa de siembra de material vegetal y adecuación de cultivo	Operario de siembra Asesoría técnica	Maquinaria y equipo. Materiales Recursos financieros Material vegetal	Trazado, ahoyado y siembra de material vegetal para el cultivo de aguacate.
6. Adecuación de infraestructura punto de venta y áreas administrativas	Administrador Servicios externos	Recursos financieros Materiales Equipo de computo Muebles y enseres	Gestión de punto de venta y adecuación de mobiliario.
7. Actividades propias de la operación comercial	Administrador Contador	Recursos financieros	Gestión de proceso de producción:

[illegible]

Fuente: Tabla de creación propia.

3.3.4 El ambiente laboral

El ambiente laboral es fundamental para el éxito de la empresa, para ello es necesario administrar adecuadamente el componente de talento humano lo cual garantizara que los empleados estén a gusto con sus puestos de trabajo y con el clima organizacional.¹⁷ En aras de lograr este objetivo la empresa pretender satisfacer de manera integral las necesidades fisiológicas, psicológicas, de auto- realización, desarrollo tecnológico y económico.

Indicadores de un ambiente laboral saludable¹⁸

Tabla 9

Indicadores de ambiente laboral

Indicador	Importancia	Actividad para lograrla
Motivación	Inciden en el comportamiento y esfuerzo individual derivado de la satisfacción	Productividad Espíritu de trabajo Sostenibilidad Justicia social Carácter participativo

¹⁷ <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>

¹⁸ http://www.cardiosalud.org/files/entornos_laborales_saludables_y_pausa_activa.pdf

		Empoderamiento
Espacio físico	Puestos de trabajo y características ambientales	Instalaciones con iluminación, y aireación adecuada. Infraestructura, muebles y enseres seguros para el desempeño de las labores. Herramienta y equipos seguros, con mantenimiento preventivo y adecuaciones para su operación.
Medio psicosocial	Incide en los empleados por la incertidumbre frente al despido, respuesta afectaciones a la salud mental, insatisfacción laboral	Condiciones laborales justas (horarios, beneficios, funciones). Estabilidad laboral Actividades de supervisión Calidad humana Actividades de prevención e intervención

Fuente: Tabla de creación propia.

3.3.5 Estrategias de guía y motivación

Como se mencionó anteriormente la motivación en parte esencial del ambiente laboral porque un empleado motivado, trabaja a gusto y aporta a las metas de grupo, en cambio un empleado no motivado es un gasto para la empresa que aparentemente realiza una labor pero no hace aportes significativos a la consecución de metas y objetivos de la empresa. Por ella

Avogados La Sabana ha diseñado un plan estratégico con el cual se pretende contribuir a la motivación y propiciar un ambiente laboral sostenible.

Tabla 10

Estrategias de guía y motivación

Programa	Objetivo	Actividad	Frecuencia	Incentivo
Deporte	Fomentar la práctica deportiva mediante la implementación de actividades de integración.	Campeonato interno de bolo americano, baloncesto, fútbol y tejo.	Trimestral	Reconocimiento público con el uso de la cartelera informativa
Arte y cultura	Desarrollar actitudes artísticas y culturales a fin de fomentar la libre expresión e ideas y fortalecer la identidad.	El último viernes de cada mes se realiza una actividad lúdica.	Trimestral	Reconocimiento público con el uso de la cartelera informativa
Recreación	Propiciar la integración y el sano esparcimiento en los empleados.	El último viernes de cada mes se realiza una actividad recreativa.	Mensual	Reconocimiento público con el uso de la cartelera informativa

Fechas especiales	Reconocer afectivamente la importancia de las fechas especiales para los empleados.	Felicitaciones por cumpleaños, día de la madre o padre.	Mensual	Día compensatorio, entrega de tarjetas, postales y otros
Desempeño laboral	Reconocer al empleado su puntualidad, responsabilidad, Sentido de pertenencia y colaboración con la empresa.	Seguimiento y evaluación	Mensual	Reconocimiento público, con copia a hoja de vida.
Educación	Contribuir a la formación integral de los empleados.	Capacitaciones en diferentes áreas del conocimiento.	Semestral.	Aporte económico para la capacitación.

Fuente: Tabla de creación propia

3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo

La relación entre empleados es necesaria para el cumplimiento de los deberes y labores propias de la empresa, no obstante existen inconvenientes entre los miembros que impiden una relación sana e inciden en el clima laboral, por ejemplo existen los conflictos de intereses, individualismo, celos profesionales, entre otros. Según una investigación realizada en la

Universidad de Antioquia (2013) existen cuatro etapas que todo equipo de trabajo afronta, la primera es la afiliación, que consiste en el contacto inicial de los miembros de grupo, donde se analizan, estudian, valoran, establecen afinidades y diferencias. La segunda etapa es el poder, donde se acoplan los integrantes y se nombra un líder, la tercera es la realización, que consiste en llevar a cabo las labores propuestas, asignar tareas y roles, con el fin de que cada miembro haga su aporte; por último se da la madurez, donde el grupo se compenetra totalmente, conoce sus debilidades y fortalezas permitiéndole identificar de qué manera pueden trabajar en armonía.¹⁹

Actividades propuestas

- ❖ Apertura: escuchar y valorar la opinión de los demás miembros del equipo.
- ❖ Reconocimiento del éxito: reconocer el esfuerzo es una motivación personal.
- ❖ Orientación a los objetivos comunes: integrar los esfuerzos hacia el logro de metas.
- ❖ Liderazgo constructivo: Integración, buen ejemplo, no ser muy estricto ni muy laxo.

3.3.7 El liderazgo

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad del líder²⁰ (Gerente o administrador) para influir en los demás (empleados) para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa; para lograrlo son necesarias múltiples actividades entre ellas, buena capacidad de comunicación porque un mensaje claro con las palabras adecuadas y en el momento oportuno pueden hacer la diferencia, el bienestar de la empresa parte de la comunicación. Así mismo es indispensable un equipo de trabajo motivado, en el caso de “Avogados la Sabana” inicialmente el equipo de trabajo será reducido lo cual facilita su

¹⁹ <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/estrategias-clave-para-minimizar-los-riesgos-de-un-proyecto/consejos-para-mejorar-las-relaciones-en-el-equipo-de-trabajo>

²⁰ <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45937/el-liderazgo-empresarial/>

manejo efectivo donde se pueden realizar actividades de motivación que involucre poco presupuesto pero de gran impacto.²¹ El líder debe contar con características tales como carisma y entusiasmo porque no necesita palabras para que lo sigan, una persona positiva atrae al grupo y lo orienta hacia el logro de objetivos conjuntos. La organización del líder es clave para promover una organización y un orden en los demás miembros del grupo, por tal motivo se establecerán al interior de la empresa una serie de controles que permitan identificar la efectividad del líder (clima organizacional).

3.3.8 La comunicación

La comunicación en la empresa Avocados La Sabana se clasifica de acuerdo al público al que está orientada:

- ❖ Comunicación empresarial externa: Radio, televisión, internet, medios impresos.
- ❖ Eventos externos: Gremios, asociaciones, encuentros con vendedores, proveedores, lanzamientos, iniciativas.²²
- ❖ Empresa / gerente: gestión de redes sociales, puntos de contacto externo, gestión de publicaciones empresariales, gestión de medios impresos.
- ❖ Comunicación empresarial interna: gestión de publicaciones corporativas (empleados), organización de eventos internos, intercambio de información entre empleados, desarrollo y mantenimiento de la imagen corporativa.
- ❖ Comunicación empresarial de crisis: en casos fortuitos o situaciones de crisis se debe gestionar una comunicación eficaz.

3.4 Función control

²¹ <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-liderazgo-empresarial-concepto-y-caracteristicas>

²² http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/la_CEAC_CAS_comunicacion.pdf

3.4.1 Tipos de control y sistemas de seguimiento

La empresa Avocados la Sabana garantizará el cumplimiento de estrategias, objetivos y metas por medio de un registro físico y en medio magnético (herramienta de office) del proceso productivo, lo relacionado al cultivo de aguacate y al proceso de comercialización de la siguiente manera:

Proceso de producción

- ❖ Control de inventarios
- ❖ Control de herramientas y materiales (canastillas)
- ❖ Seguimiento a mantenimiento de cultivo (podas, arvenses)
- ❖ Seguimiento de enfermedades, plagas y desastres naturales
- ❖ Registro de kg recolectados / pérdidas de cosecha/ despachos
- ❖ Cumplimiento individual y grupal de metas de producción
- ❖ Registros de cotizaciones, pedidos, entregas efectivas y post-venta
- ❖ Registro y control de asistencia (Personal)
- ❖ Cumplimiento individual y grupal de metas de ventas
- ❖ Registro y control de actividades de Seguridad y salud en el trabajo.
- ❖ Registros y movimientos contables
- ❖ Registro relacionado a la gestión ambiental
- ❖ Registro de satisfacción cliente interno y externo

3.4.2 Registros productivos, contables, y de ventas

Tabla 11

Registros de producción

Registros de producción

 Control de inventarios							
Código	Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Precio total	Fecha entrada	Firma recibido	Observaciones
20171	Bulto abono	45	2500	112500	20/12/2017	<i>Ciro Triana</i>	Buen estado
Responsables					Firma		

Herramientas y materiales

Control de herramientas y materiales					
Descripción	# de partes	Marca	Modelo	Cantidad	Ubicación
Guadañadora	4	Shindaiwa	b-12	1	Bodega Finca
Responsables		Fecha		Firma	

Control operativo del cultivo

	Mantenimiento de cultivo	
	Fecha _____	
	Responsable _____	
	Firma _____	

Fecha				Responsables				Firma							

Control de pedidos

Control de cotizaciones, pedidos y entregas										
Nombres y apellidos	Tipo cliente	Cantidad cotización	Cantidad pedido	Cantidad despacho	Comportamiento de pago	Grado de satisfacción				
						1	2	3	4	5
Ofelia Monsalve	Mayorista	2500 kg	2500 kg	2500 kg	Contado					x
Ramiro Mejía	Detallista	250 kg	150 kg	150 kg	Crédito				x	
Fecha		Responsables			Firma					

Nota: El grado de satisfacción del cliente está medido de acuerdo a 1 no satisfecho, 2 poco satisfecho, 3 parcialmente satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho.

Registro actividades SYSO

Nivel de cumplimiento OSHAS 18001			
Elemento	Requisito especificación	Porcentaje cumplimiento	Porcentaje de brecha
4.1	Elementos del SYSO	25 %	98%
4.2	Política SYSO	10 %	98%
4.3	Planificación	30%	98%
Porcentaje total de cumplimiento y brecha		65%	98%
Fecha	10/12/2017	Responsable y firma	<i>Ciro Triana</i>

Tabla 12

Registros y movimientos contables

Balance General

 AVOCADOS LA SABANA BALANCE A 28 DE FEBRERO DE 2019		
ACTIVO		ACTUAL
11	CORRIENTE	9.461.010,00
	DISPONIBLE	9.461.010,00
1105	Caja	7.294.960,00
1110	Bancos	2.166.050,00
14	NO CORRIENTE	24.144.250,00
	INVENTARIOS	5.000.000,00
1435	Mercancías no fabricadas por la empresa	5.000.000,00
16	CUENTAS POR COBRAR	2.605.000,00
1305	Clientes	2.320.000,00
1355	Anticipos	285.000,00
17	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	16.539.250,00
1520	Maquinaria y equipo	1.740.000,00
1524	Equipo de oficina	5.000.000,00
1540	Flota y equipo de transporte	10.000.000,00
1795	Depreciacion acumulada	-200.750,00
19	OTROS ACTIVOS	-
1910	Activos intangibles	-
	TOTAL ACTIVO	33.605.260,00
PASIVO		
22	CORRIENTE	9.262.332,12
	PROVEEDORES	4.696.552,00
2205	Nacionales	4.696.552,00
23	CUENTAS POR PAGAR	2.272.552,00
2365	Retencion en la fuente	312.594,00
2370	Aportes a entidades promotoras de salud	644.350,00
2370	Riesgos laborales	26.908,00
2370	Cajasan	206.192,00
2370	Icbf	154.644,00
2370	Sena	103.096,00
2380	Apotes a fondos de pensiones y cesantias	824.768,00
24	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	1.206.632,00
2408	Iva generado	2.584.000,00
2408	Iva descontable	-1.377.368,00
26	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	1.086.596,12
2610	Prestaciones sociales	1.086.596,12
	NO CORRIENTE	
	TOTAL PASIVO	9.262.332,12
PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	25.000.000,00
3105	Aportes sociales	25.000.000,00
35	RESULTADO DEL EJERCICIO	-657.072,12
3505	Utilidad del ejercicio	-657.072,12
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	33.605.260,00
Rep. Legal: CIRO TRIANA, CC. 00000		
Cotador. SOFIA PERDOMO, Tp. 141059-T		

Nota: El balance General aún no se hace pues la empresa no ha iniciado su operación, dado que este contenido se realiza cuando la empresa tiene un año de operación comercial.

Estado de resultados

Tabla 13

Estado de resultados

AVOCADOS LA SABANA		
ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2019		
CODIGO	INGRESOS OPERACIONALES	16.150.000,00
4135	Venta de mercancías	15.400.000,00
4220	Arriendos	750.000,00
6	COMPRAS	6.896.552,00
6205	De mercancías	6.896.552,00
	UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	9.253.448,00
51	GASTOS OPERACIONALES	9.709.770,12
5105	De personal	7.862.970,12
5110	Honorarios	550.000,00
5120	Arrendamientos	842.000,00
5135	Servicios	254.800,00
5145	Mantenimiento	200.000,00
52	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	200.750,00
5260	Depreciaciones	200.750,00
	UTILIDAD OPERACIONAL	-657.072,12
	INGRESOS NO OPERACIONALES	-
4210	Financieros	-
4295	Diversos	-
53	GASTOS NO OPERACIONALES	-
5305	Gastos financieros	-
	UTILIDAD NETA	-657.072,12
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-657.072,12
	Representante Legal	<i>Ciro triana</i>
	Contadora	<i>Sofia perdomo</i>

Nota: El estado de resultados aún no se hace pues la empresa no ha iniciado su operación, dado que este contenido se realiza cuando la empresa tiene un año de operación comercial.

Nómina

Tabla 14

Nómina

❖ Cambio porcentual en las ventas.	❖ Calidad percibida
Criterio de satisfacción de los clientes	❖ Imagen de la marca
❖ Cantidad comprada	❖ Número de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS).
❖ Fidelidad y preferencia con la marca	
❖ Índices de repetición de compra	
Indicadores de eficiencia	❖ Utilidades totales,
❖ Costos totales	❖ Utilidades por producto.
❖ Costos por producto	❖ Utilidades por zona geográfica.
❖ Costos por zona geográfica	❖ Utilidades por vendedor
❖ Costos por vendedor	❖ Utilidades por tipo de clientes
❖ Costos por tipo de cliente.	❖ Utilidades segmento de mercado
❖ Costos por segmento de mercado.	❖ Utilidades por tamaño del pedido
❖ Cambio porcentual en costos	❖ Cambio % en las utilidades.
Normas de efectividad eficiencia	

3.4.5 Utilización de la información contenida en los controles y el seguimiento

La información resultado de los controles y seguimiento sirve para la toma de decisiones en diferentes temas como establecimiento de metas ya sea para corregir un proceso deficiente o para fijar metas más ambiciosas, para hacer ajustes en costos de producción (inversión) por ejemplo si la presentación de los aguacates en bandeja plástica individual es muy costosa, se puede mirar la alternativa de empacarla en bandeja de icopór u otro material sustituto. De igual forma es útil para evaluar el desempeño de los empleados, mirar que tan efectivos son y usar esa información en el diseño de planes de capacitación, promoción o entrega de

incentivos. Mejorar el desempeño de la empresa frente a los competidores lo que se traduce como mejora continua.

3.4.6 Informes como producto del control y seguimiento

Tabla 15

Informes de control y seguimiento

Indicador	Descripción
Inputs y Outputs	Entradas y salidas
Presupuestarios, contables y financieros	Relación costos/ gastos Distribución y eficiencia de presupuestos Estado de resultados, Balance general, Punto de equilibrio, prueba de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, de eficiencia.
De organización e indicadores sociales	Normatividad, gestión de calidad, ambiental, SYSO. Indicadores de satisfacción, de preferencia.
Económicos, eficiencia y eficacia	Solidez, facturación, margen comercial, gastos fijos, efectivo.
Eficacia y eficiencia de la información y la formación	Resultado alcanzado/ resultado previsto Resultado alcanzado/ costo real/ tiempo invertido/resultado esperado/ coste estimado.

4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

4.1 Las finanzas de la empresa

En este ítem es necesario mencionar que la empresa llevará un registro contable en el cual se consignaran los rubros pertenecientes a ingresos, egresos, patrimonio, cartera y demás cuentas que demande el ejercicio comercial de Avocados la Sabana; por su parte dicha contabilidad se hará de acuerdo a las normas legales vigentes, las cuales dicen que los registros financieros se deben presentar con el formato NIFF, para que las autoridades de control y vigilancia puedan leer fácilmente dicha contabilidad. Se hará retención en la fuente, impuesto Cree, cobro del IVA a aquellas personas naturales o jurídicas que sostengan negocios o algún vínculo laboral que genere el cobro o el pago de los impuestos mencionados.

4.2 Los registros contables

Formatos de operación comercial

- ❖ Libro diario (Reporte semestral)
- ❖ Control de inventarios (peps)
- ❖ Balance general
- ❖ Estado de resultados
- ❖ Pérdidas y ganancias

Estados e indicadores financieros

- ❖ Balance general
- ❖ Estado de pérdidas y ganancias
- ❖ Estado de resultados
- ❖ Razón corriente
- ❖ Prueba acida
- ❖ Rotación de cartera
- ❖ Margen bruto de utilidad

- ❖ Rentabilidad sobre ventas, activos y patrimonio.
- ❖ Endeudamiento
- ❖ Punto de equilibrio

4.3 La generación de estados e indicadores financieros

Los estados e indicadores financieros son como radiografías de lo que sucede en la empresa, toman importancia cuando se relacionan y comparan con otra empresa del sector en aras de mejorar, con intenciones de compra, intenciones de competencia, de alianzas, dicha información también puede ser evaluada por las entidades financieras para aprobar o no un crédito. Hay indicadores que se afectan por fenómenos temporales y otros que están predestinando determinada situación. Algunos indicadores financieros se mencionan a continuación.

- ❖ Razones de liquidez
- ❖ Razones de estructura de capital y solvencia
- ❖ Razones de actividad
- ❖ Razones de rentabilidad
- ❖ Razones de actividad
- ❖ Contribución financiera
- ❖ Efectivo generado en la operación
- ❖ Rentabilidad marginal
- ❖ Rentabilidad operativa del activo
- ❖ Margen EBITDA
- ❖ Flujo de caja libre
- ❖ Comportamiento del capital
- ❖ Autofinanciación

4.4 Análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.

Los indicadores financieros permiten a la gerencia tomar decisiones operativas, de inversión y de financiación, siempre acompañados de otros datos de la empresa porque en ocasiones los estados e indicadores financieros suelen ser influenciados por múltiples fenómenos que requieren un análisis consiente y profundo para no tomar decisiones aceleradas. Así mismo le permiten a las entidades financieras evaluar la pertinencia de un crédito y el mejor plazo para pagarlo. En caso de que una empresa desee aliarse con Avocados La Sabana, la información financiera le será útil para evaluar la efectividad de la actividad económica. Determina de igual forma la contribución tributaria que debe hacer la empresa al Estado. Sirve para tomar decisiones de inversión, por ejemplo cuando existe un flujo de capital alto y la empresa no ha decidido capitalizar. Para eliminar o mejorar los procesos de producción, cuando un producto o servicio genera utilidades superiores, dando una idea de que se puede ampliar la capacidad productiva o lo contrario.

4.5 Costos y gastos

Los gastos del negocio se dividen en Inversión fija, la cual se relaciona a continuación por un total de (\$ 5.460.000) cinco millones cuatrocientos sesenta mil pesos, los cuales contemplan inversiones en terreno, maquinaria, infraestructura, materiales y adecuaciones para el cultivo.

Figura 5***Inversión fija***

INVERSION FIJA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TERRENO			
Semilla	210	\$ 7.000	\$ 1.470.000
Análisis de suelo	1	\$ 80.000	\$ 80.000
TOTAL			\$ 1.550.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Pica	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Pala	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Pala draga	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Barra	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Carretilla	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Guadañadora Shindaiwa B-35	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Fumigadora	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Herramientas varias	1	\$ 10.000	\$ 10.000
TOTAL			\$ 1.450.000
INFRAESTRUCTURA (BODEGAS)			
Vareta	26	\$ 4.000	\$ 104.000
Travesaños (12 cm x 20 cm x 5mts)	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Teja de zinc (2,50 mts)	23	\$ 8.000	\$ 184.000
Ladrillo H10	800	\$ 900	\$ 720.000
Cemento	40	\$ 10.000	\$ 400.000
Puerta metálica	2	\$ 70.000	\$ 140.000
TOTAL			\$ 1.556.000
MATERIALES			
Canastillas	50	\$ 3.000	\$ 150.000
TOTAL			\$ 150.000
SISTEMA DE RIEGO			
Tanque (7.000 Lts)	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Manguera, cinta de 1/2" (Rollo x 500 mts)	5	\$ 20.000	\$ 100.000
Tanque de distribución (2000 Lts)	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Llave de paso (1")	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Conectores	200	\$ 100	\$ 20.000
Abrazaderas de 1/2" y de 1"	20	\$ 500	\$ 10.000
TOTAL			\$ 754.000
TOTAL INVERSION FIJA			\$ 5.460.000

Fuente: Documentos contables de creación propia.

Así mismo se tuvieron en cuenta los costos o inversión de giro que contempla la compra de insumos, adecuaciones al terreno y mano de obra por un valor de (\$5.800.200) cinco millones ochocientos mil doscientos pesos.

Figura 6

Inversión de giro

INVERSION DE GIRO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
FERTILIZANTES			
Fertilizantes edaficos	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Herbicidas	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Fungicidas	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Enmiendas	1	\$ 94.000	\$ 94.000
Otros insumos	1	\$ 5.000	\$ 5.000
TOTAL			\$ 1.019.000
TERRENO			
Preparacion del terreno	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Trazado y ahoyado	8	\$ 35.000	\$ 280.000
TOTAL			\$ 980.000
MANO DE OBRA			
Traslado material vegetal	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Remocion de malezas	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Siembra	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Aplicación fertilizantes y enmiendas	9	\$ 35.000	\$ 315.000
Control de enfermedades y plagas	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Control de arvenses y plateos	9	\$ 35.000	\$ 315.000
Mantenimiento con guadaña	16	\$ 60.000	\$ 960.000
Cosecha- recoleccion	10	\$ 35.000	\$ 350.000
Poda	6	\$ 35.000	\$ 210.000
TOTAL			\$ 3.125.000
ARRIENDO (anual)	1	\$ 400.000	\$ 400.000
TOTAL			\$ 400.000
SUBTOTAL INVERSION			\$ 5.524.000
IMPREVISTOS (5%)			\$ 276.200
TOTAL INVERSION DE GIRO			\$ 5.800.200

Fuente: Documentos contables de creación propia.

Costos operacionales

Los costos operacionales contemplan salarios, arriendo, transporte, servicios públicos, compras y un (3%) sumado al total de los costos operacionales que se usará en la empresa cuando se presenten imprevistos; por lo general los cultivos son actividades económicas en las que fácilmente se pueden presentar situaciones que no estaban contempladas por ello es indispensable manejar un porcentaje de cobertura a imprevistos.

Figura 7

Costos operacionales

COSTOS OPERACIONALES												
MESES												
COSTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salarios	\$ 1.218.000	\$ 1.218.000	\$ 1.218.000	\$ 1.218.000	\$ 1.218.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000	\$ 2.436.000
Arriendo	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Transporte								\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Servicios publicos	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Mercadeo	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Subtotal	\$ 1.288.000	\$ 1.288.000	\$ 1.288.000	\$ 1.288.000	\$ 1.288.000	\$ 2.506.000	\$ 2.506.000	\$ 2.546.000	\$ 2.546.000	\$ 2.546.000	\$ 2.546.000	\$ 2.546.000
imprevistos (3%)	\$ 38.640	\$ 38.640	\$ 38.640	\$ 38.640	\$ 38.640	\$ 75.180	\$ 75.180	\$ 76.380	\$ 76.380	\$ 76.380	\$ 76.380	\$ 76.380
TOTAL COSTOS	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 2.581.180	\$ 2.581.180	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380

Fuente: Documentos contables de creación propia.

4.6 Ingresos que se generan

Figura 8

Ingresos

PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS AVOCADOS (AÑO 3)													
		MESES											
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
Aportes	\$ 3.000.000												
Capital en credito	\$ 7.000.000												
Capital Semilla	\$ 5.000.000												
Ventas		\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000
Total ingresos	\$ 15.000.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000
EGRESOS													
Inversion fija	\$ 5.460.000												
Inversion de Giro	\$ 5.800.200												
Costos operacionales		\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 2.581.180	\$ 2.581.180	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380
Gastos Financieros	\$ 145.350					\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 11.405.550	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.447.640	\$ 2.702.180	\$ 2.702.180	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380
INGRESOS NETOS	\$ 3.594.450	-\$ 251.640	-\$ 251.640	-\$ 251.640	-\$ 251.640	-\$ 372.640	-\$ 1.627.180	-\$ 1.627.180	-\$ 1.668.380	-\$ 1.668.380	-\$ 1.668.380	-\$ 1.668.380	-\$ 1.668.380

En el cuadro anterior se observa la proyección de ingresos y egresos que durante el año 1 de producción (año 3 del cultivo) se derivan de aportes propios, capital en crédito y capital semilla (\$ 15.000.000) quince millones de pesos, a partir del tercer año cuando se recolectan los aguacates de la primer cosecha se empiezan a percibir ingresos de la comercialización; bajo el supuesto que en la actualidad (año

2017) el precio por kilo para mayoristas se encuentra en (\$ 4.000) y el precio por kilo para clientes finales es de (\$ 6.000). Durante el primer año de producción (tercer año cultivo) se comercializarían 3.150 kilogramos, de los cuales 150 kg se venderán a clientes finales (\$ 6.000 x kg) y 3000 kg se venderán a mayoristas (\$4.000 x kg) para un valor total de 12'900.000 (Doce millones novecientos mil pesos). Teniendo en cuenta la partida de ingresos y egresos del primer año es posible observar que se presentarán pérdidas por (9.381.000) nueve millones trescientos ochenta y un mil pesos, lo cual es posible debido a que es una inversión en un negocio que empieza a rentar a partir del tercer año de haber sembrado las plántulas de aguacate, por consiguiente los años 2 y 3 de producción deberán soportar la perdida generada en el año 1.

Durante el segundo año de producción (cuarto año cultivo) se proyectan ventas de 8.400 kilogramos de los cuales 400 kg se venderán a clientes finales (\$ 6.200 x kg) y 8.000 kg se venderán a mayoristas (\$4.300 x kg) para un valor total de (\$36.880.000) treinta y seis millones ochocientos ochenta mil pesos. La razón del incremento en el precio obedece al incremento anual en la tasa de fijación de precios del mercado. Durante el tercer año de producción (quinto año cultivo) se proyectan ventas de 14.700 kilogramos de los cuales 4.700 kg se venderán a clientes finales (\$ 6.400 x kg) y 10.000 kg se venderán a mayoristas (\$4.500 x kg) para un valor total de (\$75.080.000). La razón del incremento en el precio obedece al incremento anual en la tasa de fijación de precios del mercado.

Figura 9

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Aportes	\$ 3.000.000					
Capital semilla	\$ 5.000.000					
Capital en credito	\$ 7.000.000					
Ventas				\$ 12.900.000	\$ 36.880.000	\$ 75.080.000
TOTAL INGRESOS	\$ 15.000.000			\$ 12.900.000	\$ 36.880.000	\$ 75.080.000
EGRESOS						
INVERSION FIJA	\$ 5.460.000					
INVERSION DE GIRO	\$ 5.800.200					
COSTOS OPERACIONALES				\$ 24.907.460	\$ 26.152.833	\$ 27.460.475
GASTOS FINANCIEROS				\$ 968.000	\$ 968.000	\$ 968.000
DEPRECIACION						
TOTAL EGRESOS	\$ 11.260.200	\$ -	\$ -	\$ 25.875.460	\$ 27.120.833	\$ 28.428.475
INGRESOS NETOS	\$ 3.739.800	\$ -	\$ -	-\$ 12.975.460	\$ 9.759.167	\$ 46.651.525

4.7 La utilidad del negocio

La utilidad del negocio está determinada por una operación (sustracción o resta) entre el total de ingresos y el total de egresos; por consiguiente, se evidencia que en la proyección de ingresos y egresos, durante el primer año, resultan ingresos netos negativos por (\$9.381.000), porque la empresa se encuentra iniciando y los egresos incluyen la inversión fija e inversión de giro. De otra parte se requiere mencionar que se está invirtiendo en un negocio que empieza a rentar a partir del tercer año de haber sembrado las plántulas de aguacate, por consiguiente los años dos y tres de producción deberán soportar la perdida generada en el año uno.

FLUJO DE CAJA						
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Aportes	\$ 3.000.000					
Capital semilla	\$ 5.000.000					
Capital en credito	\$ 7.000.000					
Ventas				\$ 12.900.000	\$ 36.880.000	\$ 75.080.000
TOTAL INGRESOS	\$ 15.000.000			\$ 12.900.000	\$ 36.880.000	\$ 75.080.000
EGRESOS						
INVERSION FIJA	\$ 5.460.000					
INVERSION DE GIRO	\$ 5.800.200					
COSTOS OPERACIONALES				\$ 24.907.460	\$ 26.152.833	\$ 27.460.475
GASTOS FINANCIEROS				\$ 968.000	\$ 968.000	\$ 968.000
DEPRECIACION						
TOTAL EGRESOS	\$ 11.260.200	\$ -	\$ -	\$ 25.875.460	\$ 27.120.833	\$ 28.428.475
INGRESOS NETOS	\$ 3.739.800	\$ -	\$ -	-\$ 12.975.460	\$ 9.759.167	\$ 46.651.525

Durante el primer año de producción (tercer año cultivo) se presentan ingresos netos por valor de (\$ -12.975.460) menos doce millones novecientos setenta y cinco mil cuatrocientos sesenta pesos.

Durante el segundo año de producción (cuarto año cultivo) se proyectan ingresos netos por valor de (9.759.167) nueve millones setecientos cincuenta y nueve mil ciento sesenta y siete pesos.

Durante el tercer año de producción (quinto año cultivo) se proyectan ingresos netos por valor de (\$46.651.525) cuarenta y seis millones seiscientos cincuenta y un mil quinientos veinticinco pesos. De la anterior información se puede inferir que los años 2 y 3 de producción soportan las pérdidas arrojadas durante la proyección de ingresos del año 1. Y que el negocio tiene una tendencia hacia mayor producción a partir del quinto año de cultivo que es cuando la producción de los árboles de aguacate se estandariza alcanzando un aproximado de 100 kilogramos de aguacate por árbol.

4.8 Rotación de cartera

La rotación de cartera es una variable de suma importancia para Avocados La Sabana, pues de ella depende la administración del capital de trabajo. Por tal motivo de la eficiencia con que se administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeora. Las ventas a crédito se harán a los mayoristas lo cual representa que la empresa inmovilice gran parte de los recursos con los cuales se financiaran a los clientes mayoristas, para lo cual Avocados La Sabana no cobra intereses por el hecho de vender a crédito.

La rotación de cartera de acuerdo a la naturaleza del negocio y en base a la revisión bibliográfica contable, se llevar a cabo mensualmente para los clientes mayoristas, es decir una vez recibidos los pedidos por parte de los mayoristas, se contarán hasta 30 días para el pago de los kilogramos despachados. Lo anterior con el fin de dar una rotación de cartera viable y segura a un negocio que requiere un movimiento de efectivo con un plazo corto, lo cual permitirá el pago de obligaciones, empleados, créditos y un rubro para solventar la operación comercial. En el caso de las ventas a clientes finales el cobro se hará inmediato.

4.9 Responsabilidad sobre el manejo financiero

La responsabilidad financiera inicial de la empresa recae directamente sobre el gerente general, basado en la información financiera y contable que arrojen los indicadores financieros, estados de resultados y balance general, así mismo tendrá apoyo en las recomendaciones ofrecidas por el contador (a). Cabe resaltar que aparte de tener responsabilidades sobre el manejo del dinero y sobre la confiabilidad en los resultados internos, el administrador tiene otras responsabilidades con entidades de control sobre el manejo del capital, sobre la veracidad en los estados financieros, sobre la procedencia de los dineros, entre otros.

4.10 Planeación y control de las finanzas de la empresa

El proceso de planeación de las finanzas es un aspecto fundamental en el ejercicio de la empresa, esta información servirá de base para establecer las herramientas a utilizar para establecer un control financiero, que permita hacer seguimiento paulatino a la ejecución de las diferentes actividades y estrategias previamente definidas.²³

Tabla 16

Planeación y control de las finanzas de la empresa

Objetivos deseados año 1- año 3 de producción (5 años de cultivo)				
Año	Ventas	Utilidades	Activos	Flujo de caja
1 (3 ^{er} año)	\$ 12.900.000	\$ -12.975.460	\$ 12.900.000	Mensual/ anual
2 (4 ^{to} año)	\$ 36.880.000	\$ 9.759.167	\$ 36.880.000	Mensual/ anual
3 (5 ^{to} año)	\$ 75.080.000	\$ 46.651.525	\$ 75.080.000	Mensual/ anual

El control se llevará mediante los registros mencionados en los numerales (3.4.2 y 4.2)

²³ <http://revista.gentelider.com/la-importancia-del-control-financiero-en-las-organizaciones/>

4.11 Planes de inversión y financiamiento

Fuentes de financiación

Para llevar a cabo el proceso productivo del aguacate se requiere un estimado de (quince millones de pesos) \$ 15.000.000, lo cuales serán financiados con recursos propios y la adquisición de un crédito bajo la línea Finagro del Banco Agrario, el cual se especializa en este rubro y Brinda asesoría personalizada en temas financieros para minimizar el riesgo de pérdidas económicas por distribución errónea de los recursos.

Tabla 17

Fuentes de financiación

Entidad	Valor
Aportes	\$ 3.000.000
Recursos propios	\$ 5.000.000
Banco Agrario (Línea Finagro)	\$ 7.000.000

Manejo del capital

Avocados La Sabana, manejará capital social de la empresa con aporte de recursos propios por parte del propietario, quien será el administrador de este agronegocio, el cual no establecerá sociedad comercial con ninguna persona, es decir los dividendos de su operación comercial serán destinados para reinversión y actividades destinadas al crecimiento gradual de la empresa. Además se establecerá la etapa productiva y la etapa de comercialización de la empresa de acuerdo a las fases que se mencionan a continuación:

Figura 10

Costos de producción

Costos de producción por hectárea de aguacate (ciclo productivo)				
Terreno				
Concepto	Medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Preparación del terreno	Jornal	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Trazado y ahoyado	Jornal	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Compra de insumos				
Semilla	Unidad	210	\$ 12.000.00	\$ 2.520.000
Fertilizantes edáficos	Global	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Herbicidas	Global	1	\$ 46.000.	\$ 46.000
Fungicidas	Global	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Enmiendas	Bulto	1	\$ 94.000.	\$ 94.000
Otros insumos	Unidad	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Mano de obra y operaciones de cultivo				
Siembra	Jornal	3	\$ 35.000	\$ 105.000
Aplicación fertilizantes y enmiendas	Jornal	9	\$ 35.000	\$ 315.000
Control de enfermedades y plagas	Jornal	6	\$ 35.000	\$ 210.000
Control de arvenses y plateos	Jornal	9	\$ 35.000	\$ 315.000
Guadaña	Jornal	16	\$ 60.000	\$ 960.000
Cosecha-recolección	Jornal	10	\$ 35.000	\$ 350.000
Colgado –poda	Jornal	9	\$ 35.000	\$ 315.000
			Valor total :	\$ 7.098.000

Fuente: Documentos contables de creación propia.

4.12 Presupuestos

Durante el primer año de producción (tercer año cultivo) se proyecta una inversión inicial de (\$15.000.000) correspondientes a aportes, capital en crédito y capital semilla; además se estima una proyección de ventas por (\$12.900.000) que se derivan de la comercialización al por mayor y detal de kilogramos de aguacate en las tres variedades cultivada. En los egresos se estima la inversión fija por (5.460.000), inversión de giro por (\$5.800.200), costos operacionales que involucran arriendos, salarios, transporte, servicios públicos, mercadeo e imprevistos por un valor total de (\$24.907.460) lo que quiere decir que para operar la empresa durante el primer año se requiere dicha cifra.

Figura 11

Presupuestos

PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS AVOCADOS (AÑO 3)													
		MESES											
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
Aportes	\$ 3.000.000												
Capital en credito	\$ 7.000.000												
Capital Semilla	\$ 5.000.000												
Ventas		\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000
Total ingresos	\$ 15.000.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000	\$ 1.075.000
EGRESOS													
Inversion fija	\$ 5.460.000												
Inversion de Giro	\$ 5.800.200												
Costos operacionales		\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 2.581.180	\$ 2.581.180	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380
Gastos Financieros	\$ 145.350					\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 11.405.550	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.447.640	\$ 2.702.180	\$ 2.702.180	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380
INGRESOS NETOS	\$ 3.594.450	\$ 251.640	\$ 251.640	\$ 251.640	\$ 251.640	\$ 372.640	\$ 1.627.180	\$ 1.627.180	\$ 1.668.380	\$ 1.668.380	\$ 1.668.380	\$ 1.668.380	\$ 1.668.380

Durante el segundo año de producción (cuarto año cultivo) se estima una proyección de ventas por (\$36.880.000) que se derivan de la comercialización al por mayor y detal de kilogramos de aguacate en las tres variedades cultivadas. En los egresos se estima la inversión fija por (5.460.000), inversión de giro por (\$5.800.200), costos operacionales que involucran arriendos, salarios, transporte, servicios públicos, mercadeo e imprevistos por un valor total de (\$24.907.460) lo que quiere decir que para operar la empresa durante el primer año se requiere dicha cifra.

Figura 12

Proyección de ingresos y egresos

PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS AVOCADOS (AÑO 4)													
		MESES											
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
Aportes	\$ 3.000.000												
Capital en credito	\$ 7.000.000												
Capital Semilla	\$ 5.000.000												
Ventas		\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333
Total ingresos	\$ 15.000.000	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333	\$ 3.073.333
EGRESOS													
Inversion fija	\$ 5.460.000												
Inversion de Giro	\$ 5.800.200												
Costos operacionales		\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 2.581.180	\$ 2.581.180	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380
Gastos Financieros	\$ 145.350					\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 11.405.550	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.447.640	\$ 2.702.180	\$ 2.702.180	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380
INGRESOS NETOS	\$ 3.594.450	\$ 1.746.693	\$ 1.746.693	\$ 1.746.693	\$ 1.746.693	\$ 1.625.693	\$ 371.153	\$ 371.153	\$ 329.953	\$ 329.953	\$ 329.953	\$ 329.953	\$ 329.953

Durante el tercer año de producción (quinto año de cultivo) se estima una proyección de ventas por (\$75.080.000) que se derivan de la comercialización al por mayor y detal de kilogramos de aguacate en las tres variedades cultivadas. En los egresos se estima la inversión fija por (5.460.000), inversión de giro por (\$5.800.200), costos operacionales que involucran arriendos, salarios, transporte, servicios públicos, mercadeo e imprevistos por un valor total

de (\$24.907.460) lo que quiere decir que para operar la empresa durante el primer año se requiere dicha cifra.

PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS AVOCADOS (AÑO 5)													
		MESES											
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
Aportes	\$ 3.000.000												
Capital en credito	\$ 7.000.000												
Capital Semilla	\$ 5.000.000												
Ventas		\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666
Total ingresos	\$ 15.000.000	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666	\$ 6.256.666
EGRESOS													
Inversion fija	\$ 5.460.000												
Inversion de Giro	\$ 5.800.200												
Costos operacionales		\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 2.581.180	\$ 2.581.180	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380	\$ 2.622.380
Gastos Financieros	\$ 145.350					\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 11.405.550	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.326.640	\$ 1.447.640	\$ 2.702.180	\$ 2.702.180	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380	\$ 2.743.380
INGRESOS NETOS	\$ 3.594.450	\$ 4.930.026	\$ 4.930.026	\$ 4.930.026	\$ 4.930.026	\$ 4.809.026	\$ 3.554.486	\$ 3.554.486	\$ 3.513.286	\$ 3.513.286	\$ 3.513.286	\$ 3.513.286	\$ 3.513.286

Análisis financiero

Valor presente Neto: El valor presente neto es una herramienta usada para tomar decisiones sobre la rentabilidad de un proyecto, para lo cual es necesario compararlo con el costo de oportunidad (5%) de los recursos que se van a invertir. El VPN, en el caso de Avocados La Sabana el proyecto es factible, puesto que la diferencia entre los ingresos netos actualizados y la inversión actualizada es positiva. En los cinco años del proyecto le quedan \$ 22.112.691 hoy.

Figura 13

Valor presente neto

VALOR PRESENTE NETO							
VP	\$ 3.739.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 11.208.690,21	\$ 8.028.890,84	\$ 36.552.690,82	\$ 37.112.691,45
Io	\$ 15.000.000						
VALOR PRESENTE NETO	\$ 22.112.691						

Tasa interna de Retorno: la tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, dicho de otra forma es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. De modo que para Avocados La Sabana la **TIR** es de 28%, lo cual quiere decir que el aparato productivo del proyecto es más eficiente de lo que está pagando el sistema financiero. Para hallarlo se tomó una TIO de 5% como valor positivo y una TIO de 10% como valor negativo, lo cual permitió comparar la rentabilidad entre invertir en Avocados La Sabana e invertir en el aparato financiero.

Figura 14

Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO							
	\$ 3.739.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 6.044.406,06	\$ 3.524.146,13	\$ 13.059.221,76	\$ 14.278.761,83
	-\$ 721.238						
	-\$ 721.238						
0,05	\$ 22.112.691						
0,290	-\$ 721.238						
	0,240						
	\$ 22.833.930						
	0,232419						
TASA INTERNA DE RETORNO	28%						

Relación costo beneficio

La relación costo beneficio es un criterio que nos dice cuánto dinero genera el proyecto por cada peso que se invierte. Se obtiene dividiendo los ingresos Netos actualizados sobre la

inversión actualizada. Es decir que por cada peso invertido, el proyecto Avocados La Sabana genera \$ 1,47 pesos.

Figura 15

Relación Costo beneficio

RELACION COSTO BENEFICIO							
VP Ingresos	15000000	0	0	11143505,02	30341267,27	58827144,58	115311916,9
VP Egresos	11260200	0	0	22352195,23	22312376,43	22274453,76	78199225,42
B/C	1,4745915						

5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

5.1 Canales de comercialización de la empresa

La comercialización del aguacate en las tres variedades anteriormente mencionadas será comercializada por medio de tres canales que son canal directo, canal mayorista y canal detallista de la siguiente manera:

Canal directo: es decir el aguacate va a ser vendido directamente del productor al consumidor final, los consumidores finales que se encuentren cerca del predio donde se produce el aguacate Lorena, Trinidad y Choquete.

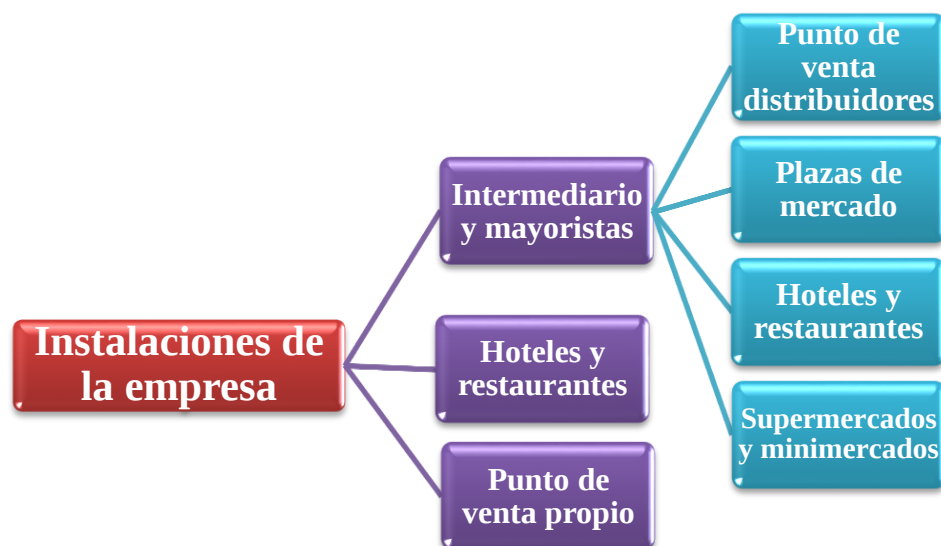
Canal detallista: el producto se vende a los intermediarios en este caso supermercados, tiendas y mini mercados quienes posteriormente le venden al consumidor final.

Canal Mayorista: el producto se vende a una organización o persona natural que compra el aguacate a los productores, toma título de este producto, lo almacena, lo revende a las tiendas, supermercados y plazas de mercado locales (Barichara) y las de los municipios aledaños como San Gil, Villanueva, Cabrera, Mogotes, Valle de San José y Charala, quienes a su vez

lo distribuyen físicamente, ya sea usando el empaque y la presentación que tiene la empresa avocados la sabana, o usando un empaque propio.

Figura 16

Canales de comercialización



Fuente: figura de creación propia.

Nivel de intensidad de distribución: en la primera fase de comercialización se pretende orientar el producto hacia el logro de ventas masivas con productos de conveniencia y usando para ello muchos intermediarios. una vez la empresa arroje resultados de venta confiables y un margen de utilidad significativo se precisa usar una intensidad de distribución selectiva con la cual se busque seleccionar los intermediarios y generar una línea de aguacate especial, teniendo en cuenta cual es la variedad más apetecida por el consumidor final.

5.2 Estrategias de mercadeo

Estrategias de crecimiento, consolidación y fidelización

Penetración de mercados

- ❖ Identificar y tipificar los (3) tipos de clientes que la empresa detecto como mercado objetivo.

- ❖ Instalar puntos de venta en asocio con Supermercados de Cadena y Grandes superficies.
- ❖ Selección adecuada de personal a desempeñarse como asesores comerciales.
- ❖ Adecuación de infraestructura para punto de venta propio.
- ❖ Establecer alianzas con otros productores

De fidelización

- ❖ Premiar la compra y fidelidad de los clientes, para mayoristas por compras y pagos oportunos en un volumen superior a 100 canastillas se obsequia una al final del año. Para minoristas se obsequia un Kilogramo por compras y pagos oportunos mensuales.
- ❖ Se establecerán entre los clientes un sorteo anual para incentivar la compra.
- ❖ Capacitación trimestral a todo el personal de la empresa con lo cual se busca enfatizar en áreas de relación directa con el cliente.

Atrincheramiento

- ❖ Sub-contratar durante la etapa inicial de la empresa el servicio de transporte.
- ❖ Centrar esfuerzos en la promoción del producto y reconocimiento de la marca.
- ❖ Sub-contratar el servicio de recolección de frutos en etapa inicial.

Estrategia de aprovisionamiento (Proveedores)

Tabla 18

Estrategia de aprovisionamiento

Empresa	Información Contacto	Fortalezas	Debilidades
Agro insumos del Fonce	Cl 24 # 13-25 San Gil, Centro 724 3301 / 724 3204	Especializados en el cultivo de aguacate de diferentes variedades. Marca reconocida región.	Precio elevado. No tiene planes de financiación.

La esquina del Agro	Circular 4 No 69-34 Medellín.	Asesoría técnica incluida en la venta de insumos orgánicos. Cumplimiento y Financiación	Precio Elevado. Empresa nueva en el mercado.
Agro-industrias del sur	Km 3 , paraje San Nicolás, Municipio la Ceja Antioquia	Horarios flexibles Cumplimiento Seriedad Formas de pago	Precio Elevado, Empresa nueva en el mercado.
Agro alimentos El Hato	Avenida Santander 13- 105, San Gil. 7248521 / 3132051438	Asesoría técnica Cumplimiento Financiación	Marca desconocida en la región.

5.3 Estrategias de ventas

Punto de venta personalizado

El producto se dará a conocer al cliente por medio de un punto de venta que será ubicado en la Finca productora, el cual será dotado de un televisor donde se exhibirán videos acerca del cultivo, preparación, recetas con aguacate de modo que el cliente pueda observar que el aguacate es saludable y que es necesario comprarlo para acompañar sus comidas favoritas. Lo anterior basado en el potencial que tiene Barichara por ser un municipio turístico y aprovechando que la finca queda en las inmediaciones de la vía principal, lo cual permitirá mayor acceso al cliente.

Figura 17

Imagen punto de venta



Fuente: <http://www.arquitecturajoin.com/disenio-de-tiendas-la-importancia-de-una-buena-iluminacion-comercial/>

Base de datos, email marketing efectivo

Se establecerá una base de datos de clientes por medio de la herramienta Excel, en la que se investigue con anterioridad y se tipifiquen los clientes, esto con el ánimo de personalizar las ofertas, promociones y cotizaciones a cada uno de los interesados para incrementar la efectividad de las ventas y evitar caer en generalizaciones.

Eficiencia en las entregas

Tener un manejo congruente entre las requisiciones, los pedidos y las entregas del producto (aguacate en distintas presentaciones), haciendo énfasis en el respeto por los tiempos de entrega, es una forma de cumplir y satisfacer al cliente; lo anterior basado en una premisa comprobable de que es más fácil y económico mantener un cliente (fidelizarlo) que conseguir uno nuevo.

5.4 Diseño de los planes de marketing

Planteamiento de objetivos

No financieros

- ❖ Posicionar la imagen de la empresa

- ❖ Lograr reconocimiento
- ❖ Llegar al corazón de los clientes
- ❖ Producto con valor agregado

De volumen

- ❖ Lograr un participación considerable (20%) en el mercado
- ❖ Lograr una cobertura de 4 municipios (Provincia Guanentina y comunera)
- ❖ Posicionar la empresa

De rentabilidad

- ❖ Aumentar el margen de ganancias frente a la competencia
- ❖ Reducir los costos sin afectar la calidad del producto
- ❖ Fidelizar los clientes promoviendo las recompras

Presupuesto de plan de mercadeo

Diseñar logo de la empresa productora y comercializadora de aguacate, Implementar etiquetas adhesivas para colocar en presentación de canastillas y presentación por kilo, donde se registrará la información del productor, información nutricional, especificaciones, advertencias y localización de la finca. En el punto de venta se instalara un televisor donde se presentaran durante el horario de servicio, algunas recetas que involucren el uso de aguacate para que los consumidores observen al momento de la compra y puedan practicar estas recetas en casa. Con esta campaña de marketing se pretende que el cliente sienta la necesidad de consumir aguacate, por lo tanto se resaltarán los beneficios de consumirlo, los aportes proteicos y valores nutricionales.

Tabla 19***Presupuesto plan de mercadeo***

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Etiqueta	10.000	\$20	\$200.000
Logo	1	\$250.000	\$250.000
Televisor	1	\$ 550.000	550.000
		Valor Total	\$ 1.000.000

Fuente: Tabla de creación propia. Valores actualizados al año 2017.

5.5 La segmentación de mercados y mercado objetivo

Tabla 20

Segmentación de mercados

Segmento de mercados	
Criterios de segmentación	Cliente- consumidor
Geográficos	
Región	Municipios: Barichara, San Gil, Valle de San José, Paramo, Socorro, Santander.
Tamaño del área estadística	Barichara: Extensión de la cabecera municipal 134 km ² , población 7.063 habitantes. Altitud 1300 msnm. San Gil: su extensión territorial es de 142.5 km, población 44.561 habitantes. Altitud 1117 en la zona urbana msnm.

	Valle de San José: extensión territorial es de 250 km², población 4800 habitantes. Altitud 1250 msnm. Socorro: Extensión de la cabecera municipal 122.1 km², población 25.451 habitantes. Altitud 1300 msnm.
Urbana- Rural	Urbana
Clima	Templado- cálido
Demográfico	
Ingresos	Entre 1 y 3 salarios mínimos
Edad	Entre 18 y 60 años
Genero	Masculino y femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, adultos, solteros, casado, con hijos, divorciado, viudo.
Clase social	Estratos 1 al 3. Baja, media y alta.
Nivel educativo	Educación básica secundaria, técnica, tecnológica, universitaria, maestría.
Ocupación	Actividades comerciales, industriales, financieras, extractivas, etc.
Psicológico	
Personalidad	Extrovertidos, tímidos.

Estilo de vida	Personas con un estilo de vida saludable, amantes del cuidado de la salud. Hábitos saludables, practican deportes y buscan llevar una dieta balanceada.
Conductual	
Preferencias	Presentan gusto por el aguacate, buscan variedad y el complemento en sus comidas.
Beneficios deseados	Productos de calidad, alimentos frescos libres de patógenos.

Fuente: Tabla de creación propia.

Mercado objetivo

Tabla 21

Mercado objetivo

Mercado objetivo	Descripción
Mujeres entre los 30 y los 55 años Que cuiden de su aspecto físico, propendan por el consumo de vitamina E y colágeno que contiene el aguacate.	Este mercado objetivo representa un gran potencial porque son mujeres que buscan verse bien, mantener una dieta balanceada, además de que buscan alimentos ricos en colágeno, de fácil obtención por su precio y con propiedades como la vitamina E que es un antioxidante natural, protege el tejido

	corporal del daño causado por los radicales libres, previene los signos de envejecimiento.
Deportistas de alto rendimiento entre los 18 y los 40 años, que cuiden su aspecto físico.	Este mercado objetivo representa un gran potencial porque los deportistas son personas con requerimientos nutricionales especiales, que propenden por el consumo de alimentos con alto contenido de potasio como el aguacate.
Hombres y mujeres mayores de 50 años	Este mercado objetivo representa un gran potencial debido a que las personas mayores de 50 años prefieren el consumo de alimentos saludables que a su vez les aporten beneficios específicos especialmente en lo que respecta al poder antioxidante, altos contenidos de vitamina E que previene los signos del envejecimiento, bajo contenido de aceites mono insaturados lo que previene la aparición del colesterol

5.6 Identificación de necesidades y expectativas de los clientes

Los clientes hacia los que se proyecta la empresa tienen en común algunas necesidades que se basan en el cuidado de su salud física y mental, consumo de una dieta balanceada y

requerimientos especiales de acuerdo a las edades anteriormente mencionadas. Entre las expectativas de los clientes se encuentran la comunicación diaria, no solo se trata de vender algo, también se trata de darle seguimiento post-venta por ejemplo a través de una pregunta sencilla pero significativa de (¿Cómo le pareció el aguacate, su sabor?) y por medio de ella se pueden apreciar las sugerencias del cliente de manera gratuita. Cada cliente y cada mercado objetivo tiene necesidades específicas, por ejemplo para acceder al mercado de los deportistas no se puede esperar a que el cliente nos visite sino que es necesario tener entregas a domicilio ya que se trata de un nicho de mercado de personas ocupadas sin tiempo para hacer las compras, así mismo el nicho de mujeres entre 30 y 55 años tienen más tiempo y disposición de compra pero a su vez las exigencias frente a la presentación y calidad del aguacate son mayores por lo que exige mayor preparación de las ventas.

5.7 Análisis de la competencia

Tabla 22

Análisis de la competencia

Empresa	Ubicación	Fortalezas	Amenazas
Aguacates de San Vicente	Municipio San Vicente de Chucuri Santander	Calidad en producto Excelente atención al cliente y relaciones comerciales. Posicionamiento en el mercado (10 años). Grandes extensiones (440 has) de cultivo que le permiten una oferta amplia.	No cubren el mercado de la provincia Guanentina y Comunera. Cultivos no tecnificados.

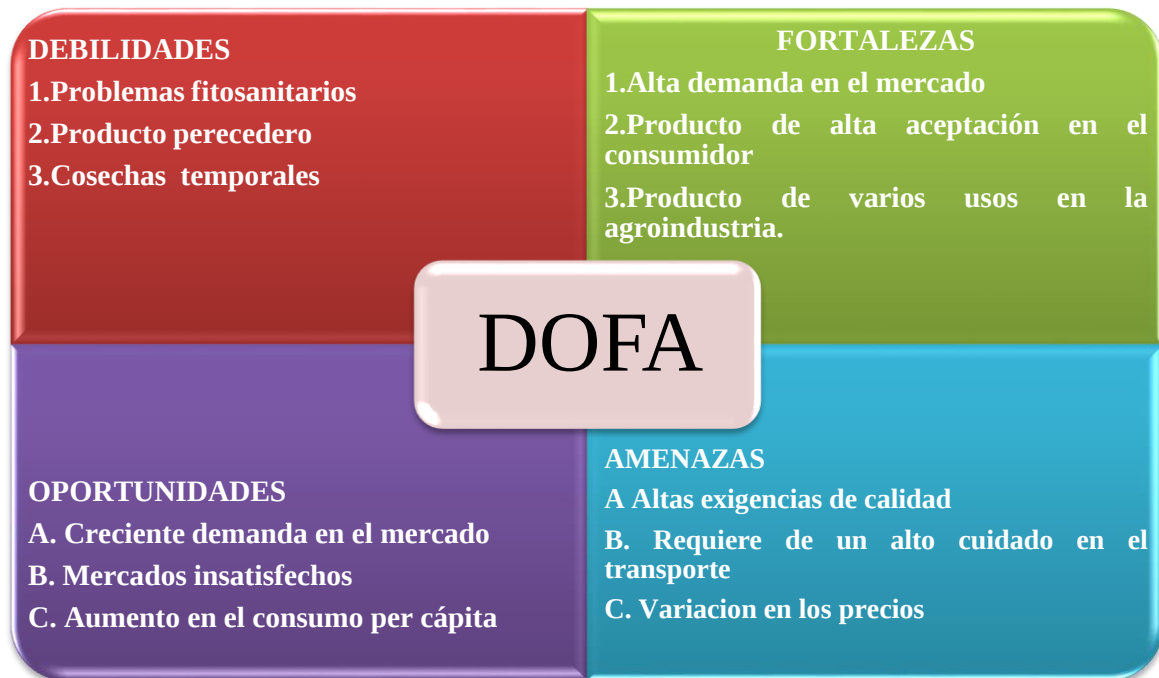
Aguacates la independencia	Municipio del Socorro Santander	Grandes extensiones de cultivo Trayectoria en el mercado Canales de distribución propios Relaciones comerciales estables.	No cubren el mercado de la provincia Guanentina. Abastecen la demanda de entidades gubernamentales únicamente. Cultivos no tecnificados.
Productos de mi campo	Barichara Santander	Estrategias de mercadeo innovadoras, uso de recursos virtuales para comercialización. Trayectoria en el mercado Canales de distribución propios	Se dedican a la producción y comercialización de otros productos agrícolas, solo el 5% de sus ventas representa la comercialización de aguacates. pequeñas extensiones de cultivo

Fuente: tabla de creación propia.

Matriz DOFA:

Figura 18

Matriz Dofa



Fuente: Figura de creación propia

Estrategias DO

- ❖ (1-A) Producir minimizando problemas fitosanitarios, consiguiendo mejores precios.
- ❖ (2-B) Ubicar los mercados regionales participando en la demanda insatisfecha.
- ❖ (3-C) Realizar la programación de las cosechas buscando la producción en las temporadas altas de consumo.

Estrategias FO

- ❖ (1-A) Aprovechar las buenas condiciones y la aceptación del producto en el mercado
- ❖ (2-B) Suplir los mercados insatisfechos a nivel local y regional
- ❖ (3-C) Direccional parte de las ventas a la agroindustria y darle también un valor agregado

Estrategias DA

- ❖ (1-A) Implementar prácticas de producción limpia que aumenten las condiciones de calidad
- ❖ (2-B) Adoptar métodos y elementos adecuados de transporte minimizando pérdidas

- ❖ (3-C) Realizar prácticas de programación de cosechas buscando obtener los mejores precios

Estrategias FA

- ❖ (1-A) Aplicar constantes controles de calidad para conservar una ubicación privilegiada en el mercado
- ❖ (2-B) Promover campañas de consumo haciendo énfasis en las bondades del producto
- ❖ (3-C) Explorar el mercado de la agroindustria para conseguir nuevos clientes

5.8 Fijación de precios

Parámetros de Precio

Para calcular el precio fue necesario un estudio de costos en base a los boletines del SIPSA, los costos de producción y comercialización, así como un margen de utilidad. Además se llevó a cabo un análisis del precio que el consumidor está dispuesto a pagar por unidad de aguacate. Teniendo en cuenta que se va a operar comercialmente por medio de canal directo, canal detallista y canal mayorista, se realizó un compendio de precio para cada uno de ellos.

Tabla 23

Fijación de precios

Presentación	Precio mayorista	Directo
Aguacate por kilo:	\$ 4.000	\$ 6.000
Aguacate por canastilla	\$ 100.000	\$ 150.000

Es importante destacar que anualmente se fija un precio diferente al año anterior, debido al incremento anual en la tasa de actualización del mercado, por ello el incremento obedecerá al precio fijado por las entidades de regulación de precios a nivel local, estimando que para

el año siguiente el precio del kilo de aguacate se fijara en (\$4300 - 6200) y posteriormente a (\$4500- 6.400).

5.9 Los controles sobre mercadeo y ventas

El control sobre las acciones de mercadeo y ventas se realizará periódicamente porque el mercado actual es muy exigente y a la vez cambiante. A continuación se relacionan:

Tabla 24

Control sobre mercadeo y ventas

Tipo de control	Orientado a	Frecuencia
Investigaciones de mercado	Análisis interno y externo	Anual
Base de datos	Clientes fidelizados, potenciales y ocasionales	Semestral
Pruebas de introducción	Antes de introducirse en nuevos mercados y otros nichos	Cuando se exploren nuevos mercados.
Volumen de ventas	Análisis de volumen, frecuencia y utilidades netas sobre ventas a clientes fidelizados, potenciales y ocasionales	Semestral
Análisis de costos	Actividades relacionadas con la producción interior y exterior.	Cada dos años.

5.10 Diseño del producto

El producto a ofrecer desde los distintos canales de comercialización es aguacate Fresco de tres variedades Lorena, Trinidad y Choquete, el cual será presentado en canastillas de 25 kilogramos en relación a un peso individual que oscila entre los 500 y los 2500 gramos dependiendo de la variedad como se presenta a continuación.

Tabla 25

Diseño del producto

Variedad	Tiempo de producción	Tamaño	Peso
Lorena	5 meses desde floración hasta el producto final	20 cm	500 - 1000 gramos
Choquette:	5 entre floración y producto 9 meses	20 - 25 cm	1000 -2500 gramos
Trinidad:	9 meses entre 500- 1000 gramos	15 – 20 cm	500- 800 gramos

Fuente: tabla de creación propia

Presentación de un aguacate de calidad:

Producto fresco, que no esté sobre maduro, de coloración verde oscura y que haya perdido el brillo característico de los frutos recién recolectados; El periodo comprendido entre la recolección y la comercialización no debe sobrepasar 8 días.

Presentación del producto

Canastilla de 25 kilos o el equivalente a las unidades que agrupadas reúnan el peso de veinticinco kilogramos.

Figura 19

Imagen del fruto



Fuente: <https://www.ica.gov.co/Ola-Invernal/Cartillas-e-Impresos.aspx>

6. ANALISIS DE LA GESTION TECNOLOGICA

6.1 Pertinencia de la tecnología utilizada

Teniendo en cuenta que la empresa iniciara su etapa productiva con un número aproximado de 210 plántulas de aguacate, el manejo en cada uno de los procesos productivos puede llevarse de manera manual (tradicional) porque no es viable adquirir un sistema mecanizado

de siembra, recolección o post-cosecha. No obstante se prevé la adquisición de maquinaria mecanizada para el manejo de post-cosecha es decir tratamiento en frio para preservación del aguacate desde el corte hasta el momento de entrega al cliente final, así mismo la adquisición de un horno para determinar la cantidad de materia seca y grasa en el fruto con lo cual se busca reducir sustancialmente las probabilidades de rechazo al momento de la compra pues el grado de maduración es impreciso si se realiza teniendo en cuenta la perdida de brillo del aguacate que es una medida subjetiva al depender de la experiencia del productor. Las inversiones anteriormente descritas se implementaran a partir del 5 año de producción cuando el volumen de plántulas alcance las 3300 y se establezcan alianzas con productores de la zona con el fin de utilizar toda la capacidad.

Tabla 26

Tecnología

Tecnología	Descripción
Instalaciones	Una bodega (25 m ²) para almacenamiento de materias primas e insumos. Una bodega (25 m ²) para almacenamiento de frutos recolectados. Terreno de 2 hectáreas apto para el cultivo (Previo análisis de suelo)
Equipos y maquinaria	Pica Pala Pala draga Barra Carretilla Guadañadora Shindaiwa B-35
Sistemas de riego (goteo)	Manguera, cinta de riego de ½ pulgada Tanque de distribución

	Llaves de paso Filtro Conectores Abrazaderas
Elección del material vegetal	Variedades Lorena, Trinidad y Choquete bajo estándares de calidad garantizada, adquiridos en vivero certificado.
Mediciones para proceso de siembra	Altitud Temperatura Análisis de suelo (PH 5,5 a 7),
Prácticas culturales	Marcación de hoyos de 60 (Barra, pica, pala) Erradicación de arvenses (manual, Guadañadora). Aplicación manual de herbicidas.
Preparación del suelo	Arado del terreno (Tractor) y Marcaje (Pita para medir y elementos del medio)
Cortavientos	Siembra de plátano (Manual)
Poda	Poda a las ramas de crecimiento vertical con altura excesiva, las ramas bajas o pegadas al suelo y los tallos débiles y enfermos.
Propagación	Injerto el cual se adquiere en un vivero local que entrega el material vegetal listo para la siembra.
Recolección	manual con ayuda del operario de siembra que usa unas tijeras de jardín para facilitar la recolección y para evitar que la planta sufra daños
Riego	Estructura de 17 surcos que se distribuyen a lo largo del cultivo para facilitar el riego por goteo mediante una
Fertilización	Análisis de suelo Análisis foliar

	Niveles de nutrientes y en la planta
Control de plagas	Aplicación de abono orgánico rico en nitrógeno, fosforo, potasio (6 veces al año) se incrementan las aplicaciones en etapa de floración y maduración del fruto. Biorremediacion foliar (Ridomil) y se repite a los 15 días de cada aplicación.
Cosecha y post-cosecha	Recolección manual de los frutos con tijeras especializadas (10 jornales) Empaque manual en canastillas Clasificación manual de la fruta. Organización y despacho de pedidos: Vehículo transportador, movimiento mínimo, poca iluminación, no entrada de agua.

6.2 Administración del conocimiento

La gestión del conocimiento es un activo intangible de la empresa con el cual se pueden orientar los procesos productivos y comerciales de una manera idónea pues se basan en conocimientos de gran utilidad para sortear las dificultades que se pueden encontrar en el cultivo y en el mercado al cual se enfrenta la empresa.

Capital intelectual:

- ❖ Conocimientos en administración de empresas agropecuarias
- ❖ Experiencia aplicada propia y documentada (cultivo de aguacate)
- ❖ Información técnica sobre cultivo
- ❖ Información técnica sobre mercadeo para agro negocios
- ❖ Información clave para la documentación de procesos

Capital humano:

- ❖ Administrador de empresas agropecuarias
- ❖ Contador (a)
- ❖ Asesoría comercial especializada

Gestión y tenencia del conocimiento

En la empresa Avocados La Sabana la gestión del conocimiento le corresponde al Gerente o administrador, en primera instancia porque es el propietario de la empresa y porque su deber es el de dar a los empleados las herramientas necesarias para optimizar los procesos al interior del agro negocio, por ello se usara el siguiente esquema que explica la trayectoria de dicho conocimiento desde la gestión del gerente hasta la reproducción del conocimiento hacia los empleados.

Figura 20

Figura gestión del conocimiento



Fuente: Grafica de creación propia. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_gestion_conocimiento_men.pdf

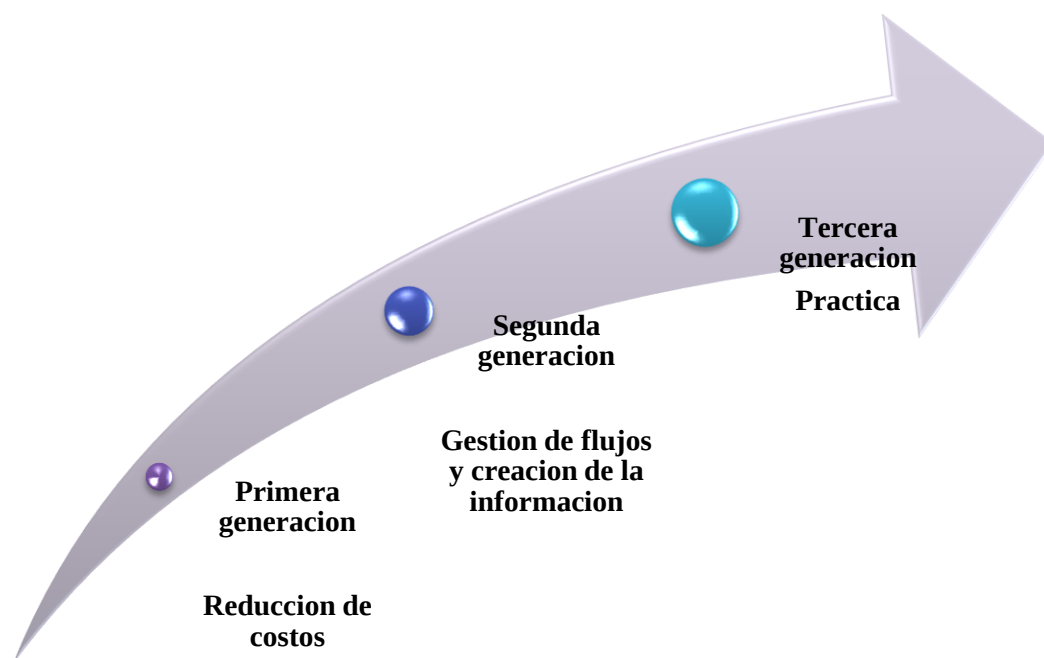
El conocimiento como activo intangible se ubica en varios espacios tanto físico como magnéticos, por ejemplo la información relacionada con el cultivo y comercialización de aguacate se encuentra disponible en libros, revistas, publicaciones originadas principalmente en México y Estados Unidos que son dos países líderes en cultivo de aguacate, de igual forma Colombia ha adoptado este cultivo y la información procesada se halla disponible en las cartillas especializadas de institutos como el ICA, El ministerio de Agricultura nacional, las secretarías de agricultura local, entre otros.

La información general acerca del manejo administrativo se encuentra en internet disponible a través de la página de la Universidad Santo Tomas, ebooks, publicaciones y artículos. Por lo tanto hay múltiples opciones de obtener el conocimiento que hoy por hoy no se reduce a una institución sino que a través de la red se puede gestionar una cantidad innumerable de archivos para beneficio de la empresa.

6.3 Administración de la información

Figura 21

Figura gestión de la información



Fuente: Basada en página web. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf

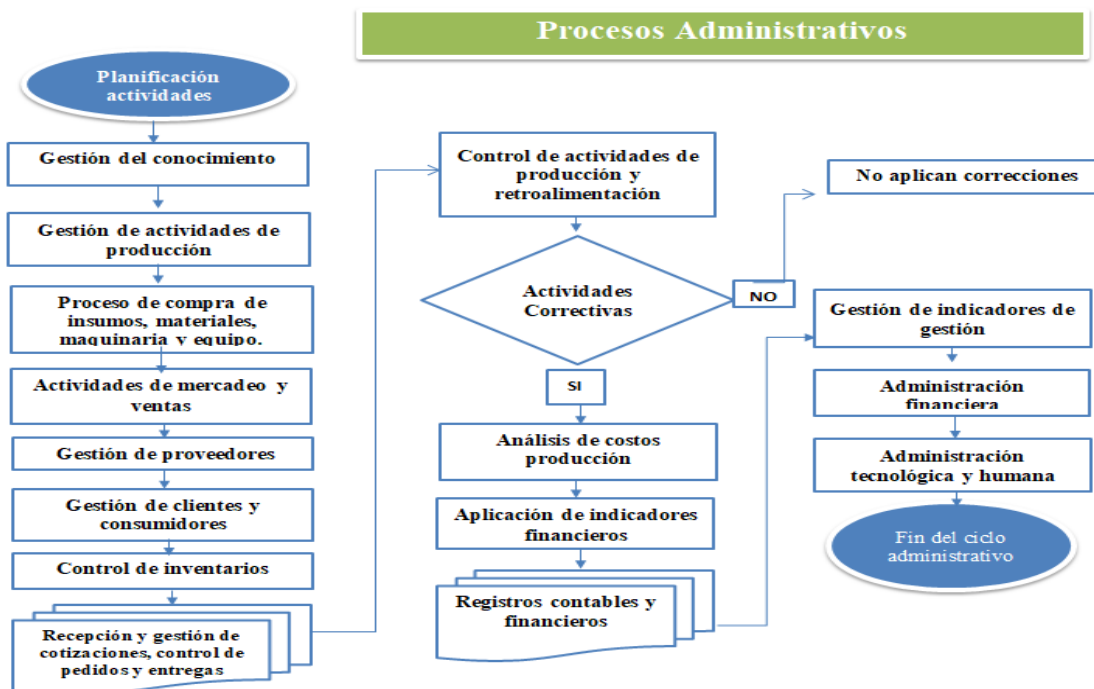
El grafico anterior explica la utilidad del conocimiento en cada uno de los procesos productivos de la empresa; si este se procesa de manera idónea, es posible generar valor agregado el producto (aguacate) y en el servicio al cliente usado en la comercialización del mismo. La capacitación al personal de producción se llevara a cabo mediante talleres prácticos impartidos por distintos profesionales (agronomos, agropecuarios, ingenieros de

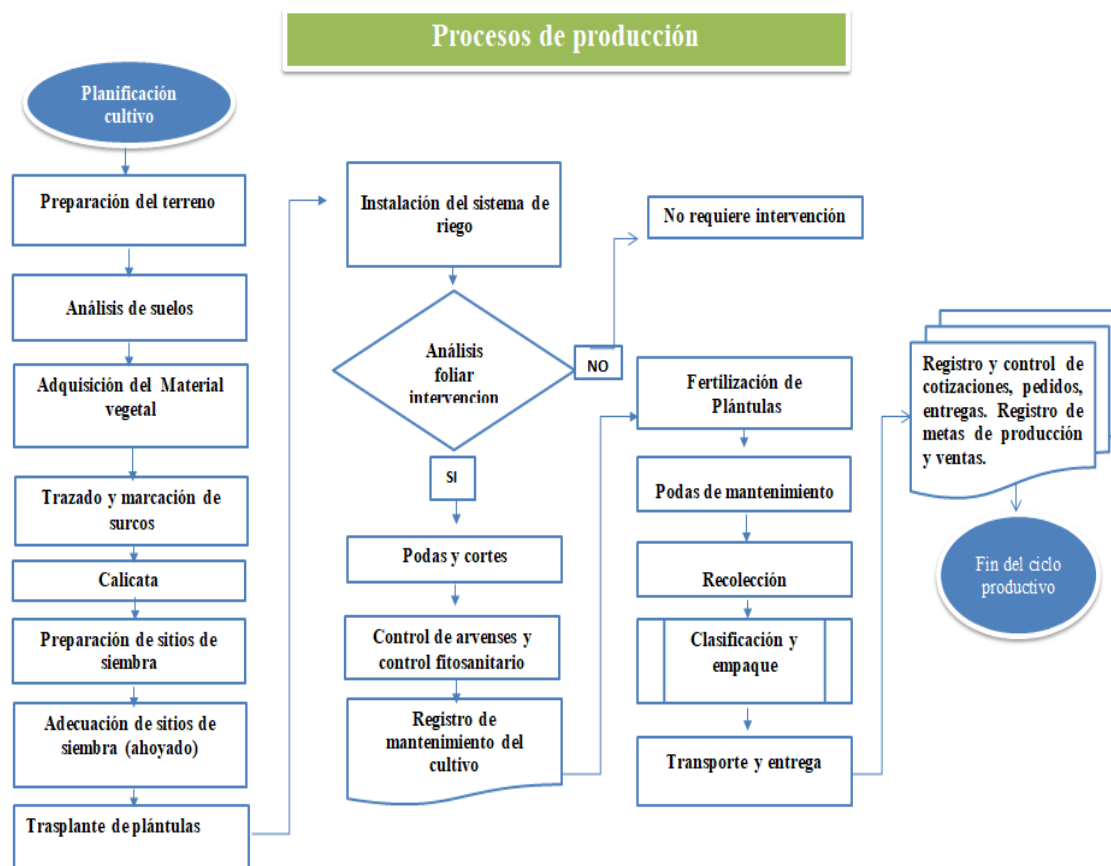
producción, ingenieros ambientales) con una frecuencia trimestral y en caso de requerirse antes se realizara capacitación localizada de acuerdo a la necesidad.

6.4 Gerencia de los procesos administrativos y productivos

Figura 22

Gerencia de los procesos administrativos y productivos





Fuente: gráficos de creación propia proceso administrativo y productivo de la empresa “Avocados La Sabana”.

6.5 Procesos para búsqueda y selección de tecnologías

La búsqueda y selección de tecnologías se realiza teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- ❖ Volumen de producción
- ❖ Parámetros de calidad exigidos por el cliente
- ❖ Costos de operación incluyendo mano de obra
- ❖ Tiempos de producción, recolección, post-cosecha

La búsqueda de tecnologías se hace de acuerdo a las necesidades del cultivo, es decir dependiendo el volumen de producción, con ello se determinan factores como la capacidad

de las maquinas a seleccionar, el tamaño, las funciones que se van a implementar para la satisfacción de determinadas necesidades. Teniendo en cuenta que la empresa iniciará su fase de producción con 210 plántulas de aguacate los procesos se realizaran de manera manual, los cuales se describen en su totalidad en el numeral (6.1).

6.6 Negociación y transferencia de las tecnologías

La negociación se lleva a cabo mediante la gestión de proveedores, analizando la pertinencia y las necesidades específicas de la tecnología a implementar, luego se eligen los proveedores que satisfagan dichas necesidades, las formas de financiación y se solicitan cotizaciones que permitirán evaluar y escoger la mejor opción. Seguido se procede a negociar las condiciones de pago y el precio de compra. La transferencia de tecnología se adquiere por medio de la negociación.

Criterios de selección de tecnología

En la primera fase de la empresa el ciclo productivo se realizara de manera manual, durante la segunda fase se prevé llevar a cabo la transformación de la fruta en subproductos y comercialización de la fruta preservada; por tal motivo se requiere maquinaria para congelación de la fruta la cual se asemeja a la usada en la preservación de cítricos y se adquiere en la ciudad de Cali, razón por la cual no requerirá importaciones tecnológicas; la mano de obra asociada requerirá capacitación con niveles mínimos de especialización.

Características físicas:

La congelación del aguacate se hará en trozos irregulares para su posterior envase en canecas plásticas de 11 galones cubierta por medio liquido (agua, sal y persevantes) lo cual permitirá su adecuada refrigeración y preservación en medio frio (0-5 grados).

Normas internacionales

El proceso de congelación de aguacate necesita ser envasado herméticamente con el fin de proteger el contenido interior y evitar la entrada de agentes patógenos.²⁴ Así mismo requiere una limitación en los ingredientes principales de preservación, es decir solo puede constituirse de agua, sal y conservantes, por ejemplo antioxidantes y ácido sorbico. El medio líquido debe ser del 90%, el cual no podrá ir acompañado de elementos extraños.

6.7 Procesos de asistencia técnica y servicios técnicos

Los procesos de asistencia de técnica se llevan a cabo mediante organizaciones, instituciones públicas y privadas del sector agrícola que propenden por el manejo adecuado de las producciones establecidas en la región; entre ellas ASOFRUCOL que es la Asociación Hortofrutícola de Colombia ofrece capacitación y asistencia técnica en el manejo de adecuado de los cultivos partiendo de los componentes propagación, siembra, mantenimiento, fertilización, cosecha y post-cosecha, la frecuencia de capacitaciones es anual interrumpida porque no todos los años realizan el seguimiento a los cultivos. De igual forma se recibe asistencia técnica por parte de la administración municipal en convenio con una EPSAGRO que presta sus servicios por un tiempo de 4 meses al año, el servicio tampoco es continuo.

El proceso también se puede gestionar de manera voluntaria ante la administración municipal mediante trámite administrativo.

Control de calidad

Producto: Aguacate de variedad (cultivares) Persea Americana Mill, para consumo fresco, excluidos los frutos partenocárpicos y los aguacates para procesos industriales.

Consideraciones generales

²⁴ <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea60s/ch22.htm#TopOfPage>

El producto debe ser cosechado con cuidado y su desarrollo debe haber alcanzado un estado fisiológico que asegure la continuidad en el proceso de maduración.

El grado de desarrollo y el estado de los aguacates debe permitir el transporte y manipulación de manera que llegue satisfactoriamente al lugar de destino.

Requisitos mínimos de calidad

- ❖ Enteros Sanos: Se excluye todo producto afectado por podredumbre o cualquier otra afección que impida su consumo.²⁵
- ❖ Limpios: Libres de cualquier materia extraña.
- ❖ Exentos de plagas y de daños causados por éstas
- ❖ Exentos de daños causados por bajas temperaturas.
- ❖ Pedúnculo con una longitud menor o igual a 10 mm seco e intacto, cuyo corte debe estar limpio. La falta de pedúnculo no se considera defecto siempre y cuando la unión con el tallo esté seca e intacta.
- ❖ Exentos de humedad anormal, olor y/o sabor extraños. El fruto maduro no debe tener sabor amargo.
- ❖ El peso mínimo de un aguacate es de 125 gramos.

Tabla 27

Clasificación por calibres

Clasificación por calibres	Tolerancia
Escala de peso en gramos	Código de calibre
> 1220	2

²⁵ <http://interletras.com/manualcci/frutas/aguacate/calidad01.htm>

781-1220	4
576-780	6
461-575	8
366-460	10
306-365	12
266-305	14
211-235	16
191-210	18
171-190	20
156-170	22
146-155	24
136-145	26
1259135	28

Nota: se acepta un 10% ya sea un número o peso que se encuentre en el calibre inmediatamente inferior o superior al correspondiente.

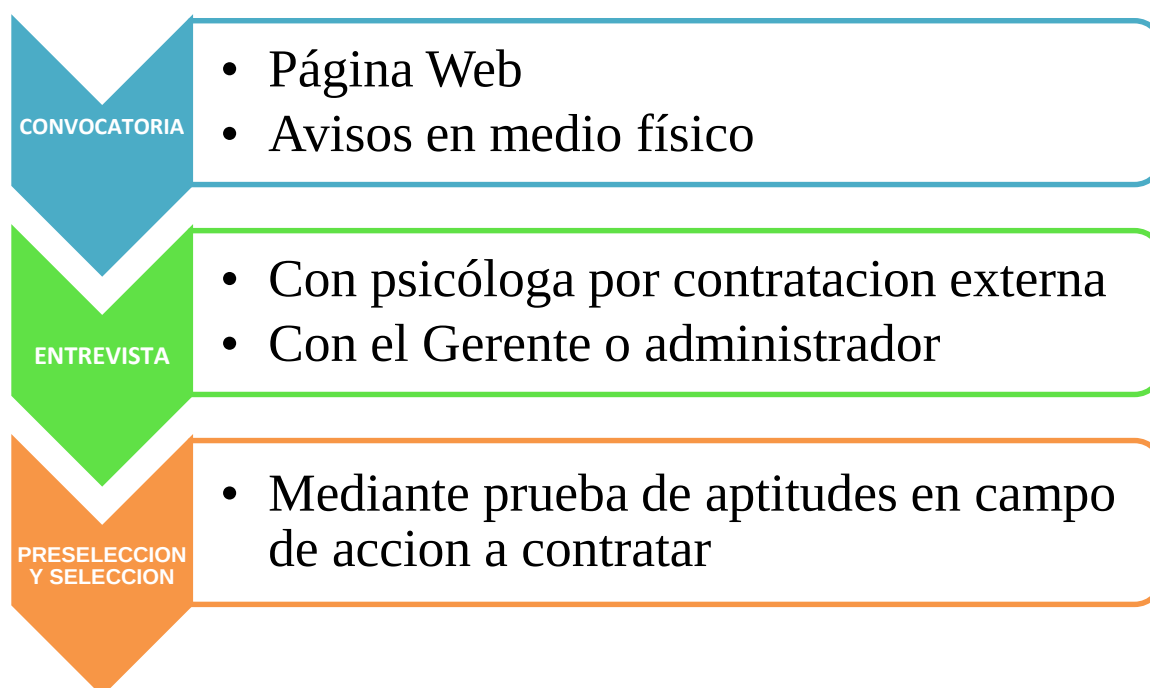
7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA

7.1 Proceso de selección y reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección al interior de la empresa Avogados La Sabana, se llevará a cabo por convocatoria externa usando como medio de comunicación el portal de internet de la empresa (Pagina Web) y usando algunos avisos en las oficinas del área administrativa de la planta, de la siguiente manera como lo explica la gráfica.

Figura 23

Figura de los procesos de selección y reclutamiento



Una vez se realice la selección se procederá a reclutar al personal que más se ajuste a las necesidades de la empresa Avogados La Sabana y de esta manera se podrá iniciar labores con una nómina de 2 empleados que son, un gerente o administrador y un operario de siembra.

7.2 Evaluaciones de desempeño

Tabla 28

Evaluación de desempeño

MATRIZ : EVALUACION DE DESEMPELO LABORAL				
Dirigido a		Personal de las áreas administrativa y operativa		
Nombre del evaluado				
Desempeño	Inferior	Regular	Bueno	Superior

Conocimiento del trabajo	Conocimientos mínimos de rutina	Conocimientos medios acerca de su puesto de trabajo	Conoce bien su trabajo y las labores relacionadas	Conocimiento pleno y dominio de su trabajo y todas las áreas relacionadas
Calidad en el trabajo	Comete errores con frecuencia, No se le puede confiar un trabajo, es descuidado	Comete pocos errores, a veces es necesario rectificar su trabajo	Es exacto, rara vez comete errores, buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión, no es necesario verificar las actividades de su trabajo.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante, si se deja solo no continua su trabajo	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir su trabajo	No requiere supervisión continua, se responsabiliza y cumple	Muy responsable no requiere supervisión, un ejemplo para sus compañeros
Iniciativas y participación	Raramente tiene sugerencias, con frecuencia necesita recordatorios y dirección	Acción adecuada por iniciativa propia	Tiene iniciativa propia, es ingenioso, asume responsabilidad por sí mismo, resuelve problemas.	Dinámico, asume responsabilidades más allá de su trabajo. Resuelve problemas adecuadamente

Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes y las disposiciones generales	Cumplen sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa y lo manifiesta a sus superiores	Acata las órdenes, las acepta y cumple con prontitud. Muy cuidadoso en su observancia
Espíritu de colaboración	Se aísla, no es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta con cierta renuencia para realizar una labor fuera de su rutina	Se Integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su apoyo solo cuando se le solicita realizar alguna labor no rutinaria.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre se puede contar con el (ella)

7.3 Clima y desarrollo organizacional

El clima organización comprende la imagen o la percepción que tienen las personas vinculadas a la empresa, dicha percepción puede ser mala o buena de acuerdo a los expertos

en la materia; no obstante para garantizar que en la empresa Avocados La Sabana exista un clima organizacional bueno se hará énfasis en los siguientes pilares:

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Recompensa
- ❖ Desafío
- ❖ Relaciones
- ❖ Cooperación
- ❖ Estándares
- ❖ Conflicto

La empresa propenderá por un ambiente colaborativo y participativo para el cumplimiento de actividades propias de la actividad económica de manera que todas las personas vinculadas aporten a la consecución de objetivos. Los empleados serán la base fundamental del clima organizacional para ello se hará énfasis en los horarios que se acomoden a las necesidades tanto de la empresa como de los empleados para garantizar que se encuentren cumpliendo con su labor de una manera motivada. Así mismo se les ayudara con un incentivo parcial para financiar estudios en pro de su crecimiento personal y profesional.

Dentro de la empresa se promoverá el ascenso y la promoción teniendo en cuenta un análisis anual que determina los empleados con méritos para alcanzar este reconocimiento promoviendo la integración, la sana competencia y reconociendo el trabajo individual de los empleados. Lo anterior con el propósito de mantener un clima organizacional positivo lo cual contribuye a incrementar la productividad pues un trabajador tranquilo y con buena actitud que se encuentre en un entorno de calidad laboral, en el cual pueda desarrollar sus competencias y creatividad, está mejor preparado para afrontar los retos que se puedan llegar a presentar dentro de su trabajo.

7.4 Los procesos de capacitación

Tabla 29

Proceso de capacitación

Área	Descripción	Propósito
Seguridad y salud en el trabajo.	Elementos de protección personal.	Informar a los empleados e incentivar el uso de elementos de protección personal para el bienestar de su salud, la seguridad personal y empresarial promoviendo un ambiente sano.
Seguridad y salud en el trabajo.	Zonas de riesgo y alta accidentalidad.	Informar e incentivar en los empleados la cultura de la seguridad operativa haciendo énfasis en las zonas de riesgo y alta accidentalidad en las áreas de influencia directa con la operación de la empresa.
Administrativa	Reglamento interno de la empresa	Informar e incentivar a los empleados sobre la importancia de conocer las reglas de juego al interior de la empresa con el fin de unificar el lenguaje de comunicación.
Técnica	Buenas prácticas agrícolas	Propender por las BPA como herramienta para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, insumos y demás elementos para la producción de aguacate.

Técnica	Estrategias y técnicas de propagación	Tener los elementos básicos para la propagación de semillas que se ajusten a los parámetros de calidad que busca la empresa.
Técnica	Manejo de plagas y enfermedades	Control de las condiciones fitosanitarias del cultivo propendiendo por el bienestar integral de las plántulas y los frutos.
Técnica	Elaboración y producción de abonos orgánicos	Aprovechamiento de los desechos orgánicos en pro de la elaboración de subproductos para ser implementados de manera integral en la fertilización para reducir costos de producción.
Técnica	Podas de formación	Tener los elementos básicos para el control foliar de las plantas a fin de optimizar los procesos de crecimiento y garantizar una producción exitosa.

Fuente: Tabla de creación propia.

7.5 Identificación de las necesidades de capacitación y entrenamiento

Para identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento es indispensable conocer cuáles son las áreas de la empresa Avocados La Sanana, la cual consta de dos áreas producción y comercialización, que se explicaran detalladamente a continuación:

Producción

Entendiendo como proceso de producción un elemento de gran importancia para conseguir una cosecha exitosa, por ello la capacitación técnica es indispensable en el sector agrícola, aunque pareciera que contratar personal calificado sea una de las claves para obtener una

cosecha exitosa, la capacitación es fundamental para recordar aquellos conocimientos de los que se conoce pero que se van olvidando, conceptos y técnicas nuevas a emplear entre otros.

¿Cómo saber en qué áreas se debe capacitar?

- ❖ Criterios y selección de un nuevo empleado
- ❖ Evaluación de desempeño laboral
- ❖ Capacidad, conocimientos y experiencia de los empleados
- ❖ Planificación para vacantes y ascensos
- ❖ Leyes y reglamentos que requieren preparación
- ❖ Puesta en marcha de nuevas estrategias de trabajo, equipos y maquinaria.

Transferencia de conocimientos

La transferencia de conocimientos se da poniendo en práctica una enseñanza profunda de los conocimientos teóricos y prácticos porque aun después de la demostración, algún empleado puede hacer un corte inadecuado del aguacate o maltratar el fruto con un transporte inapropiado; muchos conceptos son difíciles de aprender, mientras que otros requieren menos práctica. Por consiguiente una adecuada capacitación debe reunir los siguientes criterios:

- ❖ Explicar y demostrar la manera propicia para realizar una tarea.
- ❖ Ayudar a los empleados a desempeñar bien sus funciones bajo supervisión y sin ella. ²⁶
- ❖ Valorar el desempeño laboral.
- ❖ Capacitar a los empleados en base a los resultados de la evaluación. (retroalimentación)
- ❖ Reforzar sus conocimientos capacitando a otro trabajador.

8. Conclusiones

²⁶ <http://sistemaagricola.com.mx/blog/capacitacion-del-personal-en-produccion-agricola/>

El proceso para la creación de empresas en Colombia no presenta mayor dificultad técnica, ni trámites extensos, sin embargo es fundamental planificar adecuadamente el componente empresarial antes de iniciar su creación, porque existen situaciones que hacen vulnerable a una empresa para mantenerse en el mercado; gracias a la planificación asertiva es posible prever cuales son las situaciones que pueden presentarse en determinada actividad económica y así poderlas sortear de manera estratégica en aras de permanecer en el mercado.

Conocer de primera mano el sector hacia el cual se dirige la empresa, la actividad económica a enfrentar es el primer paso para garantizar el éxito de la misma; es posible que se quiera ingresar a un sector del que poco se conoce, sin embargo es necesario capacitarse e indagar sobre él, para no incurrir en generalizaciones y problemas que implican inversiones innecesarias, infraestructura no requerida o falta de infraestructura, entre otros; para el caso particular del aguacate es indispensable saber que aunque para su cultivo no requiere muchas actividades de mantenimiento, se requiere un suministro y disponibilidad de agua en la finca donde se va a cultivar.

Es importante resaltar que en la actualidad existen organizaciones que ayudan a los emprendedores a organizar sus ideas, definir sus prioridades e incluso apoyan económicamente la empresa, es el caso de la Cámara de Comercio, el Fondo Emprender, ángeles inversionistas particulares, entre otros. Lo anterior para explicar que la creación de empresa en Colombia es importante para la contribución a la economía local, regional y nacional; otro punto a favor para las empresas agrícolas es que existen las condiciones climáticas propicias para establecer cultivos de cosecha permanente, al no existir limitaciones como las estaciones u otros factores que limitan la producción en zonas fuera de la línea ecuatorial.

Definir hacia donde se dirigirá la empresa permite direccionar las estrategias, los objetivos y los planes de manera clara y precisa; este proceso debe realizarse de manera consiente para garantizar la efectividad que se quiere lograr, por ello es indispensable crear objetivos medibles en el tiempo, que expliquen sus requerimientos financieros, técnicos, humanos y tecnológicos.

El componente humano es de gran importancia para el cumplimiento de actividades en la empresa porque es la forma de saber que hay que hacer, quien lo hará, de qué manera lo hará, como se puede verificar que las actividades se están ejecutando de manera adecuada, a fin de establecer documentos que ayuden en el proceso de distribución de responsabilidades con el fin de evitar interrupciones en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, ya que dichas interrupciones pueden estar representadas en pérdidas económicas y atentan contra el objetivo principal, porque frenan directa o indirectamente los procesos productivos y administrativos.

No obstante dirigir acciones concretas para la administración del equipo de trabajo que conforma la empresa es la clave para evitar situaciones incómodas y un ambiente laboral no propicio para el desempeño individual y grupal de las funciones. Así mismo el control es un componente que debe ir de la mano de la dirección; su importancia radica en el apoyo de registros y formatos que controlan los procesos productivos, contable y de ventas que posteriormente servirán a los tomadores de decisiones para realizar cambios en alguno de los procesos, suprimir o duplicar esfuerzos en función de un logro específico.

La gestión financiera en una empresa que inicia sus actividades es un arma poderosa para la toma de decisiones, sin embargo es preciso definir qué indicadores son indispensables para la actividad económica específica hacia la cual se dedicara la empresa porque un exceso en la información financiera causara confusión interna y pérdida de tiempo; los estados

financieros son la radiografía que permite identificar el comportamiento económico de la empresa y en base a ellos es posible relacionarse con las entidades financieras para la solicitud de créditos y alianzas con otras empresas. De igual forma un resultado positivo derivado del comportamiento financiero puede dar cuenta de que tan efectivas están resultando las estrategias administrativas de la empresa, sin mencionar que son el punto de partida para capitalizar la empresa, adquirir propiedades para ampliar el patrimonio y cancelar las deudas u obligaciones adquiridas.

Anteriormente se han mencionado los esfuerzos administrativos, financieros y humanos para el buen ejercicio de una empresa, sin embargo no basta con producir de manera efectiva si el producto o servicio no se comercializa; por tal motivo el mercadeo es el mejor aliado para que el mercado objetivo de la empresa conozca los productos (aguacate fresco), los precios y el protocolo de servicio al cliente que se deriva de las relaciones comerciales. En un mercado tan cambiante como el actual se hace necesaria la adopción de medidas estratégicas que garantizan la supervivencia de la empresa.

El ejercicio comercial en una empresa o actividad económica requiere de múltiples aspectos los cuales deben ser evaluados con una postura crítica para ver más allá de lo estrictamente visible; la evaluación entonces consiste en tener una imagen que genere confianza en los demás en este caso los clientes y las demás personas que conforman su entorno, esto con el fin de mantener un estado de armonía donde reine por un lado la confianza y que las personas tengan seguridad frente a la empresa.

Sin embargo esta estrategia funciona siempre y cuando no se entre en un estado de pacifismo donde la confianza que se plantea mostrar hacia el exterior de la empresa, invada los ánimos que deben tener por una parte los administradores y por otra el personal operativo, la empresa por su parte requiere procesos de mejoramiento continuo. Por ejemplo la empresa Coca-Cola

durante años ha exteriorizado una imagen sólida, siendo agresiva en términos de marketing pero constante en términos de administración, cualidades que le permiten sobrevivir en el mercado actual.

Es indispensable conocer el contexto en el cual se encuentra la empresa y reconocer que no todas las veces se puede aplicar las mismas estrategias, existen por ello temporadas bajas y temporadas altas, cada una con sus implicaciones, con sus metas y hasta con sus contratiempos, lo anterior motiva a pensar sobre cómo y dónde actuar antes de aplicar una estrategia previamente evaluada. Además de analizar las implicaciones lógicas las empresas deben adentrarse en el pensamiento de los clientes, estar a la vanguardia con las tendencias y casi que tener una sabiduría sociológica pues esto les permitirá ir más allá de las necesidades superficiales.

Otro aspecto a analizar es la influencia del dólar en la economía agrícola de Colombia, influencia que afecta significativamente el mercado sobre el cual se desenvuelven los negocios, independientemente de su tamaño.

El terreno de los negocios trasciende las instalaciones de una empresa, es decir hoy por hoy las empresas deben saber que la guerra económica se encuentra afuera de sus fábricas, plantas o sucursales, la idea consiste en llegar allí donde posiblemente la competencia está pensando en llegar, de modo que se logre llegar primero para lograr los objetivos. Aun así estas estrategias por si solas carecen de sentido sin una persona o grupo de personas que lidere y organice de tal manera que los empleados o clientes internos estén realmente convencidos del logro de objetivos, que su fuerza de motivación vaya más allá del dinero que reciben a cambio por su labor cumplida, dicho de otro modo que los empleados tengan sentido de pertenencia al seguir a una persona convincente y estratega al mismo tiempo.

Y es que ser convincente no es solo satisfacer a los empleados ni darles dadas a cambio de una entrega parcial de su vida, también implica ser disciplinados empezando por supuesto por la persona que está al mando de la empresa; Si una persona reúne dichas capacidades, conoce su entorno, está a la vanguardia, tiene poder de convencimiento, sabe delegar las funciones y transmitir este mensaje a otros puede llevar adelante la empresa o simplemente ante cualquier adversidad puede verse derrotado. No se trata de seguir una cierta cantidad de reglas o normas para garantizar la victoria, además de ello debe actuarse de acuerdo a las circunstancias, es decir hace 25 siglos las personas tenían otra idiosincrasia, la gente obedecía a patrones de comportamiento un tanto distintos de actuales, existen competidores y existen clientes (personas que compran productos o servicios) pero ya no piensan igual y sus necesidades seguramente ahora son diferentes por ejemplo quien antes necesitaba una bicicleta como medio de transporte hoy necesita accesorios para su vehículo o moto, quedando revaluada la necesidad de una bicicleta a otro plano. Lo que no está revaluado es la manera como se deben afrontar las situaciones para salir victoriosos.

La guerra en el mercado no se trata de enfrentamientos, pues dichas confrontaciones son desgastantes para una empresa, traen consigo movimientos ineficaces, se gasta energía innecesaria, que podría ser usada para tratar de vencer a la competencia y ser mejor que ella. No se trata de no competir sino de hacerlo usando la estrategia, pensar antes de actuar y poner a prueba lo que se plantea como parte del juego. También se puede actuar en base a los errores de los demás lo cual resulta más económico y efectivo.

Atacar cuando la competencia esta desprevenida es mejor que enfrentarla pues no sabemos cómo se encuentre dicha empresa, puede estar sólida como puede estar débil, pero para evitar situaciones complicadas es mejor esperar a que bajen la guardia e implementar estrategias agresivas para vencerlos. Una forma de atacar a la competencia es usando las redes sociales

y páginas web para llegar a donde el cliente necesite antes que la competencia, analizando por ende que horarios son mejor para postear publicidad, para ofrecer promociones atractivas a los clientes sin olvidar que parte del éxito de la empresa radica en el tiempo que se dedique a pensar en hacer estimaciones futuras sobre el desempeño económico de la empresa.

Toda actividad requiere ser planeada y esto se aplica en cualquier ámbito de la vida, sino se planea se puede incurrir en errores irremediables, perdidas económicas y pérdidas de tiempo, por ello calcular que pasa si yo hago esto o aquello, ejercitarse en el arte de la casuística proporciona mejores resultados y las herramientas necesarias para actuar en caso de situaciones previstas con anticipación.

Usar las mismas estrategias no siempre es favorable pues las personas terminaran cansándose de la situación y será un panorama indeseado pues genera debilidad lo cual lleva a la perdida en términos económico y de poder.

Buscar estrategias no siempre implica mirar hacia el cliente, de modo que es prudente mirar los proveedores como clientes también, subestimarlos puede debilitar la empresa, pero tenerlos de lado podría ser beneficioso para el crecimiento económico y la permanencia de la empresa en el mercado. Se trata de acortar distancias para no caer en actividades que generen mucho esfuerzo a cambio de pocas utilidades. La empresa puede llegar a donde se lo proponga.

No siempre llegar primero es viable, es mejor pensar a donde se quiere llegar y en qué contexto se pretender abrir camino en términos económicos; La victoria depende de cuánto conocimiento se tenga de sí mismo y de su entorno, es una premisa lógica pero que a veces las personas dejan de lado. Estar preparado significa tener herramientas tecnológicas, financieras y humanas para afrontar el mercado, conocer sus cambios y actuar en concordancia con ellos.

Finalmente es importante decir que no existe formula alguna para tener éxito en las empresas por lo tanto la suspicacia personal para sobrevivir al duro mercado y la aplicación de las pautas aquí mencionadas puede ser de gran utilidad en la empresa, sin embargo la disciplina y la perseverancia son indispensables para las empresas nuevas.

9. Web- grafía

- ❖ <http://www.aguacatesjbr.com/cosechajbr.html>
- ❖ http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm
- ❖ https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Cultivo_de_aguacate
- ❖ <https://prezi.com/7ibo9ybwlrv8/la-entrevista-semiestructurada/>
- ❖ <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
- ❖ http://www.cardiosalud.org/files/entornos_laborales_saludables_y_pausa_activa.pdf
- ❖ <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/estrategias-clave-para-minimizar-los-riesgos-de-un-proyecto/consejos-para-mejorar-las-relaciones-en-el-equipo-de-trabajo>
- ❖ <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45937/el-liderazgo-empresarial/>
- ❖ <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/que-es-liderazgo-empresarial-concepto-y-caracteristicas>
- ❖ http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_vii/la_CEAC_CAS_comunicacion.pdf
- ❖ <http://revista.gentelider.com/la-importancia-del-control-financiero-en-las-organizaciones/>
- ❖ <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea60s/ch22.htm#TopOfPage>
- ❖ <http://interletras.com/manualcci/frutas/aguacate/calidad01.htm>
- ❖ <http://sistemaagricola.com.mx/blog/capitacion-del-personal-en-produccion-agricola/>

10. Anexos

Los datos recolectados en este documento son de carácter academico, se garantiza confidencialidad. El objeto de esta investigacion es conocer la dinamica del mercado del aguacate en el municipio de San Gil. Por esta razon solicitamos su colaboracion para completar la investigacion.			
Fecha		Numero de cuestionario	
Nombre de la empresa			
Ubicación			
I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO			
Identificacion		Tiempo en el mercado	
Regimen simplificado			
Regfimen comun			
ADQUISICION DEL PRODUCTO			
El aguacate lo adquiere por medio de			
Mayoristas			
Minoristas			
Bodegas o centros de acopio			
Directamente con agricultor			
Otro, ¿Cual?			
VARIEDADES			
De las siguientes variedades cual o cuales son las de mayor comercializacion en su negocio?			
Lorena			
Hass			
Trinidad			
Choquette			
Santana			
Fuerte			
Papelillo			
Otro			
VOLUMEN DE VENTAS			
¿Cuantos kilos de aguacate vende mensualmente?			
20 - 30 kilogramos			
30 - 50 kilolgramos			
50 - 100 kilogramos			
100- 200 kilogramos			
200 - 500 kilogramos			
500 - 1000 kilogramos			
Mas de 1000 kilogramos			
FORMAS DE PAGO			
Indique la frecuencia de los pagos			
Quincenal			
Mensual			
Bimensual			
Trimestral			
Anual			
VARIABLES DE COMPRA			
Organice en orden de importancia las cualidades mas relevantes al momento de comprar el fruto			
Color		El numero 1 es el menos importante y el numero 6 es el mas importante	
Forma			
Dureza			
Textura			
Olor			

ENTREVISTA PERSONAL ESPECIALIZADO	
Recomendaciones a tener en cuenta previo cultivo	
Preparacion del sustrato	
Caracterizacion fisica	
Caracterizacion quimica	
Caracterizacion macrobiologica	
Desinfeccion del sustrato	
Desinfeccion fisica	
Desinfeccion quimica	
Selección de semillas	
Siembra de semillas	
Siembra y establecimiento del cultivo	
Preparacion del suelo y siembra	
Analisis del tipo de suelo	
Recoleccion de muestras	
Analisis de composicion suelo	
Trazado	
Ahoyado	
Sistema de Riego	
Abastecimiento de agua	
Interaccion con el clima	
Disponibilidad de nutrientes	
Evapotranspiracion del cultivo	
Estado fenologico	
Temperatura	
Humedad relativa	
Regimen de precipitacion	
Caracteristicas del suelo	
Fertilizacion	
Analisis foliar	
Toma de muestras	
Inspecciones periodicas	
Analisis de las muestras recolectadas	
Toma de decisiones	
Nitrogeno	
Fosforo	
Potasio	
Calcio	
Magnesio	
Cobre	
Hierro	
Sinc	
Boro	
Azufre	
Podas	
Poda de formacion	
Frecuencia	
Forma	
manejo tecnico	
Manejo integrado de plagas y enfermedades	
Blanco biologico	
Condiciones climaticas	
Suceptibilidad de la planta	
Umbrales de accion	
Monitoreo e identificacion	
Prevencion	
Control	
Signos y sintomas	
Follaje	
Frutos	
Manejo	
Cosecha y post-cosecha	
Estado maduracion del fruto	
Manejo del cultivo	
Contenido humedad en fruto	
Herramientas requeridas	
Recoleccion de la fruta	
Limpieza	
Selección y clasificacion	
Transporte	

ENCUESTA PRODUCTORES DE AGUACATE (LOCALES Y REGIONALES)			
Los datos recolectados en este documento son de carácter academico, se garantiza confidencialidad. El objeto de esta investigacion es conocer la dinamica del mercado del aguacate en el municipio de San Gil. Por esta razon solicitamos su colaboracion para completar la investigacion.			
Fecha		# de cuestionario	
Nombre de la finca			
Vereda			
DATOS DE IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO			
Identificacion		Tiempo en el mercado	
Regimen simplificado			
Regfimen comun			
ADQUISICION DE MATERIAL VEGETAL			
El material vegetal lo adquiere en:			
Vivero			
Propagacion propia			
Propagacion certificada			
Sitios no autorizados			
Otro, ¿Cual?			
VARIEDADES			
De las siguientes variedades cual o cuales siembra en su terreno			
Lorena			
Hass			
Trinidad			
Choquette			
Santana			
Fuerte			
Papelillo			
Otro			
VOLUMEN DE SIEMBRA			
¿Cuántas hectareas cultiva anualmente?			
Menos de 1 hectarea			
1- 2 hectareas			
2 -5 hectareas			
5- 10 hectareas			
Mas de 10 hectareas			
FORMAS DE FINANCIACION			
Indique La forma de financiacion que mas se ajusta a su necesidad			
Prestamo bancario			
Capital semilla			
Prestamo familiar o informal			
Recursos propios			
Asociacion			
VARIABLES DE ELECCION DE SIEMBRA			
Organice en orden de importancia las variables de mayor relevancia para el éxito del cultivo			
Eleccion de material vegetal		El numero 1 es el menos importante y el numero	
Preparacion del terreno			
Siembra			
Sistema de riego			
Fertilizacion			
Control de plagas y enfermedades			
Podas			
Cosecha y post-cosecha			

ENCUESTA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS COMERCIALIZADORES	
Los datos recolectados en este documento son de carácter academico, se garantiza confidencialidad. El objeto de esta investigacion es conocer la dinamica del mercado del aguacate en el municipio de San Gil. Por esta razon solicitamos su colaboracion para completar la investigacion.	
Fecha	# de cuestionario
Nombre de la empresa	
Ubicación	
I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO	
Identificacion	Tiempo en el mercado
Regimen simplificado	
Regfimen comun	
ADQUISICION DEL PRODUCTO	
El aguacate lo adquiere por medio de	
Mayoristas	
Minoristas	
Bodegas o centros de acopio	
Directamente con agricultor	
Otro, ¿Cual?	
VARIEDADES	
De las siguientes variedades cual o cuales son las de mayor comercializacion en su negocio?	
Lorena	
Hass	
Trinidad	
Choquette	
Santana	
Fuerte	
Papelillo	
Otro	
VOLUMEN DE VENTAS	
¿Cuantos kilos de aguacate vende mensualmente?	
2 - 3 kilogramos	
3 - 5 kilolgramos	
5- 10 kilogramos	
10- 20 kilogramos	
20- 50 kilogramos	
FORMAS DE PAGO A PROVEEDORES	
Indique la frecuencia de los pagos	
Contado	
Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Anual	
VARIABLES DE COMPRA	
Organice en orden de importancia las cualidades mas relevantes al momento de comprar el fruto	
Color	
Forma	
Dureza	
Textura	
Olor	

El numero 1 es el menos importante y el numero