

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA ENTIDAD PRESTADORA
DE SERVICIO AGROPECUARIO (EPSEA) LA VILLA S.A.S.**

WILSON ERIC VERMAAS QUINTANA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

BOGOTÁ, D.C.

2019

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA ENTIDAD PRESTADORA DE
SERVICIO AGROPECUARIO (EPSEA) LA VILLA S.A.S.

WILSON ERIC VERMAAS QUINTANA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Director:

Z MBA. SERGIO RENÈ CASTIBLANCO SALAS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

BOGOTÁ

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado inicialmente a mi familia, a mi esposa Ingrid, a mi hijo Thomas, mis agradecimientos con el mayor amor y alegría por ser ellos el motor de inspiración para la realización y cumplimiento de esta fase tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por ser el centro de mi vida y darme la fortaleza cada día. A mi asesor de trabajo de grado, el profesor Sergio René Castiblanco, a la profesora Nubia Suarez y los demás profesores de la Universidad Santo Tomás, por sus consejos, guías y acompañamiento en la adquisición de herramientas y perspectivas de formación y crecimiento humano, que gracias a ellos, son implementados en el mejoramiento de mi capacidad humana para seguir ayudando al sector agropecuario y al desarrollo del presente trabajo.

WILSON ERIC VERMAAS QUINTANA

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS:	4
TABLA DE CONTENIDO	5
INTRODUCCION	10
ANTECEDENTES	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. TÍTULO	16
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
5. JUSTIFICACIÓN.	16
6. MARCO TEÓRICO.	17
7. MARCO REFERENCIAL	17
8. METODOLOGÍA	18
8.1. ESTUDIO DE MERCADO	18
8.1.1 Desarrollo de la encuesta	19
8.1.2 Segmentación del mercado	20
8.1.4 Encuesta:	21
8.1.5. Tabulación y análisis de resultados:	24
8.2. PROYECCIÓN DEL MERCADO.	40
8.2.1. Demanda del servicio asistencial.	40
8.2.2. Oferta del servicio asistencial.	41
8.2.3. Análisis de la competencia:	42
8.2.4 La Comercialización.	44
8.3 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	45
8.3.1 Tamaño del mercado	45
8.3.2 Promoción	45
8.3.3. Comunicación:	46
9. ORGANIZACION	46
9.1 Modelo empresarial:	47
9.2 Nombre de la empresa:	48
9.3 Logo o símbolo:	48
9.4 Eslogan	49
9.5 Misión	49
9.6 Visión	49
9.7 Objetivos estratégicos:	49
9.8 Matriz DOFA organización.	49

9.9 Análisis DOFA de la organización.	51
10. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	51
10. 1 Talento humano.	52
10.2 Organigrama:	54
11. ASPECTOS LEGALES.....	55
11.1. Constitución empresa y aspectos legales	55
11.2 Requisitos para establecerla:	56
11.3 Trámites tributarios:.....	56
11.4 Tramites de seguridad social y laboral:	57
11.5. Proceso de contratación EPSEA	57
11.6 Precios y modo de atención:	58
12. PROYECCION FINANCIERA.....	59
12. 1 Proyección en ventas	59
12.2. Gastos de personal.	60
12.3 Gastos de puesta en marcha.	60
12.4 Gastos administrativos	61
12.5 Costos operativos	61
12.6 Balance general.....	63
12.7 Estado de resultados	64
12.8 Flujo de Caja operativo.....	65
12.9 Indicadores financieros.....	67
12.10 Indicadores de decisión.....	68
CONCLUSIONES:.....	71
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	81
Anexo 1. Información socioeconómica provincia de Ubaté.	81
Anexo 2. Listado de 83 asociaciones de productores provincia de Ubaté.	86
Anexo 3 marco legal conformación EPSEAS y requerimientos para su conformación, acreditación y financiamiento.	91
Anexo 4. Definiciones y conceptos	93
Anexo 5. Descripción gastos puesta en marcha.	94
Anexo 6. Descripción amortización de capital crédito	95
Anexo7. Proyección en ventas servicio cadena pecuaria bovina.	96
Anexo 8. Proyección en ventas servicio fortalecimiento en cadena ovina.	97
Anexo 9. Proyección en ventas servicio fortalecimiento en cadena agrícola.	98
Anexo 10. Proyección en ventas servicio de extensión al desarrollo agroindustrial.	99
Anexo11. Consolidado proyección en ventas LA VILLA S.A.S AÑO 0.	99
Anexo12. Proyección de personal de nómina LA VILLA SAS.	100

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Pequeñas y medianas empresas campesinas adscritas ante la Gobernación de Cundinamarca.	19
Tabla 2. Pequeñas y medianas empresas agroindustriales campesinas de la provincia de Ubaté.	20
Tabla. 3. Segmentación del mercado.	21
Tabla 4. Formato de encuesta.	22
Tabla 5. Tabulación a pregunta actividad agropecuaria.	24
Tabla 6. Tabulación a pregunta han contrato de servicios de asesores y consultores	25
Tabla 7. Tabulación a pregunta frecuencia de servicios para realizar contratación.	26
Tabla 8. Tabulación a pregunta ¿Por qué NO contratan asesorías profesionales?	27
Tabla 9. Tabulación a pregunta: califique el servicio generado por otras empresas de las cuales ha recibido servicios.	28
Tabla 10. Tabulación a pregunta: ¿Qué inconvenientes han encontrado en la contratación de asesorías profesionales?	28
Tabla 11. Tabulación a pregunta: ¿Por qué medio de difusión busca servicios de consultorías y asistencias técnicas en el sector?	29
Tabla 12. Tabulación a pregunta: De los siguientes programas, ¿qué área de servicio solicita o le interesaría solicitar?	30
Tabla 13. Tabulación a pregunta: ¿Que otro servicio le gustaría solicitar?	31
Tabla 14. Tabulación a pregunta ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultorías integrales y asistencia técnica en su explotación o empresa?	32
Tabla 15. Tabulación a pregunta valor a pagar chequeos reproductivos/ animal.	33
Tabla 16. Tabulación a pregunta valor a pagar en inseminación artificial/ animal / Sin contar Pajilla.	33
Tabla 17. Tabulación a pregunta valor a pagar en consulta veterinaria - productiva/ animal/ sin medicamentos	34
Tabla 18. Tabulación a pregunta valor a pagar en cirugías menores/ animal/ sin medicamentos.	35
Tabla 19. Tabulación a pregunta valor a pagar en talleres / persona.	35

Tabla 20. Tabulación a pregunta día de campo / persona.	36
Tabla 21. Tabulación a pregunta valor a pagar en curso corto / persona.	37
Tabla 22. Tabulación a pregunta valor a pagar en seguimiento administrativo/ empresa / sesión	37
Tabla 23. Tabulación a pregunta análisis de suelos caracterización básica.	38
Tabla 24. Tabulación a pregunta valor a pagar en análisis bromatológico.	39
Tabla 25. Tabulación a pregunta valor a pagar en análisis de aguas.	39
Tabla 26. Tabulación a pregunta consulta agronómica – productiva.	40
Tabla 27. Análisis Demanda servicio asistencial.	41
Tabla 28. Principales competidores provinciales ante la VILLA S.A.S.	43
Tabla 28. Modelo de Negocio.	48
Tabla 30. Matriz DOFA organización.	51
Tabla 31. Recurso humano LA VILLA SAS PRIMER AÑO	53
Tabla 32. Proyección anual de personal de nómina La VILLA SAS	58
Tabla 32. Listado de precios de servicios al público, LA VILLA S.A.S	59
Tabla 33. Proyección en ventas LA VILLA S.A.S AÑO 0	59
Tabla 34. Gastos de personal	60
Tabla 35. Inversión inicial	61
Tabla 36. Crédito	61
Tabla 37. Gastos de Puesta en marcha	61
Tabla 38. Gastos administrativos.	62
Tabla 39. Costos Operativos	62
Tabla 40. Proveedores	62
Tabla 41. Balance general	63
Tabla 42. Estado de resultados	64
Tabla 43. Flujo de caja operativo	65
Tabla 44. Indicadores financieros.	67
Tabla 45. Indicadores de decisión	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Vocación agropecuaria de las empresas	24
Figura 2. Contrato de servicios de consultoría.	25
Figura 3. Frecuencia de contratación de servicios	25
Figura 4. Por qué no contratan servicios de consultoría	26
Figura 5. Análisis de la calidad del servicio realizado por otras empresas	27
Figura 6. Inconvenientes al momento de recibir servicios por otras empresas	28
Figura 7. Medios de difusión para buscar servicios de consultoría.	28
Figura 8. Servicios demandados y solicitados	29
Figura 9. Otros servicios a solicitar	30
Figura 10. Medios de difusión para buscar servicios de consultoría	31
Figura 11. Valor dispuesto a pagar por servicio de chequeos reproductivos	31
Figura 12. Valor dispuesto a pagar por servicio de inseminación artificial	32
Figura 13. Valor dispuesto a pagar por servicio de consultas veterinarias	33
Figura 14. Valor dispuesto a pagar por servicio de cirugías veterinarias	34
Figura 15. Valor dispuesto a pagar por servicio de fortalecimiento empresarial	34
Figura 16. Valor dispuesto a pagar por servicio de día de campo	35
Figura 17. Valor dispuesto a pagar por servicio de curso corto	36
Figura 18. Valor dispuesto a pagar por servicio de seguimiento administrativo	36
Figura 19. Valor dispuesto a pagar por servicio de análisis de suelos	37
Figura 20. Valor dispuesto a pagar por servicio de análisis bromatológico	38
Figura 21. Valor dispuesto a pagar por servicio de análisis de aguas	38
Figura 22. Valor dispuesto a pagar por servicio de consulta agronómica.	39
Figura 23. Ilustración de modelo de negocio CANVAS	47
Figura 24. Logo símbolo de la empresa	48
Figura 25. Organigrama de la empresa	54
Figura 26. Mapa de la provincia de Ubaté	78
Figura 27. Gráfico de distribución de las sociedades de la provincia de Ubaté según actividades productivas	81

INTRODUCCION

Para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas y productores del sector agropecuario en Colombia, enfrentan permanentemente el reto del crecimiento de su capital y de sostenimiento en el tiempo, motivo por el cual se hace necesario repensar el modelo productivo y empresarial, innovando a tal punto que el desarrollo del sector no avance en contravía de la sostenibilidad social, económica y ambiental. Esto presenta desafíos, en su organización y modernización, factores por los cuales, se pueden mejorar con estrategias adecuadas que les permitan incrementar sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas o socios, y sobre todo, ser competitivas para no perecer en un mundo cada vez más globalizado.

Por ello, el proceso de fortalecimiento del sector por empresas del sector agropecuario, es extremadamente útil, dado que las empresas prestadoras de servicios agropecuarios o EPSEA precisan constantemente mejorar su desempeño, productividad, asesorando orientación estratégica, innovando y/o agregando valor a sus servicios o productos, proporcionando mejoras en los procesos internos y en sus más diversos aspectos.

Este plan de negocios, se realiza en la provincia de Ubaté - Cundinamarca, con el fin de determinar la viabilidad del montaje de una EPSEA, para el desarrollo del trabajo se realizaron encuestas a 83 empresas de economía campesina agropecuaria de la provincia. Con el fin de recopilar información que permitiera determinar el funcionamiento del servicio de asistencia técnica de una EPSEA llamada LA VILLA S.A.S, además de analizar su mercadeo, conformación, requerimientos financieros entre otros, para el montaje y puesta en marcha este plan de negocio.

ANTECEDENTES

Enuncia Perfeti (2013), que los mercados mundiales de bienes agropecuarios han sufrido grandes cambios, lo que significa la creación constante de nuevas e importantes oportunidades de producción y comercio para los productores del campo (Banco Mundial, 2008). De acuerdo con el Banco Mundial (2008), diversos factores, como el incremento en los ingresos, la mayor urbanización y un comercio más libre, explican el aumento acelerado que durante las últimas décadas se ha presentado en la demanda por los productos primarios y procesados de alto valor. Las nuevas oportunidades que se han generado y los nuevos mercados que se han creado para los distintos bienes agropecuarios se caracterizan por sus altas exigencias, como son los estrictos estándares de calidad e inocuidad, la entrega oportuna de las mercancías y las economías de escala (Banco Mundial, 2008).

Según S. Clavijo en su publicación dentro en la asociación nacional de instituciones financieras, (2018), el sector agropecuario en Colombia, mantuvo una buena dinámica de crecimiento durante el primer semestre de 2018, a pesar de haberse desacelerado frente a igual período de 2017. En efecto, el PIB-real del sector creció un 4.2% anual (vs. el 7.8% observado en la primera mitad de 2017), favorecido por las buenas condiciones climáticas que prevalecieron en el país. Ello le permitió no solo crecer a un ritmo superior al esperado (2.3% a inicios de 2018), sino también por encima del 2.5% anual de la economía en su conjunto.

Pero aun así con este crecimiento, no es suficiente, en donde enuncian los autores, Razeto (1993), Lacki (1995), y a Garay et al (2010), que el sector agropecuario de nuestro país, ha tenido un crecimiento de manera dispersa, poco organizada y con pocos avances en investigación y desarrollo de sus empresas, discutiendo, que los principales factores limitantes de los productores campesinos se relacionan con la tenencia de tierra y capital; acceso a tecnologías, mercados modernos y créditos; producción sin orientación al mercado objetivo, venta de sus productos y compra de insumos; producción sin cambios tecnológicos o administrativos importantes debido a factores sociales, culturales y geográficos; ingreso familiar bajo y altamente diversificado con actividades no agrícolas para obtención de salarios extra prediales; migración de la fuerza de trabajo de forma temporal o permanente a otros lugares.

Adicionalmente, S. Clavijo (2018), emite un diagnostico que argumenta, que se ha exacerbado la crisis de rentabilidad del sector agropecuario debido altos costos de producción y bajos precios pagados al productor, particularmente en los sectores pecuario, cafetero y arrocerero. Si bien hay diferentes motivos para explicar dicha crisis, los elevados niveles de producción (especialmente visibles en el sector lechero y arrocerero) han deteriorado los ingresos de los productores, al punto que el gobierno ha tenido que intervenir recientemente con apoyos directos.

A esto, expresa Porter (2011), que para progresar hay que crear y asesorar a pequeños grupos económicos o clústeres, buscando generar ventajas competitivas propias para la empresa consultora, es por ello que el diamante de Michael Porter, también conocido como el diamante de la competitividad, es vital para el desarrollo de este plan de negocio, por ello Porter, establece 5 atributos los cuales influyen directamente a la competitividad de un país o sector así como de las empresas que lo conforman, estos 5 atributos o factores se encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto, este es interpretado en el sector agropecuario de la siguiente manera:

1. Condiciones factores de producción:

La existencia de mano de obra calificada así como de un conocimiento científico es vital en el desarrollo de ventajas competitivas para poder brindar a la mejora de los procesos de los clientes por parte de la empresa.

Existencia de recursos naturales importantes y factores agros climatológicos que pueden potenciar el desarrollo de las empresas campesinas agropecuarias.

Existencia de una cultura agropecuaria en el sector, presencia de infraestructuras de transformación y comercialización de sus productos y procesos.

2. Condiciones de la demanda:

Existe una competitividad empresarial cada vez más eficiente en venta de los productos de origen agroindustrial.

Hay una demanda local exigente de productos de calidad, valor cómodo para ser adquirido y facilidad de adquisición de los mismos.

Hay una motivación a la búsqueda continua de innovación de procesos para mejorar los estándares de calidad.

3. Sectores relacionados y apoyo:

Existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios, Empresas como centros de acopio de transformación agroindustrial, centros de abastos, comercializadoras minoristas y mayoristas, centros de ventas de insumos, FEDEPAPA, y otros proveedores.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas campesinas del sector:

Falta de organización administrativa, de alianzas entre los mismos miembros de la organización, rivalidad entre los mismos socios, poca visión a largo plazo, generando frustración desinterés y perdida de procesos generados en las empresas, siendo indispensable la introducción de planificación estratégica de los procesos.

5. Gobierno:

Promueve programas y leyes que estimulen el I+D+I (condiciones de los factores de producción, sectores relacionados y de apoyo), por otro lado el gobierno puede actuar como comprador y cliente de productos y/o servicios como medios de transporte, defensa, (condiciones de la demanda), así mismo el gobierno puede establecer políticas fiscales que favorezcan la creación de empresas (estrategia, estructura y rivalidad).

Por ello se puede contemplar la reestructuración del modelo de extensión rural, argumentado en la ley 1876 de 2017 del gobierno nacional, que crea y pone en marcha el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria – SNIA (2017), además de crear el servicio público de extensión y otras herramientas dirigidas a mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En primera instancia, existen empresas de extensión agropecuaria, las cuales brindan los servicios básicos de consulta externa, asistencia técnica en campo y generan un acompañamiento básico en replicación del conocimiento profesional al sector, pero que aunque se intente realizar a cabalidad en base a las necesidades del cliente, posee falencias en su conformación y cobertura, por ello, se enuncian las siguientes falencias que sustentan esta cuestión, como profesional extensionista rural en el sector agropecuario del sector público:

- La asistencia técnica en el sector agropecuario normalmente es subsidiada solamente por el sector público y depende del presupuesto agropecuario de las alcaldías municipales, siendo en algunos casos insuficiente para abastecer a todo un municipio, con poca cantidad de profesionales de contratación directa, o en provisionalidad, a veces con bajo acceso o cumplimiento a cabalidad con programas de extensión rural, generando baja cobertura del servicio.
- Los programas de gobierno municipales, son poco aterrizados a la situación real del sector, y abarcan necesidades como asistencia técnica agropecuaria en visita a predio, pero no abarcan temas, como fortalecimiento de cadenas productivas, administración, comercialización y seguimientos organizacionales de pequeñas y medianas empresas, las cuales sin el acompañamiento requerido, tienden a desaparecer por intereses propios, la falta de seguimiento, o por tener problemas con el asesoramiento a entidades de control y entidades financieras.
- Los planes de gobierno municipales no poseen continuidad en los procesos de extensión rural en sus bases de datos, y normalmente los programas agropecuarios solo duran cuatro años y vuelven a comenzar de cero por la nueva administración municipal, sin tener en cuenta el proceso de la anterior administración al no haber planes de mejora o de seguimiento a las gestiones realizadas por las anteriores administraciones, retrasando el proceso de la nueva administración por casi la mitad de su mandato.
- El servicio de asistencia técnica por parte del estado, se ve truncado por la finalización de contratos de los extensionistas rurales, en los cuales existe un trimestre de inactividad contractual

estatal comenzando los años de las administraciones, generando inconformismo y retraso de actividades por parte de los clientes que demandan el servicio.

- Los profesionales que se encuentran en empresas públicas, no mantienen una estabilidad laboral por el cambio de administración a administración y compromisos políticos.

- Existen municipios que poseen poco personal profesional capacitado para replicar la consultoría y asistencia técnica rural.

- La mayoría de los extensionistas independientes, son personas sin formación profesional, siendo en su mayoría personas empíricas del sector, que se contratan solo en casos de urgencias y que no generan procesos de organización o de transferencia en innovación y tecnología.

- Las empresas privadas como las productoras de alimentos balanceados y de medicamentos veterinarios, poseen vendedores profesionales en campo, que a veces realizan extensión rural, pero están enfocados en la venta de sus productos, siendo a veces asistencias poco necesarias o a conveniencia de la empresa, y que no satisfacen las necesidades del cliente.

- Existen los mecanismos para realizar licitaciones para empresas prestadoras de servicios agropecuarios por parte del sector público, pero que al existir empresas ubicadas en las zonas centralizadas como Bogotá, como el caso de federaciones, universidades o entes gremiales, generan tercerización del servicio, siendo en algunos casos deficiente por no tener la cobertura requerida o subcontratan profesionales que no conocen el territorio, retrasando el servicio.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo se puede aportar al mejoramiento de la productividad de empresas agropecuarias campesinas, por medio de la prestación de una empresa prestadora de servicios agropecuarios en la provincia de Ubaté?

2. TÍTULO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIO AGROPECUARIO (EPSEA) LA VILLA S.A.S.

3. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un plan de negocio para una empresa prestadora de servicios agropecuarios EPSEA, para la provincia de Ubaté.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado, identificando las necesidades asistenciales y de asesorías y consultorías del sector agropecuario, analizando la competencia directa en el sector y zona de afluencia del plan de negocio
- Determinar los requerimientos técnicos, de personal, legales y administrativos mínimos para llevar a cabo la empresa y así establecer un portafolio de servicios que responda a las necesidades de los usuarios.
- Concluir la viabilidad financiera del plan de negocio.

5. JUSTIFICACIÓN.

La oportunidad de incorporar empresas prestadoras de servicios agropecuarios han venido en aumento, en cuanto a que las pequeñas medianas empresas del sector, cada vez más desean ser más competitivas ante un entorno que demanda productos y servicio en donde las regulaciones nacionales e internacionales demandan productos de mejor calidad y con una trazabilidad desde su producción, transformación, transporte, comercialización y consumo o importación.

Por ello, nace esta idea de negocio, buscando brindar un por medio de la creación de una EPSEA, la incorporación de estrategias para planes de servicios acordes a brindar programas que busquen

economía campesina agropecuaria de la provincia de Ubaté, , la generación del plan de servicios de una prestadora de servicios agropecuarios o EPSEA, brindándole a los usuarios los servicios, procesos y planes de trabajos que busquen la optimización del uso de los recursos de sus empresas y sistemas de explotación, las asesorías en el proceso agropecuario y administrativo que más se adapte a sus necesidades, dando como resultado, que las empresas que soliciten los servicios , accediendo a los planes de extensión bajo la regulación de planes departamentales de extensión rural (PDEA), todo sin dejar a un lado la responsabilidad social, y el compromiso laboral, constante a los profesionales del sector mejorando condiciones de desarrollo social.

6. MARCO TEÓRICO.

6.1 ANALISIS DEL ENTORNO:

Analizando el territorio en el cual la empresa genera su campo de acción, y que demanda nuestros servicios, se encuentra una zona de vocación agroindustrial, como lo es la provincia de Ubaté, el cual puede ser consultado en el anexo 1, se enuncia la información socioeconómica de la provincia de Ubaté, en donde se constata que dentro de las empresas reportadas dentro de Cámara de comercio (2014), el 7% se dedica a actividades agropecuarias, 13% industrias de procesamiento agroindustrial y manufactureras, encontrando en estas últimas, el mercado objetivo como clientes potenciales.

7. MARCO REFERENCIAL.

Se tiene en cuenta para el marco legal, los requerimientos para el montaje de una EPSEA en la provincia de Ubaté: determinar cuáles son los requisitos legales, financieros y organizacionales para la puesta en marcha de este tipo de empresas.

Estas entidades prestadoras de servicio de asistencia técnica directa rural o EPSEAS, pueden ser públicas, privadas, mixtas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria (Secretaria de agricultura y desarrollo rural de Antioquia, 2012) es así como la empresa se define como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio

que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (García & Casanueva, 2001).

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014), las EPSEAS son entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica rural, estas son de carácter público, mixto, privado, comunitario, solidarias, instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria, cuyo objetivo social es la prestación de asistencia técnica directa o rural, estas deben cumplir los requerimientos legales, de funcionamiento y conformación enunciados por la ley 1876 del 29 de diciembre de 2017, siendo indispensable dentro de su eje de trabajo, promover e implementar las acciones de prestación de servicios en formación, gestión del conocimiento, transferencia de tecnología, capacitación e innovación, protección sanitaria y fitosanitaria y de inocuidad, a través de programas de promoción , que permitan a los productores agropecuarios optimizar su actividad productiva para aprovechar las oportunidades de mercado, que logren asegurar una oferta de servicios orientado a la innovación y que sea pertinente a las necesidades de los productores y demás actores involucrados en las cadenas de valor agropecuarias, para abordar a profundidad sobre el margen legal, se da como soporte el anexo 2 , marco legal conformación EPSEAS y requerimientos para su conformación, acreditación y financiamiento, como también las siguientes definiciones de los conceptos tratados en el documento citando a Soto, L; Trujillo (2010) enumerados en anexo 3.

8. METODOLOGÍA

8.1. ESTUDIO DE MERCADO

Para la realización del estudio se tiene en consideración empresas de pequeños y medianos productores con vocación agroempresarial, que se encuentran registradas en el departamento de Cundinamarca, y se realiza la priorización del segmento de mercado en la Provincia de Ubaté y sus municipios.

Dentro de este estudio de mercado se enuncia por medio de la base de datos recopilada por medio de las Evaluaciones Agropecuarias Municipales (EVAS) del año 2018, enunciado en el anexo 2,

851 empresas agropecuarias campesinas del departamento, realizada por parte de la Gobernación de Cundinamarca - Secretaria de agricultura y desarrollo rural (SADR), para ello se tiene en consideración la tabla 1 para dar en consideración cuantas empresas se encuentran en el departamento, enunciando como principal del estudio a las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Ubaté.

Tabla 1. Pequeñas y medianas empresas campesinas adscritas ante la Gobernación de Cundinamarca.

Provincia	Cantidad
Almeidas	65
Alto magdalena	24
Bajo magdalena	35
Gualivá	86
Guavio	100
Magdalena centro	46
Medina	12
Oriente	55
Rionegro	76
Sabana centro	43
Sabana occidente	26
Soacha	19
Sumapáz	87
Tequendama	94
Ubaté	83
TOTAL	851

Base de datos: Evaluaciones agropecuarias municipales 2017 - gobernación de Cundinamarca - Secretaria de agricultura y desarrollo rural (SADR).

8.1.1 Desarrollo de la encuesta

Se utilizó la encuesta desde el mes de febrero al mes de junio de 2019; se realiza por medio de encuesta telefónica, y en campo en el municipio de Ubaté.

8.1.2 Segmentación del mercado

Se toma como total del mercado, las 851 empresas en el departamento, de ahí se toma como segmento de mercado las 83 empresas de la provincia de Ubaté con proyección agroindustrial, argumentando que estas, poseen más de una actividad agropecuaria, y que su importancia estratégica es indispensable para la toma de decisión de la estructuración del plan de negocio, esto se constata por el hecho de que estas empresas, están dentro de la zona geográfica de afluencia y campo de acción de la EPSEA y cumplen con el perfil de usuario que se requiere, estas pueden constatarse dentro del anexo 2, se realiza igualmente su clasificación por municipio de afluencia en la tabla 2.

Tabla 2. Pequeñas y medianas empresas agroindustriales campesinas de la provincia de Ubaté.

Municipio	Total
Carmen de Carupa	12
Cucunubá	7
Fuquene	15
Guacheta	7
Lenguazaque	4
Simijaca	9
Susa	7
Sutatausa	2
Tausa	6
Ubaté	14
Total	83

Base de datos: Evaluaciones agropecuarias municipales 2017 - gobernación de Cundinamarca - Secretaria de agricultura y desarrollo rural (SADR).

Tabla. 3. Segmentación del mercado

Nicho de mercado	General: 851 Pequeñas y medianas empresas campesinas con vocación agroindustrial del departamento de Cundinamarca. Priorizado: Pequeñas y medianas empresas campesinas con vocación agroindustrial del valle de Ubaté.
Segmento del mercado	83 empresas de economía campesina agropecuaria de la provincia del valle de Ubaté.
Aspectos geográficos	10 Municipios del valle de Ubaté - Provincia de Ubaté - Cundinamarca.
Aspecto de motivaciones	La motivación de nuestros clientes al tomar la prestación del servicio son la de mejorar sus sistemas de producción y poder mejorar sus ingresos para mejorar la calidad de vida de sus familias.
Aspecto en cuantas expectativas	Los productores que utilicen el servicio de la empresa prestadora es la de poder mejorar sus sistemas de producción y poder solucionar problemas e incrementar la rentabilidad de sus explotaciones.
Aspecto frecuencia de compra	La frecuencia de compra o el momento en que se prestaría este servicio seria de manera inmediata a las empresas de economía campesina agropecuaria de la provincia que estén interesadas en alguno de los servicios, será de tipo, mensual, bimestral, semestral o anual, estas pueden realizarse solicitando el servicio por medio de la oficina, realizando el pago correspondiente con antelación y se realiza cronograma de actividades, existe la facilidad si es por actividad, contrato a término fijo o licitación bajo estándares de prestación de servicio empresa a empresa directamente o un out sourcing en el caso que se presentara con entidades del estado para beneficiar a estas empresas campesinas.

8.1.4 Encuesta:

La encuesta se basa en nueve preguntas y dos sub preguntas enunciadas de la siguiente manera:

Tipo de pregunta:	Cantidad	Numeral
Abierta	2	2.2 y 7
Cerrada con elección única respuesta dicotómica (Son preguntas que se responden con un Sí o con un No, o en su defecto No sabe, No contesta o No responde)	2	2 y 8
Cerrada con elección politómica: conocidas como categorizadas, presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente.	5	1,2.1,9,4,5,6

Se busca con estas preguntas contrarrestar la siguiente información:

- A. Actividad socioeconómica agropecuaria de la empresa.
- B. Recurrencia tiempo y calidad de contratación de prestación de servicios agropecuarios.
- C. Servicios que puede y desea contratar.
- D. Valor que estarían dispuesto a pagar por los servicios.

Buscando realizar un modelo recopilatorio de datos eficiente para la encuesta, se realizó el siguiente formato enunciado en la tabla 4.

Tabla 4. Formato de encuesta.

LA VILLA S.A.S				
ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE SERVICIO				
OBJETIVO	Esta encuesta es para la realización de una empresa prestadora de servicios agropecuarios o EPSEA en el valle de Ubaté, se dedica a servicios de asistencia técnica y consultoría para el campo y el sector agropecuario, es importante para nosotros sus opiniones y por eso le solicita llenar la siguiente encuesta.			
FECHA DE ENCUESTA				
NOMBRE EMPRESA O ASOCIACION				
NOMBRE Y APELLIDOS				
NUMERO DE TELEFONO				
DEPARTAMENTO		MUNICIPIO		
PREGUNTAS UNICA RESPUESTA				
1. ¿A cuál actividad agropecuaria pertenece su empresa?	Vocación pecuaria - lechera ()	Vocación pecuaria ovina Lana y subproductos ovinos ()	Vocación agrícola - cultivos ()	Otra actividad agro empresarial (), ¿cuál es? _____

2. ¿Han contratado en algún momento los servicios de asesores y/o empresas prestadoras de servicios agropecuarios?	si ()		no ()		
2.1 En caso positivo: ¿con qué frecuencia adquiere estos servicios?	Semanal	Mensual	Semestral (6 meses)	Anual	
2.2 En caso negativo: ¿cuál ha sido el motivo de no contratar? (pregunta abierta)					
3. Califique el servicio generado por otras empresas de las cuales ha recibido servicios (Única respuesta)	Bueno ()		Regular ()	Malo()	
4 ¿Qué inconvenientes han encontrado en la contratación de asesorías Profesionales?(Pregunta abierta)					
5. ¿Por qué medio de difusión busca servicios de consultorías y asistencias técnicas en el sector (pregunta única respuesta)	Internet - correo electrónico	Televisión	Radio	Voz a voz	Prensa y periódico
6. De los siguientes programas, ¿qué área de servicio solicita o le interesaría solicitar?	6.1. Asistencia técnica pecuaria				
	Chequeos reproductivos	Inseminación artificial	Consulta veterinaria – productiva	Cirugías menores	
	6.2 Fortalecimiento empresarial				
	Seguimiento administrativo	Día de campo	Talleres	Escuelas de campo	
	6.3. Asistencia técnica agronómica				
	Análisis de suelos	Análisis bromatológico	Análisis de aguas	Consulta agronómica – productiva	
7 ¿Que otro servicio le gustaría solicitar?					

8. Estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultorías integrales y asistencia técnica en su explotación o empresa	si ()		no ()	
9. Cuanto estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios (pesos colombianos): Pregunta selección múltiple única respuesta por actividad.	Chequeos reproductivos A. Entre 15.000 y 25000 B. Entre 25.000 y 40.000	Inseminación artificial A. Entre 15.000 y 20000 B. Entre 30.000 y 40.000	Consulta veterinaria – productiva A. Entre 20.000 y 30000 B. Entre 30.000 y 50.000	Cirugías menores A. Entre 60.000 y 90000 B. Entre 90.000 y 110.000
	Curso corto A. Entre 20.000 y 30000 B. Entre 30.000 y 40.000	Día de campo A. Entre 105.000 y 125.000 B. Entre 130.000 y 140.000	Talleres A. Entre 55.000 y 75.000 B. Entre 80.000 y 110.000	Escuelas de campo A. Entre 20.000 y 30000 B. Entre 30.000 y 50.000
	Análisis de suelos A. Entre 125.000 y 155.000 B. Entre 155.000 y 170.000	Análisis bromatológico A. Entre 105.000 y 125.000 B. Entre 130.000 y 140.000	Análisis de aguas A. Entre 200.000 y 300000 B. Entre 300.000 y 400.000	Consulta agronómica – productiva A. Entre 90.000 y 110.000 B. Entre 110.000 y 150.000
Se agradece su colaboración				

8.1.5. Tabulación y análisis de resultados:

Se realiza la tabulación y análisis de las preguntas con sus variables, dando a continuación los totales tabulados y sus análisis correspondientes, argumentados de la siguiente manera:

Tabla 5. Tabulación a pregunta actividad agropecuaria.

No.	1. Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas
1	Vocación pecuaria bovina – lechera	62
3	Vocación pecuaria ovina lana y subproductos ovinos	3
4	Vocación Agrícola (papa – uchuva - sábila)	9
5	Otra actividad (artesanías)	3
6	Otra actividad (avícola)	1
7	Otra actividad (actividades varias)	5
Total		83

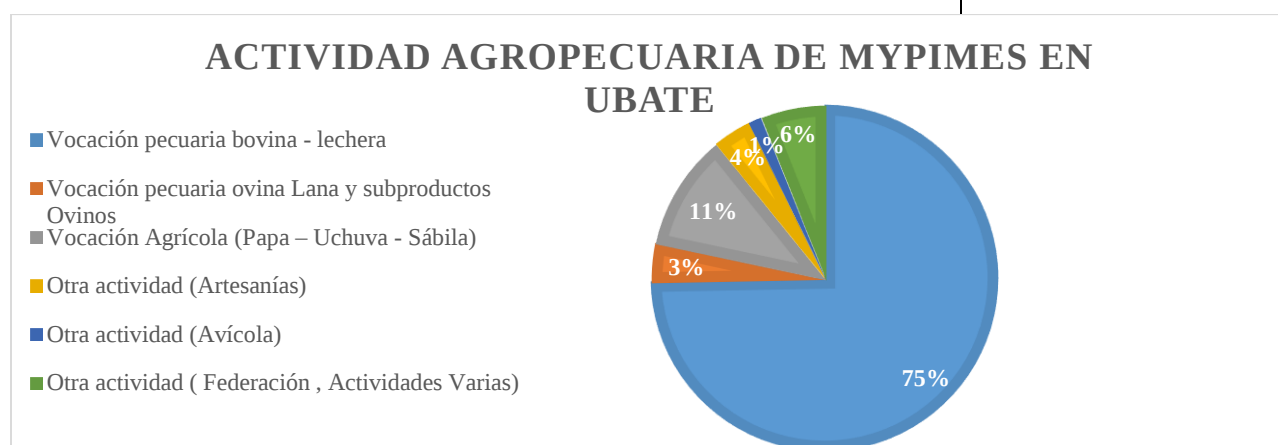


Figura 1. Vocación agropecuaria de empresas.

Acorde con los resultados evidenciados de las empresas encuestadas para los sectores agropecuarios se observó en la figura 1 , la importancia de la vocación agroindustrial de la leche y sus derivados es representativa, con una participación del 75% de las empresas encuestadas en la Provincia, como también en segundo lugar, una vocación empresarial agrícola con un 11% , actividades como fomento ganadero y servicios y una federación en la provincia con un 6%, vocaciones empresarial artesanales con un 4%, producción ovina y sus subproductos con un 3% y otras vocaciones empresariales con un 1% como lo son avícolas entre otros.

Tabla 6. Tabulación a pregunta han contrato de servicios de asesores y consultores.

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS
1	SI	22
2	NO	61
Total		83

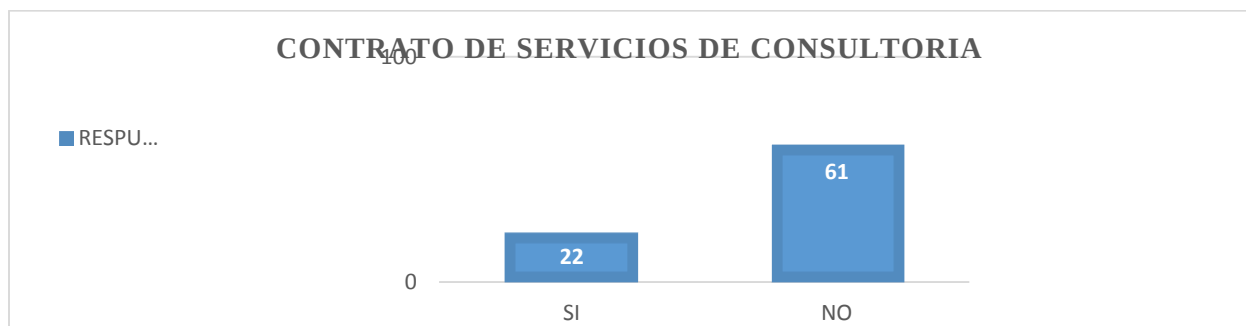


Figura 2. Contrato de servicios de consultoría.

Para el análisis dentro del SI ha contratado servicios de consultoría y el NO ha contratado servicios, se enuncia en la figura 2, que el 73% de las empresas, no ha contratado servicios de consultoría, en relación al 27% que si lo ha realizado.

Tabla 7. Tabulación a pregunta frecuencia de servicios para realizar contratación.

Periodicidad	Cantidad
Semanal	10
Mensual	42
Semestral (6 meses)	20
Anual	10
Total Respuestas	83

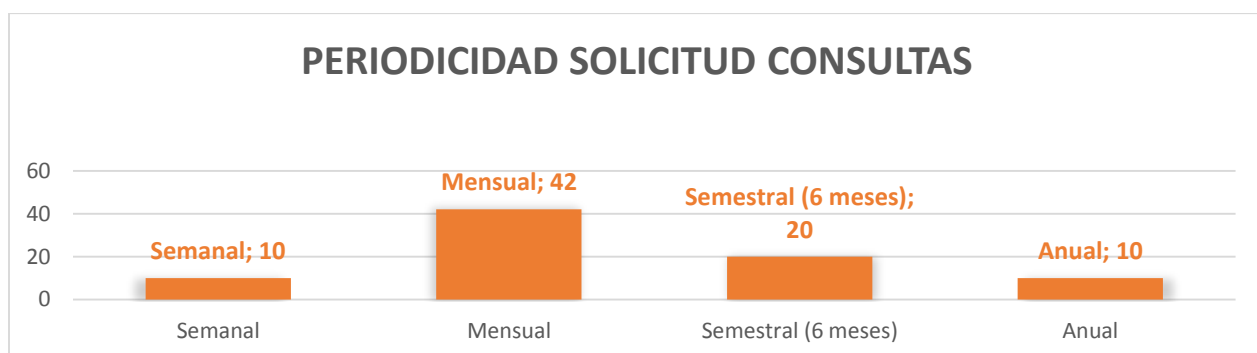


Figura 3. Frecuencia de contratación de servicios.

Acorde con los resultados evidenciados de las empresas encuestadas, se observa en la figura 3, que las empresas que si realizaron las contrataciones de los servicios, el 12% de las encuestadas, solicitan este servicio semanalmente, un 51% lo realizan mensualmente, un 25% lo realizan semestralmente y un 12% de las encuestadas lo realiza por contrato anual.

Tabla 8. Tabulación a pregunta ¿Por qué NO contratan asesorías profesionales?

No.	RESPUESTA ÚNICA	CANTIDAD
1	Buscan servicio de UMATA Municipal al ser gratuito	38
2	No conocen empresas de consultoría y de asistencia agropecuaria en el Municipio que no sean UMATAS	25
3	Los costos	8
4	Los servicios son realizados por vendedores de medicamentos o concentrados	9
5	La consultoría es realizada por un profesional de una universidad	3
TOTAL RESPUESTAS		83

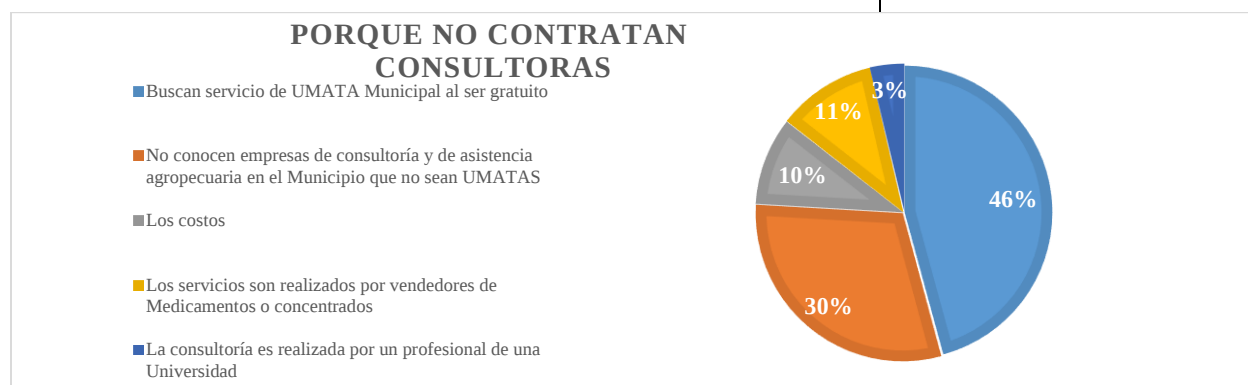


Figura 4. Porque no contratan consultoras.

Dentro del análisis de la figura 4, se enuncia, que la principal causa de la baja contratación de los servicios son que aun las empresas solicitan el servicio de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), evidenciando que un 46% de los encuestados las realizan debido a que por tradición, este servicio es realizado por alcaldías de manera gratuita, seguido por la característica igualmente que el 30% no conocen de otras empresas que brinden este servicio además de las UMATA, un 11% de las empresas encuestadas, afirman que han recibido consultorías de empresas vendedoras de medicamentos y de insumos de casas comerciales, y aunque existiera el servicio, el 10% de las empresas, cuestionan que el servicio puede verse afectado por los costos que pueden generar, es importante enunciar, que han existido proyectos de extensión de academia universitaria en algunas de estas empresas encontrado en un 3% de las empresas encuestadas.

Tabla 9. Tabulación a pregunta: califique el servicio generado por otras empresas de las cuales ha recibido servicios.

Calidad	Respuestas
Bueno	19
Regular	47
Malo	17
TOTAL	83

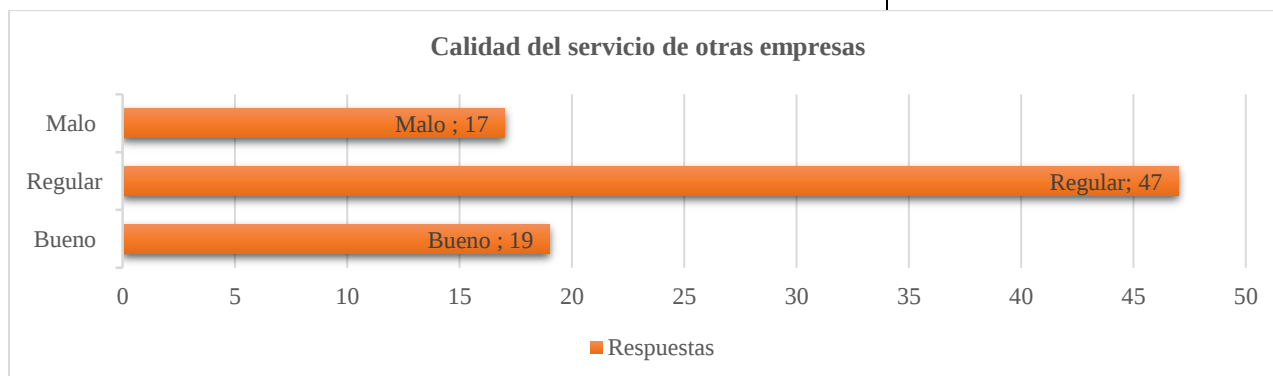


Figura 5. Análisis de la calidad del servicio realizado por otras empresas

Para la calificación de servicio se evidencia en la figura 5, que las empresas encuestadas que han recibido algún tipo de asistencias y de asesorías y consultoría agropecuaria, han experiencias regulares en el servicio, en donde el 57% de los encuestados califica el servicio como regular; un 23% lo califican como bueno y un 20% lo califican como malo.

Tabla 10. Tabulación a pregunta: ¿Qué inconvenientes han encontrado en la contratación de asesorías profesionales?

RESPUESTA	CANTIDAD
Demora en brindar el servicio	25
Incumplimiento en brindar el servicio	14
Calidad del servicio del asesor	24
Falta de seguimiento en servicio	20
Total	83

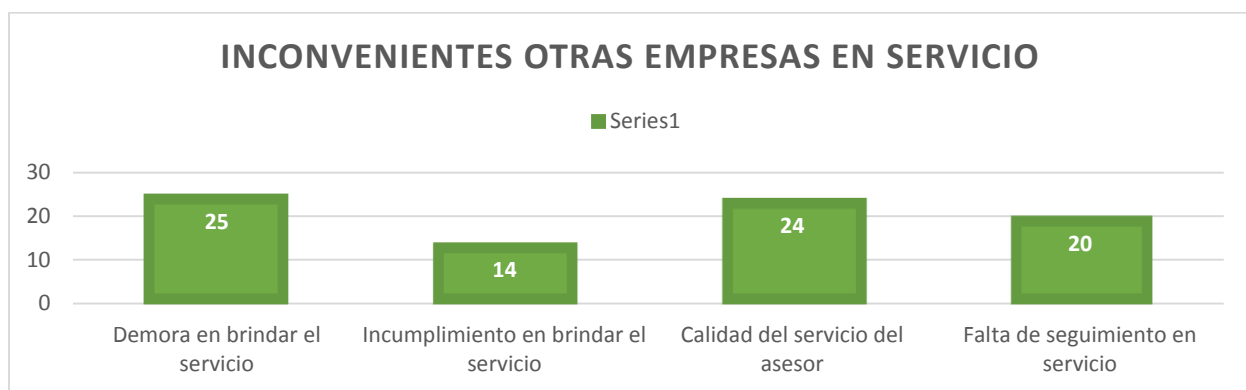


Figura 6. Análisis de la calidad del servicio realizado por otras empresas.

Se aprecia en la figura 6 , que el mayor inconveniente, se presenta debido a la demora de la prestación del servicio de las entidades a las cuales piden los servicios, con un 30%, y cuando se brindan el servicio, se enuncia que no es el idóneo o que no presenta la calidad esperada, con un 29% , y que cuando se realiza no existe un seguimiento periódico del servicio prestado por parte de la empresa de asesoría, encontrándola en un 24% de los encuestados algunas empresas dan a conocer, que aunque se solicite el servicio, suele no realizarse, con un 17%.

Tabla 11. Tabulación a pregunta: ¿Por qué medio de difusión busca servicios de consultorías y asistencias técnicas en el sector?

Medios de difusión	Respuestas
Internet - correo electrónico	8
Televisión	18
Voz a voz	14
Prensa y publicidad escrita	20
Radio	23
Total	83

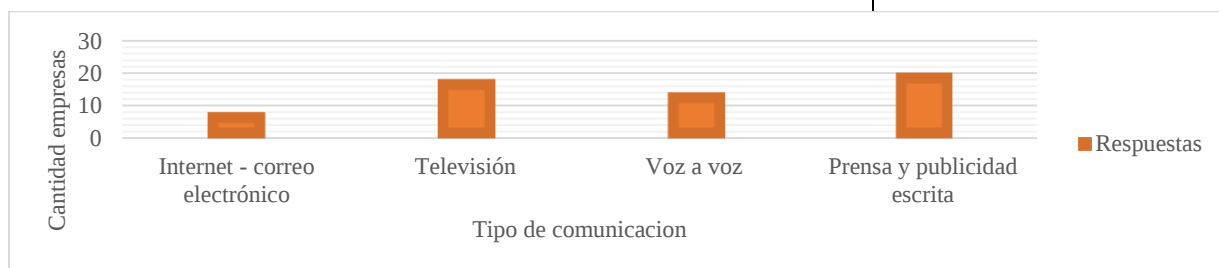


Figura 7. Medios de difusión para buscar servicios de consultoría.

De acuerdo a lo observado en la tabla 11, se analiza en la figura 7, los medios publicitarios que más se utilizan para la búsqueda de los servicios asistenciales y de asesoría agropecuaria se da a conocer que las empresas aún mantienen un modelo tradicional de búsqueda de información, en el cual primer lugar como medio de difusión más utilizado, sería el de prensa y publicidad escrita con un 34% , en segundo lugar, la televisión con un 30% , y el modelo de replicación de experiencias por medio de voz a voz en el sector con un 23% , un 13% de los encuestados buscan servicios de empresas consultoras por medio de internet o de correo electrónico.

Tabla 12. Tabulación a pregunta: De los siguientes programas, ¿qué área de servicio solicita o le interesaría solicitar?

Actividades	Porcentaje empresas	Empresas que solicitan el servicio
Inseminación artificial	91%	77
Consulta veterinaria – productiva	80%	68
Cirugías menores	76%	65
Talleres	76%	65
Chequeos reproductivos	74%	63
Día de campo	56%	48
Curso corto	56%	48
Seguimiento administrativo	55%	47
Análisis de suelos	52%	44
Análisis bromatológico	48%	41
Análisis de aguas	38%	32
Consulta agronómica – productiva	33%	28



Figura 8. Servicios demandados y solicitados

El análisis de áreas de servicio que solicitan o desean solicitar dentro de la tabla 12, se analiza en la figura 8, que los servicios más demandados comienza con el servicio de inseminación artificial como uno de los más requeridos con una prioridad del 91% de las empresas, las consultas veterinarias con un 80% de prioridad en las empresas, cirugías menores y talleres de formación con un 76% enunciando la importancia de las empresas ganaderas de la región de Ubate, chequeos reproductivos con un 74% de las empresas encuestadas, igualmente actividades del eje organizacional como jornadas de día de campo y cursos cortos, abarcan la importancia de un 56% de las empresas, seguimiento administrativo con un 55%, análisis de suelos con un 52%, análisis bromatológico con un 48%, análisis de aguas 38% y consulta agronómica, productiva con un 33%.

Tabla 13. Tabulación a pregunta: ¿Que otro servicio le gustaría solicitar?

Actividad	Respuestas
Cursos de manipulación de alimentos	17
Apoyo a seguimiento de créditos	23
Apoyo a certificaciones INVIMA	13
Asesorías contables y financieras	30
Total	83

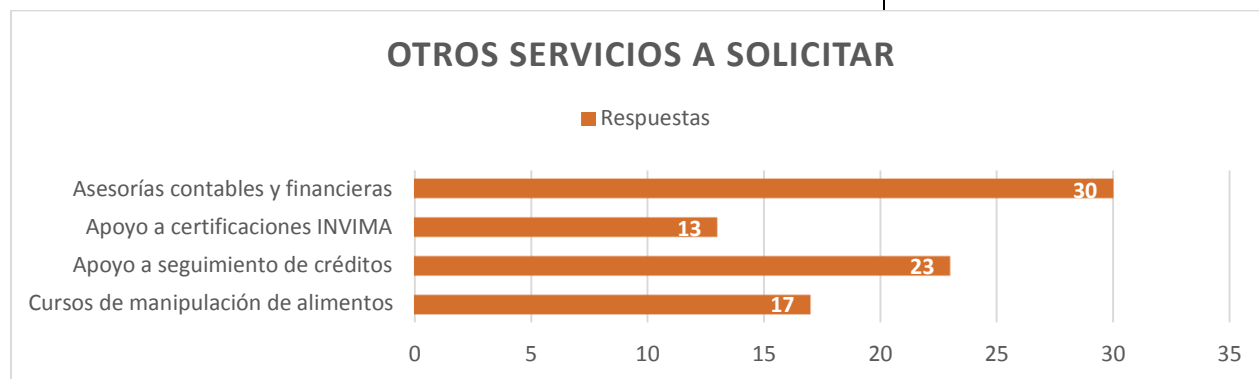


Figura 9. Otros servicios a solicitar.

En la pregunta otros servicios a consultar, se enuncia que las empresas encuestadas demandan un servicio de asesorías contables y financieras para el fortalecimiento de su actividad empresarial, evidenciado en la tabla 13, analizando en la figura 9, con un 36%, en el área de apoyo a seguimiento de créditos cortos de producción con un 28%, cursos de manipulación de alimentos con un 20% y un porcentaje de los encuestados desean el apoyo para buscar la certificación de sus productos agroindustriales con un 16% respectivamente.

Tabla 14. Tabulación a pregunta ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultorías integrales y asistencia técnica en su explotación o empresa?

Preguntas	Respuestas
si ()	63
no ()	20
Total	83



Figura 10. Medios de difusión para buscar servicios de consultoría.

En la tabla 14, se observa en la demanda de los servicios es alta, dando a conocer en la figura 10, que el 76% de las empresas estarían interesadas en invertir en los servicios de la empresa de consultoría de este estudio, brindando buenas perspectivas para su implementación en el mercado.

Tabla 15. Tabulación a pregunta valor a pagar chequeos reproductivos/ animal.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 15.000 a 25.000	\$ 20.000	45
Entre 25.000 a 40.000	\$ 32.500	34
NS/NR		4
TOTAL		83



Figura 11. Valor dispuesto a pagar por servicio de chequeos reproductivos

Con base valor dispuesto a pagar por extension el servicio de chequeos reproductivos, que de 83 empresas campesinas con base a tabla 15, se enuncia en la figura 11, que el 54% estarian dispuestas a pagar un valor entre 15.000 a 25.000, como igualmente el 41% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 25.000 a 40.000, ante esta pregunta el 5% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 16. Tabulación a pregunta valor a pagar en inseminación artificial/ animal / Sin contar Pajilla.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 15.000 a 25.000	\$ 20.000	41
Entre 30.000 a 40.000	\$ 35.000	38
NS/NR		4
TOTAL		83

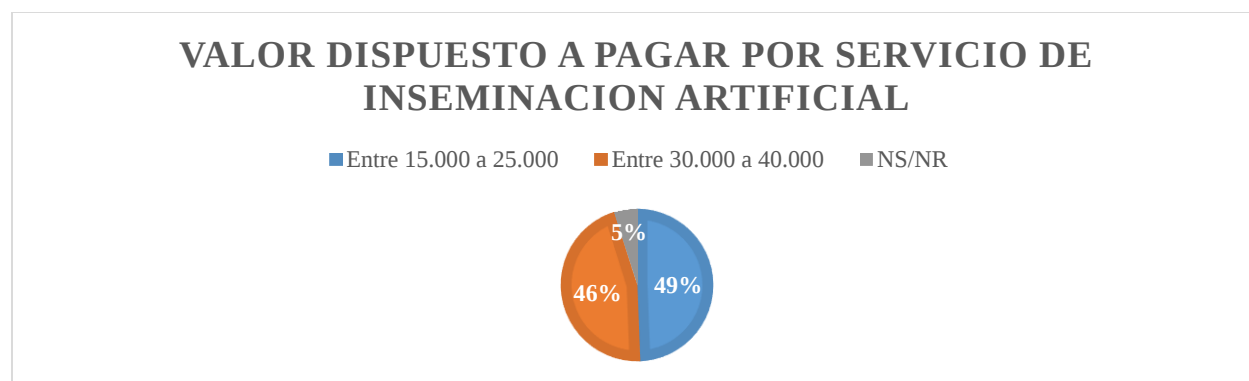


Figura 12. Valor dispuesto a pagar por servicio de inseminación artificial.

En relacion al valor dispuesto a pagar por extension el servicio de inseminaciones artificiales con base a la tabla 16, se enuncia en la figura 12, que el 49% estarian dispuestas a pagar un valor entre 15.000 a 25.000, como igualmente el 46% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 25.000 a 40.000, ante esta pregunta el 5% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 17. Tabulación a pregunta valor a pagar en consulta veterinaria - productiva/ animal/ sin medicamentos

Valor	Promedio	Cant.
Entre 20.000 a 30.000	\$ 35.000	43
Entre 30.000 a 50.000	\$ 40.000	37
NS/NR		3
TOTAL		83

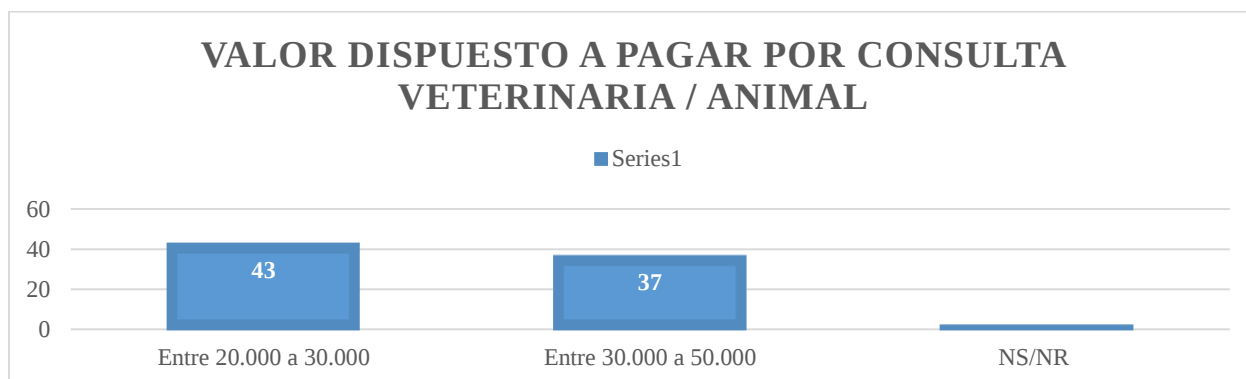


Figura 13. Valor dispuesto a pagar por servicio de consultas veterinarias.

Respecto a la pregunta valor dispuesto a pagar por en el servicio de consultas veterinarias, que de 83 empresas campesinas con base a la tabla 17, se argumenta en la figura 13, que el 52% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a pagar un valor entre 20.000 a 30.000, como igualmente el 44% estarían dispuestos a pagar un valor que oscilaría entre los 30.000 a 50.000, ante esta pregunta el 4% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 18. Tabulación a pregunta valor a pagar en cirugías menores/ animal/ sin medicamentos.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 60.000 a 90.000	\$ 75.000	28
Entre 90000 a 110.000	\$ 100.000	50
NS/NR		5
TOTAL		83

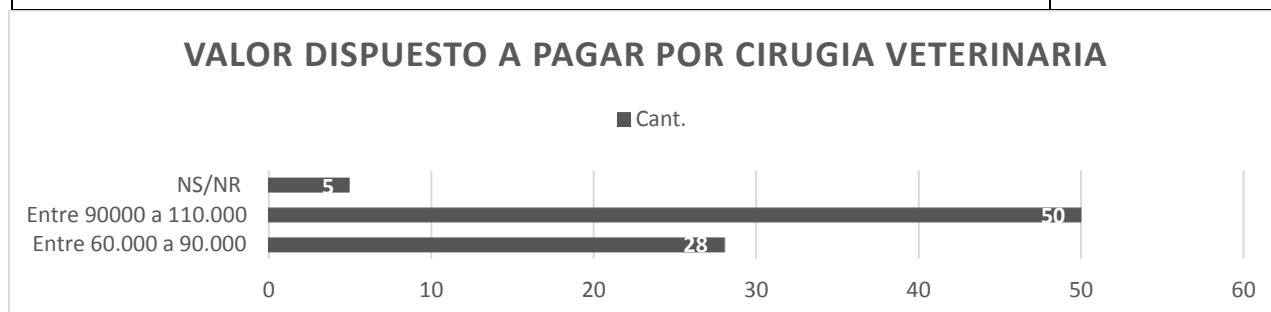


Figura 14. Valor dispuesto a pagar por servicio de cirugías veterinarias

En relacion a la pregunta valor dispuesto a pagar por extension pecuaria, se enuncia en el servicio de cirugias menores, que de 83 empresas campesinas con base a la tabla 18, se analiza en la figura 14, que el 60% estarian dispuestas a pagar un valor entre 60.000 a 90.000, como igualmente el 34% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 90.000 a 110.000, ante esta pregunta el 6% de empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 19.Tabulación a pregunta valor a pagar en talleres / persona.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 55.000 a 75.000	\$ 65.000	45
Entre 80.000 a 110.000	\$ 95.000	34
NS/NR		4
TOTAL		83



Figura 15. Valor dispuesto a pagar por servicio de fortalecimiento empresarial.

Con base a la pregunta valor dispuesto a pagar por fortalecimiento empresarial, se analiza en el servicio de talleres, que de 83 empresas campesinas con base a la tabla 19, se argumenta en la tabla 15, que el 54% estarian dispuestas a pagar un valor entre 55.000 a 75.000, como igualmente el 41% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 80.000 a 110.000, ante esta pregunta el 5% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 20. Tabulación a pregunta día de campo / persona.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 105.000 a 125.000	\$ 115.000	40
Entre 130.000 a 140.000	\$ 135.000	38
NS/NR		5
TOTAL		83



Figura 16. Valor dispuesto a pagar por servicio de día de campo.

En relacion a la pregunta valor dispuesto a pagar por dia de campo por persona en dias de campo consolidado en la tabla 20, se da a conocer en la figura 16, que el 48% de las empresas estarian dispuestas a pagar un valor entre 105.000 a 125.000, como igualmente que el 46% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 130.000 a 140.000, ante esta pregunta el 6% de las asociaciones no respondieron o no contestaron.

Tabla 21. Tabulación a pregunta valor a pagar en curso corto / persona.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 200000 a 300000	\$ 250.000	42
Entre 300000 a 400000	\$ 350.000	38
NS/NR		3
TOTAL		83

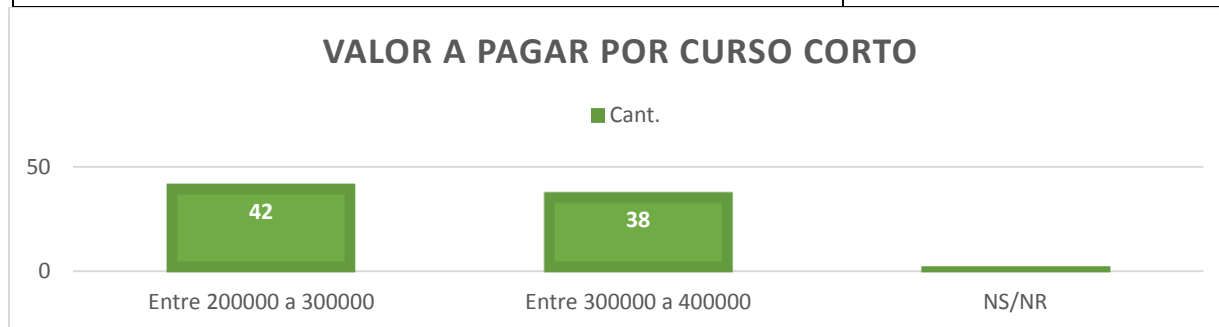


Figura 17. Valor dispuesto a pagar por servicio de curso corto.

Con base a la pregunta valor dispuesto a pagar, se encuentra en el servicio de cursos cortos, que de 83 empresas campesinas con base a la tabla 21 , se enuncia en la figura17, que el 50% de las empresas, estarian dispuestas a pagar un valor entre 200.000 a 300.000, como igualmente el 46%

estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaría entre los 300.000 a 400.000, ante esta pregunta el 4% de empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 22. Tabulación a pregunta valor a pagar en seguimiento administrativo/ empresa / sesión.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 90.000 a 110.000	\$ 100.000	28
Entre 110.000 a 150.000	\$ 130.000	50
NS/NR		5
TOTAL		83

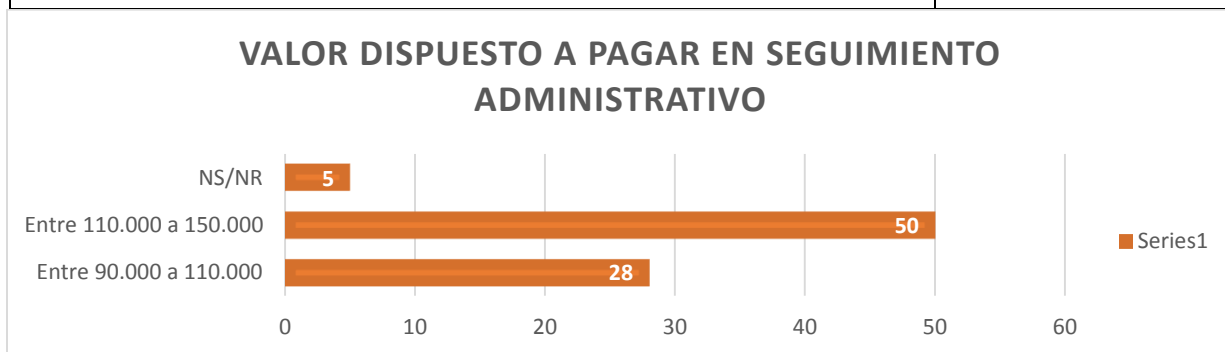


Figura 18. Valor dispuesto a pagar por servicio de seguimiento administrativo.

Respecto al valor dispuesto a pagar en el servicio de seguimientos administrativos, con base a la tabla 22, se analiza en la figura 18 que el 34% estarían dispuestas a pagar un valor entre 90.000 a 110.000 por sesión de trabajo, como igualmente el 60% estarían dispuestos a pagar un valor que oscilaría entre los 110.000 a 150.000, ante esta pregunta el 6% empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 23. Tabulación a pregunta análisis de suelos caracterización básica.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 125.000 a 155.000	\$ 140.000	42
Entre 155.000 a 170000	\$ 162.500	37
NS/NR		4
TOTAL		83



Figura 19. Valor dispuesto a pagar por servicio de seguimiento administrativo.

Con base al valor dispuesto a pagar en el servicio de extension en cadena agronomica, se da a conocer en el servicio de analisis de suelos, que de la encuesta de las 83 empresas campesinas con base a la tabla 23, se da en conocimiento que el 51% estarian dispuestas a pagar un valor entre 125.000 a 155. 000, como igualmente el 44% estarian dispuestos a pagar un valor que oscilaria entre los 155.000 a 170.000, ante esta pregunta el 5% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 24. Tabulación a pregunta valor a pagar en análisis bromatológico.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 105.000 a 125.000	\$ 115.000	40
Entre 130.000 a 140.000	\$ 135.000	38
NS/NR		5
TOTAL		83

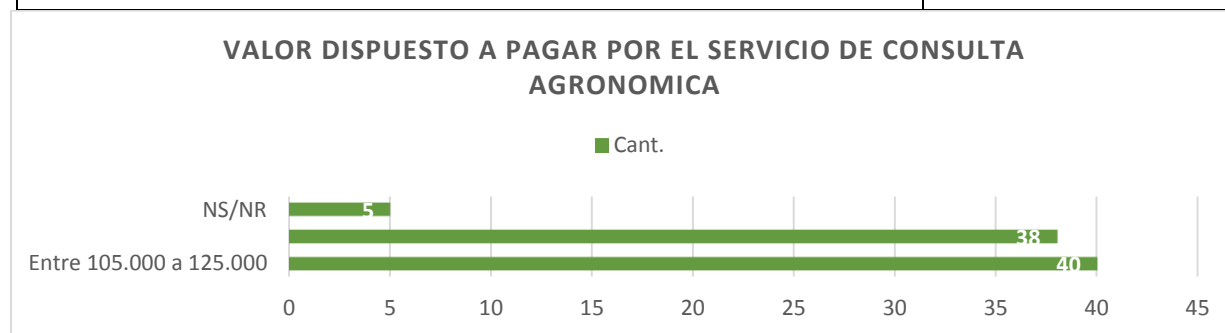


Figura 20. Valor dispuesto a pagar por servicio de análisis bromatológico.

Dando a conocer que en la cosolidacion estadistica, de la tabla 24, se argumenta que para el servicio de analisis bromatologico, en la figura 20, que el 48% de las empresas, estarian dispuestas a pagar un valor entre 105.000 a 125.000, como igualmente el 46% estarian dispuestos a pagar un

valor que oscilaría entre los 130.000 a 140.000, ante esta pregunta el 6% de las empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 25. Tabulación a pregunta valor a pagar en análisis de aguas.

Valor	Promedio	Cant.
Entre 200000 a 300000	\$ 125.000	43
Entre 300000 a 400000	\$ 150.000	37
NS/NR		3
TOTAL		83



Figura 21. Valor dispuesto a pagar por servicio de análisis de aguas.

Teniendo en cuenta el valor dispuesto a pagar en el servicio de análisis de aguas, con base al consolidado de la tabla 25, se enuncia en la figura 21, que el 52% de las empresas 43 estarían dispuestas a pagar un valor entre 200.000 a 300.000, como igualmente el 44% estarían dispuestos a pagar un valor que oscilaría entre los 300.000 a 400.000, ante esta pregunta el 4% empresas campesinas no respondieron o no contestaron.

Tabla 26. Tabulación a pregunta consulta agronómica – productiva.

Valor	Promedio	Cantidad
Entre 90.000 a 110.000	\$ 100.000	28
Entre 110.000 a 150.000	\$ 130.000	50
NS/NR		5
TOTAL		83

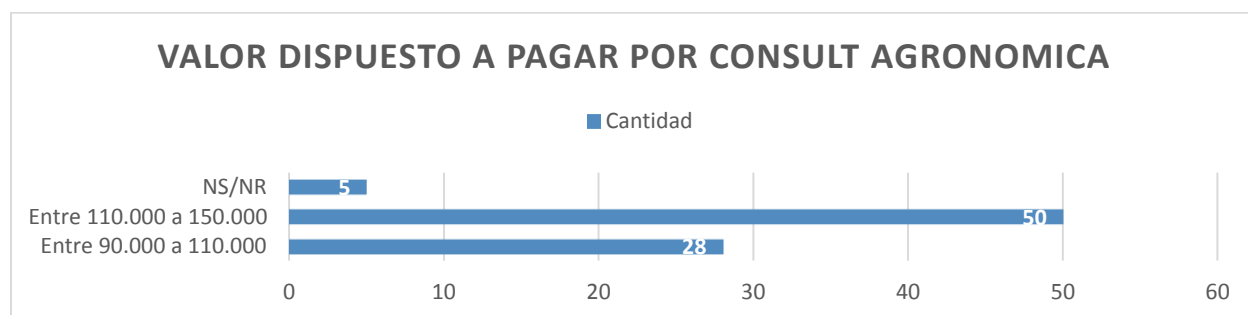


Figura 22. Valor dispuesto a pagar por servicio de consulta agronómica.

Respecto al valor dispuesto a pagar en el servicio de consulta agronómica, consolidado en la tabla 26, se analiza en la figura 22, que el 34% de las empresas estarían dispuestas a pagar un valor entre 90.000 a 100.000, como igualmente 60% estarían dispuestos a pagar un valor que oscilaría entre los 110.000 a 150.000, ante esta pregunta el 6% asociaciones no respondieron o no contestaron.

8.2. PROYECCIÓN DEL MERCADO.

8.2.1. Demanda del servicio asistencial.

Se analiza por medio de la base de datos de la Gobernación de Cundinamarca, (EVAS, 2018) y de las encuestas representativas a las asociaciones o empresas comunitarias de la provincia, lo siguiente enunciado en la tabla 27.

Tabla 27. Análisis Demanda servicio asistencial.

Descripción	Resultado
Municipios de la provincia de Ubaté, Cundinamarca para prestar el servicio.	10
Empresas de economía campesina agropecuaria	83
Empresas que desean pagar por un servicio de la EPSEA	63
PERIODICIDAD DEL SERVICIO A CONTRATAR POR PARTE DE LAS EMPRESAS	CANTIDAD
Semanal	10
Mensual	42

Semestral (6 meses)	23
Anual	10

8.2.2. Oferta del servicio asistencial.

8.2.2.1 Estudio del servicio

Con base a las necesidades demostradas en la encuesta, se enuncian los siguientes servicios a presentar por parte de LA VILLA SAS en su portafolio:

1. Asistencia técnica pecuaria chequeos reproductivos contiene los procedimientos del servicio básico y se incluye chequeo reproductivo de la ganadería Sin Inseminación Artificial (IA). El chequeo Reproductivo, incluye: palpaciones a las hembras en etapa productiva, (no incluye sincronización o aplicación de medicamentos).
2. Inseminación artificial: contiene los procedimientos del servicio básico y se incluye inseminación artificial (IA), incluye: el debido análisis reproductivo de las hembras. (no incluye precio de pajilla.
3. Consulta veterinaria – productiva: incluye visita a finca, diligenciamiento y entrega de registros con datos de edad, peso, condición corporal y tratamiento practicado. El servicio se puede realizar en periodos mensuales a trimestrales. (no incluye medicamentos).
4. Cirugías menores: intervenciones, en cirugías ambulatorias con anestesia local (no incluye medicamentos).
5. Fortalecimiento Empresarial: Seguimiento administrativo, se divide en 4 sesiones (recopilación de la información – diagnóstico de la empresa - plan de acción o mejora - seguimiento).
6. Día de campo: El día de campo es un método de comunicación con grupos, tendiente a mostrar una o varias series de prácticas agropecuarias, realizadas en condiciones locales, con el objeto de despertar el interés y los deseos de adopción de ellas, trayendo como consecuencia la transmisión de un paquete de tecnología.
7. Talleres: generalmente breve, en el que se enseña una determinada actividad práctica.
8. Escuelas de campo: Practicas semanales por 1 a 2 meses con temática de una cadena productiva.

9. Asistencia técnica agronómica: análisis de suelos, caracterización básica, incluye: capacidad de intercambio catiónico, CIC, bases intercambiables, (calcio magnesio fosforo, sodio, potasio disponible).
10. Análisis bromatológico: Se realiza muestreo de suelos y se realiza el respectivo análisis bromatológico profesional, analizando si se requieren enmiendas o algún tratamiento al mismo.
11. Análisis de aguas: Se realiza el muestreo de aguas y se realiza el respectivo análisis de agua profesional, analizando si se requieren enmiendas o algún tratamiento al mismo.
12. Consulta agronómica – productiva: incluye visita a finca, diligenciamiento y entrega de registros con datos de tipo de cultivo, estado órgano funcional del cultivo, y tratamiento practicado. El servicio se puede realizar en periodos mensuales a trimestrales.

8.2.3. Análisis de la competencia:

Se realiza la identificación de principales participantes y competidores, por medio del diagnóstico de la base de datos del Ministerio de Agricultura (MADR), de entidades prestadoras de servicios agropecuarios (EPSAGROS) o empresas prestadoras de asistencia técnica agropecuaria, (EPSEAS) (MADR, 2017), Para hacer este análisis de LA VILLA S.A.S, lo primero que se realiza, es identificar a tu competencia: quiénes son, cuál es su área de acción y en qué grado representan una amenaza para la empresa. Una vez identificados los competidores, se clasifican en tres grupos principales:

- Competidores directos: son los competidores principales, los que ofrecen el mismo servicio o producto.
- Competidores indirectos: son aquellos que ofrecen servicios o productos alternativos a los que LA VILLA SAS, ofrece. Si bien no son una competencia directa, has de mantenerlos bajo vigilancia para poder monitorear qué porcentaje de tu público se ve seducido por la posibilidad de alternativas.
- Competidores sustitutos: son aquellos que ofrecen a tu público el mismo conjunto de beneficios que tú sin ser competidores directos.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se da en conocimiento a continuación los competidores directos dentro de la provincia de Ubaté, enunciado en la tabla 28.

Tabla 28. Principales competidores provinciales ante la VILLA S.A.S.

Zonas de influencia		Provincia de Ubaté		
Tipo de competencia	Entidad	Cant	Ventajas competitivas	Desventajas competitivas
COMPETIDORES DIRECTOS	Universidades	1	Financiadas por el estado - gremios o sector privado y académico. Capacidad de academia con buen nivel de formación	Programas y proyectos cortos, extensiones cortas dependiendo de contrato o programa académico.
	EPSAGROS	3	EPSAGRO son entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural; pueden ser públicas, privadas, mixtas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria.	Dependiendo su tamaño, no se enfoca en una población constante objetivo, realizando solamente proyectos por un tiempo determinado.
	Fundaciones	1	Abarca desde uniones de profesionales y técnicos del sector.	Desarrolla exclusiva atención del área productiva no intervienen en otras áreas como comerciales ni administrativas.
COMPETIDORES INDIRECTOS	UMATA de la provincia de Ubaté	10	Financiadas por el municipio. Tienen una cuota moderadora por el servicio.	Depende del nivel del municipio, del presupuesto municipal y del plan de financiamiento para programas agropecuarios. Dependiendo del nivel del municipio, esta cuota moderadora no abastece la cantidad de usuarios al ser subsidiado.

			Normalmente los extensionistas son del municipio, conocen el sector. Atención al usuario.	Dependiendo de la administración, el personal puede ser renovado o cambiado políticamente, perdiendo la fidelidad y calidad de servicio. Normalmente no existe un seguimiento o plan de mejora al usuario.
COMPETIDORES SUSTITUTOS	Corporaciones	0	Abarcan varios municipios, clúster o zonas de producción interdepartamental.	Se centran en realizar 1 a dos visitas por contrato.
	Asociaciones	0	Realizan convenios, contratos o licitaciones con entidades estatales.	Priorizan cadenas productivas o visitas a un tipo determinado de usuario y producción.
	Empresas insumos - medicamentos	0	Realizan un servicio profesional idóneo y enfocado en una base de datos brindada por entidades públicas (se descarta es por su falta de acompañamiento al usuario).	Se enfocan en un solo tipo de producción, y en el caso de empresas de insumos, en la promoción de sus medicamentos y no del beneficio directo del usuario.
Fuente: Listado EPSAGROS Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2017)				

8.2.4 La Comercialización.

8.2.3.1 Atributos diferenciadores del servicio.

Básicamente el servicio se diferencia de los que puede ofrecer la competencia en el hecho de ser una propuesta que ofrece el servicio de extensión rural acorde a la vocación productiva de las empresas en la provincia, priorizando por medio de actividad más representativa que es la de producción lechera, el PDEA departamental, al ser la provincia de Ubaté, clúster lechero, (Ubaté, capital lechera de Colombia), está acorde con los planes que ofrece la empresa facilitando cuando sea requerido por el departamento a los municipios, la opción de licitar siendo la empresa oportuna en los servicios que serán demandados.

8.2.4.3 Margen de comercialización.

Durante el año de inicio, se realizan reuniones con asociaciones de productores, por medio de convocatoria a las alcaldías, como igualmente, se presentara la oferta del servicio asistencial, a las entidades municipales, atrayendo los clientes potenciales, el servicio se prestara 11 meses al año si es por medio de la alcaldía, con un intervalo de planeación en las últimas semanas de diciembre y de renovación o licitación posterior el primer mes del siguiente año fiscal, aun así el servicio de la empresa a entes independientes si lo solicitan las empresas campesinas, se realizara constantemente, con antelación de solicitud por parte del usuario.

8.3 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

8.3.1 Tamaño del mercado

La investigación de mercado, estuvo enfocada al estudio de una muestra representativa de 83 empresas agropecuarias campesinas, pequeñas y medianas empresas Mypimes agropecuarias entidades relacionadas con el sector agropecuario y empresarios de la pequeña y mediana empresa de las provincia de Ubaté, del departamento de Cundinamarca,

Como fin principal de la investigación era conocer e identificar las necesidades de capacitación, asesoría y otros servicios que requieren de mayor atención para fortalecer su crecimiento e interés de contratar los servicios de una empresa prestadora de servicios agropecuarios o EPSEA.

8.3.2 Promoción

Se presentará un plan de negocio a cada municipio en donde se indique y se identifique como funciona la empresa en todos sus procesos operacionales y administrativos, demostrando un aspecto diferenciador de las demás empresas que es el acompañamiento a los productores y el diagnóstico de problemas de las fincas y la búsqueda de soluciones que se adapten a las necesidades de los productores.

Se solicitara a los municipios los espacios en Juntas de acción comunal, auditorios municipales o en intervención en los consejos municipales de desarrollo rurales municipales (CMDR), para replicar la oferta de trabajo para la comunidad en general.

Igualmente se pasaran pautas radiales en las emisoras locales y se dejara publicidad en sitios estratégicos como tiendas agropecuarias, UMATAS municipales y juntas de acción comunales.

Concepto del producto o servicio: Nuestro servicio se define con 3 líneas de servicio, el cual tiene características como el acompañamiento y el diagnóstico de su sistema de producción o empresa, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades y la búsqueda de alternativas que ayuden a mejorar los parámetros más débiles, buscando planes de mejora de las explotaciones o asociaciones.

Que se va a vender: Prestar un servicio que es conocido como servicio de extensión agropecuaria el cual es de nuestra empresa tiene el acompañamiento permanente, solicitado durante el tiempo que dure la contratación de las EPSEA con la alcaldía, además se realiza un diagnóstico del sistema de producción que permite obtener los problemas más críticos de la empresa o su producción y poder presentar por escrito distintas soluciones que se acomoden a cada usuario.

8.3.3. Comunicación:

La comunicación será realizada por medio de publicidad por medio escrito, reuniones, emisora radial y página web en donde se da a conocer nuestra empresa, los servicios que se ofrecen y posicionar nuestra imagen corporativa.

Promoción de ventas a través de entrega de planes de servicios a alcaldías, o asociaciones por medio de convocatorias, reuniones, atención por página web o directamente vía telefónica u oficina.

9. ORGANIZACION

9.1 Modelo empresarial:

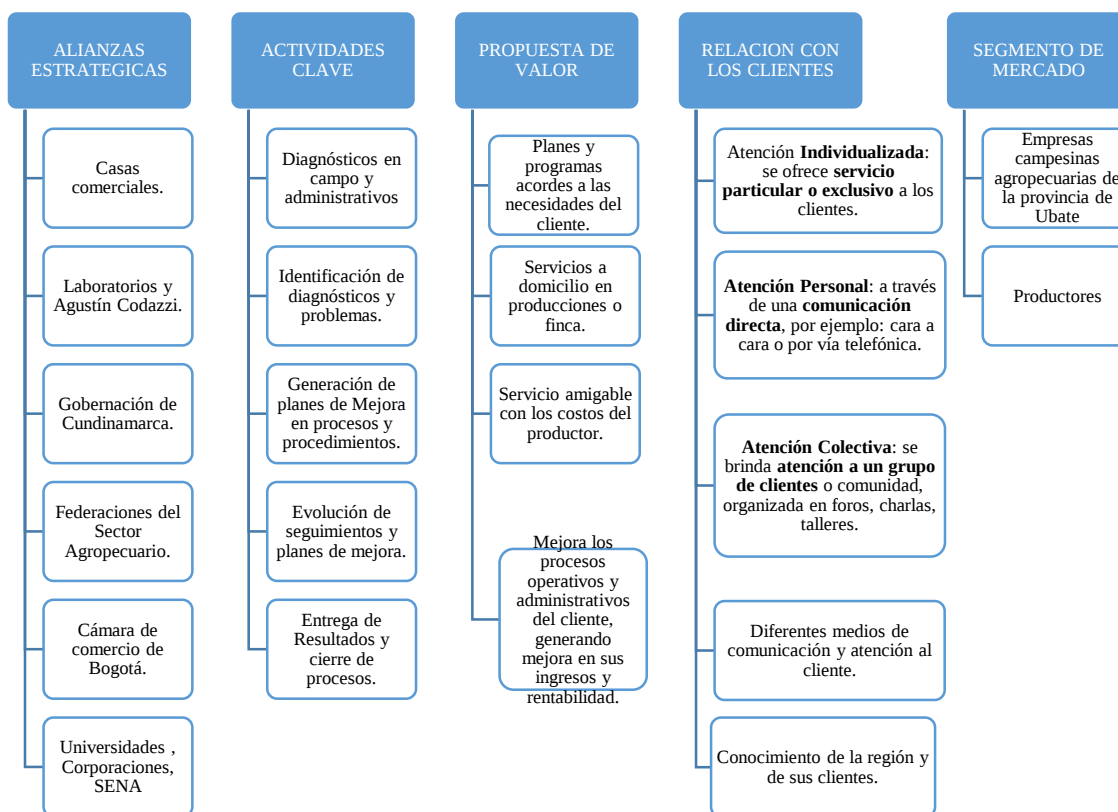
El siguiente proyecto esta empresa estará constituida ante cámara y comercio en la ciudad de Bogotá, como tipo S.A.S ya que esta clase de sociedades tienen las siguientes características será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social. A continuación se enunciará el tipo de modelo de negocio argumentado en la tabla 28.

Tabla 28. Modelo de Negocio.

Tipo de Conformación de la Empresa	Sociedad por Acciones Simplificadas “S.A.S”:
¿Cuál es el producto o servicio que se va a ofrecer al mercado?	Servicios integrales de extensión rural agropecuarios.
¿Cómo se ofrecerá?	Servicios en campo y oficina por medio de ejecución del plan de servicios de la empresa.
¿Quién será el comprador?	Empresas agropecuarias, alcaldías municipales o usuarios independientes.
¿Cómo será vendido?	Por medio de contratación directa con las empresas, licitación del servicio en los entes públicos municipales.
¿Cómo se generarán los ingresos?	Por medio de los contratos con las entidades, por medio de la prestación de los servicios.

Para la explicación del modelo del negocio, pensado para que la empresa pueda debatir sobre qué modelo de negocio quieren y cómo se van a conseguir, se realiza el análisis por medio del modelo CANVAS, enunciado a continuación en la figura 23.

Figura 23. Ilustración de Modelo de negocio por medio de modelo CANVAS.



9.2 Nombre de la empresa:

La empresa se llamara entidad prestadora del servicio de extensión agropecuaria (EPSEA), LA VILLA S.A.S.

9.3 Logo o símbolo:



Figura 24: Logo símbolo de la empresa

Fuente: elaborado por el autor.

9.4 Eslogan

. “Creciendo fuertes a su lado”.

9.5 Misión

La VILLA SAS diseña y comercializa servicios agropecuarios en asistencia técnica, con un alto estándar de calidad, precio justo y excelente servicio en sus sistemas de producción, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

9.6 Visión

LA VILLA SAS, es líder departamental en la prestación del servicio de extensión rural en el sector agropecuario cumpliendo con la normatividad nacional, y estándares de calidad y así, suplir la demanda del sector agropecuario, logrando satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, brindando soluciones oportunas y eficaces.

9.7 Objetivos estratégicos:

- En 2021, mejorar la posición competitiva de la empresa, con una cobertura del 80% de empresas usuarias en la provincia de Ubaté.
- A 2022, mejorar la atención de los clientes en un 30%, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y prestación del servicio.
- A 2024, alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario en un 100% de los usuarios en la provincia.

9.8 Matriz DOFA organización.

Para el adecuado funcionamiento de la empresa, tomar decisiones trascendentales en materia de planificación estratégica y plan de acción, se debe tener en cuenta el análisis externo e interno de la empresa, esto, permite hacer un profundo estudio de las estrategias, de la posición en que se encuentra la empresa en el mercado, de la dirección que está tomando, de los negocios a cerrar, etc.

Se relaciona el análisis externo e interno de LA VILLA SAS, antes de su re direccionamiento con las oportunidades y amenazas, tanto del mercado como del entorno por medio del DOFA de la organización, establecido en la tabla 30.

Tabla 30. Matriz DOFA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de un marco legal en cuanto a la asistencia técnica. Provincia con vocación agroindustrial Vías nacionales en buen estado. Experiencia en desarrollo rural. Probabilidad de realizar convenios de asistencia técnica con entidades del estado. Disposición de las empresas a recibir los servicios de la EPSEA Cercanía de los municipios y usuarios Facilidad de creación de alianzas interinstitucionales con entes públicos y privados para información y gestión.	Condiciones climáticas extremas pueden afectar la rentabilidad de la empresa debido a condiciones económicas de los clientes. (Analizar en planes de contingencias). Existencia de profesionales independientes, personal sin acreditación, y otras empresas que pueden apropiarse de clientes. Baja comercialización en el sector agropecuario. Inestabilidad de los mercados nacionales de producción primaria.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento de la zona y de los clientes. Confianza de los clientes. Personal con alto grado de compromiso con la empresa y la comunidad. Planes aterrizados a los programas y proyectos provinciales de desarrollo rural. Estrategias de divulgación de la empresa reales y con la facilidad de replicar en el sector Personal de apoyo por gestión y áreas.	Logística inicial restringida de personal a una poca cantidad de clientes dependiendo su valor adquisitivo. Personal inicial restringido a la capacidad de ganancias de la empresa.

9.9 Análisis DOFA de la organización.

En la tabla 30, se pudo observar las diferentes oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades que tiene el plan de negocio de la empresa, a continuación, se enuncian estrategias para solventar factores que puedan perjudicar el adecuado funcionamiento de la empresa:

- a. Financiamiento por medio de FINAGRO a programas de extensión rural - presentación del proyecto ante la agencia de desarrollo rural (ADR), ante el departamento, o financiamiento externo por medio de recursos propios o de crédito de inversión.
- b. Promoción por medio de las reuniones de motivación, rueda de negocio o convocatoria a las asociaciones y municipios, para comenzar la contratación y adquisición de los servicios.
- c. Diseñar mecanismos publicitarios para que la empresa sea conocida en los municipios y fortalecer la cantidad de usuarios para la prestación del servicio.
- d. Contratación del personal por medio de contratación directa por actividades, por servicio o por honorarios.
- e. Implementar plan de organización anual por actividades, responsabilidades y manual de funciones.
- f. Presentación de la empresa a Gobernación de Cundinamarca, y articularla en el ítem de EPSEAS, para su vinculación al plan departamental de extensión rural, promocionando la empresa en la Secretaria de Agricultura y desarrollo rural del departamento, solicitando igualmente la publicidad, y gestión ante los demás entes municipales de la provincia.

10. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

10. 1 Talento humano.

La empresa estará conformada de ocho (8) puestos de trabajo en el año 0, buscando el crecimiento de la cobertura de los usuarios, se realiza una contratación por año a año enunciados de la siguiente manera en la tabla 31 y tabla 32 respectivamente.

Tabla 31. Recurso humano LA VILLA SAS PRIMER AÑO.

CARGO	PERFIL	TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL	EXPERIENCIA
(1) Directivo	Profesional del área de ciencias pecuarias o administración de empresas con experiencia en manejo de comunidades rurales, proyectos con comunidades, manejo de personal, informes de gestión, y rendición de cuentas en empresa y entidad contratante.	Libre nombramiento y remoción	Mínimo 4 años de experiencia
(2) Profesional Extensionista Rural pecuario	Profesional del área de ciencias pecuarias con experiencia en manejo de producciones pecuarias, manejo de comunidades, y fortalecimiento de procesos de producción.	Contrato por prestación de servicios	3 años de experiencia.
(1) Profesional Extensionista Rural agrícola	Profesional del área de ciencias agrícolas con experiencia en manejo de producciones agrícolas, manejo de comunidades, y fortalecimiento de procesos de producción.	Contrato por prestación de servicios	3 años de experiencia.
(1) Profesional en adm agropecu	Profesional del área de ciencias agrícolas con experiencia en manejo de producciones agrícolas, manejo de	Contrato por prestación de servicios	3 años de experiencia.

aria o empresas.	comunidades, y fortalecimiento de procesos de producción.		
(1) Profesion al Jurídico	Profesional, Universitario en Ciencias Jurídicas o Políticas, o Asesor de Asuntos Jurídicos de la Empresa	Honorarios	2 años de experiencia
(1) Profesion al contable	Profesional Universitario en Ciencias Económicas o Administrativas: a. Economista b. Administrador c. contador público, O afines	Honorarios	2 años de experiencia
(1) Auxiliar administr ativo	Auxiliar en procesos administrativos, contractuales, y demás que sean requeridos por la dirección	Contrato por prestación de servicios	2 años de experiencia
(2) Auxiliar operativo - Técnico agropecu ario	Técnico agropecuario con experiencia en producciones agropecuarias, acompañamiento operativo a profesionales agropecuarios	Contrato por prestación de servicios	2 años de experiencia

Tabla 32. Proyección personal LA VILLA SAS.

Cargo	Cantidad					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	1	1	1	1	1	1
Prof. Pecuario	2	2	2	3	3	3
Prof. Agrícola	1	1	2	2	2	2
Prof. Administración de empresas	1	1	1	1	1	1
Técnico óp.	2	2	3	3	4	4
Prof. Derecho (Honorarios).	1	1	1	1	1	1
Prof. Contable. (Honorarios).	1	1	1	1	1	1

Auxiliar administrativo.	1	1	1	1	1	1
Total empleados	10	10	11	13	14	14

10.2 Organigrama:

Para la adecuada organización de actividades de tipo operativo y administrativo, se da en constancia lo siguiente: La empresa al ser una sociedad por acciones simplificada, S.A.S, posee un comité directivo o junta directiva, constituida por los socios de la empresa, los cuales por consenso, eligen un director o presidente de la empresa, respectivamente existe una división entre la parte administrativa, que la compone la dirección y el auxiliar administrativo, como también se encuentra dentro del personal, por pago por honorarios, un contador y un abogado.

La parte operativa y de extensión, se compone por cuatro contratistas, profesional en la parte pecuaria, profesional en la parte agrícola y dos técnicos operativos de acompañamiento, para una mayor comprensión, se enuncia en el organigrama de la figura 25.

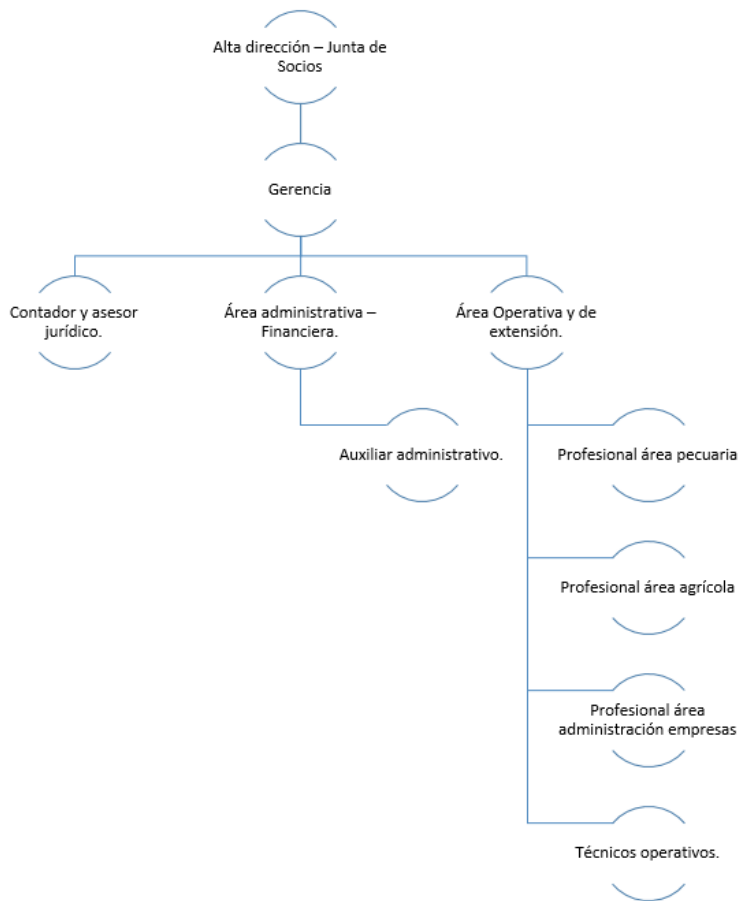


Figura 25. Organigrama empresa LA VILLA S.A.S

Fuente: elaborado por el autor del presente trabajo

11. ASPECTOS LEGALES

11.1. Constitución empresa y aspectos legales

Para el cumplimiento de uno de los objetivos, se tiene en consideración los requisitos para la constitución de la empresa y aspectos legales de LA VILLA S.A.S, por ello, esta empresa estará constituida ante cámara y comercio en la ciudad de Ubaté, como tipo S.A.S ya que esta clase de sociedades tienen las siguientes características será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado, LA VILLA S.A.S se puede constituir pagando un valor de 243.800 pesos, se enuncia que la creación de la empresa SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede

beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima, igualmente que al ser una SAS, existe mayor facilidad en la operación y administración ya que los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

Otra de sus ventajas es el objeto social de la empresa, que puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

11.2 Requisitos para establecerla:

- Nombre y documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social seguida de las letras S.A.S.
- Domicilio principal de la sociedad.
- Enunciación clara de las actividades.
- Capital autorizado.
- Solicitud de un pre Rut ante la DIAN.
- Solicitud de apertura de cuenta con el pre RUT firmada por un contador.
- Solicitud de RUT definitivo.
- Inscripción de la empresa totalmente formalizada ante el ministerio de agricultura y desarrollo rural como una EPSEA o EPSAGRO que está en condiciones de ofrecer el servicio de asistencia técnica y extensión rural .

11.3 Trámites tributarios:

En el siguiente proyecto la empresa de constituirá ante cámara y comercio teniendo en cuenta los siguientes trámites:

- Impuestos de renta: anual
- Impuesto del IVA.
- Impuesto del ICA (Industria cámara y comercio).
- Impuesto Retención en la fuente.
- Impuesto aportes parafiscales.

Renovación de matrícula mercantil.

11.4 Tramites de seguridad social y laboral:

En esta EPSEA los empleados pagaran su seguridad social y laboral por el tipo de contratación a convenir.

11.5. Proceso de contratación EPSEA

- a. La empresa debe tener su documentación al día según lo estipulado en el documento lineamientos generales para el acceso a la cofinanciación de la asistencia técnica directa rural del ministerio de agricultura y desarrollo rural.
- b. Presentar esta documentación al municipio.
- c. Aprobar la licitación para posteriormente ser contratada.

11.5.2 Proceso de ejecución de la extensión rural

- a. Realizar un programa de actividades según los requerimientos y necesidades del municipio y de los productores, teniendo en cuenta las fechas estipuladas en el contrato.
- b. Realizar un cronograma de trabajo que permita ofrecer la asistencia técnica a todos los productores.
- f. Presentar informes de gestión ante el municipio si la empresa es contratada como empresa tercerizada para prestar el servicio.

11.5.3 Proceso de la prestación del servicio de asistencia técnica para productores del municipio:

- a) Realización de cronograma de productos.
- b) Evaluación de portafolio de productos que se adapte a los productores del municipio.
- c) Realización de las visitas a los sistemas de producción.

- d) Realización y convocatoria a talleres, cursos y días de campo.
- e) Presentación de informes al municipio.
- f) Evaluación del proceso de extensión rural.
- g) Fin del contrato.

11.6 Precios y modo de atención:

LA VILLA SAS, ofrece una tarifa de servicios que pueden ser usados de manera individual o de manera grupal por parte de una asociación o Mypimes campesina, en el cual el precio será a convenir, esta tarifa de precios, es la de venta al público, en el caso de licitaciones con los entes gubernamentales, o municipales, se establecerá el incremento de los precios, debido a los descuentos que se generan en este proceso de contratación., estas tarifas se enuncian a continuación en la tabla 32.

En el caso del pago por parte de un independiente o de la empresa Mypimes a contratar, se podrá generar directamente en la oficina, para apertura del proceso de visitas en donde se dará un número de cuenta, al realizar el pago correspondiente, se programara el servicio con su respectiva fecha y nombre del asesor.

Tabla 32. Listado de precios de servicios al público, LA VILLA S.A.S

SERVICIO	TARIFA*
Chequeos reproductivos/ Animal	\$ 26.250
Inseminación artificial/ animal / Sin contar Pajilla (compra por parte del usuario).	\$ 27.500
Consulta veterinaria de salud o productiva/ animal/ sin medicamentos (compra por parte del usuario).	\$ 37.500
Consulta de diagnóstico inicial en finca Pecuaria (Verificación inicial de diagnóstico por finca de usuario).	\$ 110.000
Cirugías menores/ Animal/ sin medicamentos (compra por parte del usuario).	\$ 87.500
Talleres / Persona	\$ 80.000
Día de Campo / Persona	\$ 125.000
Curso corto / Persona	\$ 300.000

Seguimiento administrativo/ Empresa / Sesión	\$ 115.000
Análisis de suelos caracterización básica	\$ 151.250
Análisis bromatológico	\$ 125.000
Análisis de aguas	\$ 137.500
Consulta agronómica – productiva	\$ 115.000
*Estas tarifas, se realizan con base al promedio de precios orientados en la encuesta guiada a las empresas encuestadas en el plan de negocio.	

12. PROYECCION FINANCIERA

12. 1 Proyección en ventas

Tabla 33. Proyección en ventas LA VILLA S.A.S AÑO 0

Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección	Ingreso mensual	ingreso anual
Fortalecimiento pecuario bovina – lechera	62	10	620	24	25%	155	\$ 16.194.271	\$ 194.331.250
Fortalecimiento pecuaria ovina lana y subproductos ovinos	3	10	30	24	25%	8	\$ 708.750	\$ 8.505.000
Fortalecimiento agrícola	9	10	90	24	25%	23	\$ 2.115.000	\$ 25.380.000
Fortalecimiento agroindustrial	83	10	830	24	25%	208	\$ 8.732.292	\$ 104.787.500
Total ingresos							Mensual	Anual
							\$ 27.750.313	\$ 333.003.750

Se realiza la proyección de ventas del año 0, encontrando una ganancia anual de \$ 333.003.750 constatando que se realiza con base al diagnóstico, se debe entender que en esta proyección no se cuenta con factores externos como calamidades climáticas, orden público, se enuncia que se tiene una proyección positiva esperada del 25% de las asociaciones como usuarios, para un mayor abordaje de la proyección, por programa, puede consultarse en los anexos 7 a 11.

12.2. Gastos de personal.

Tabla 34. Gastos de personal

Obligaciones Laborales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obligaciones laborales personal + (Incremento 6.5% anual)	\$ 190.328.496	\$ 221.866.248	\$ 260.853.954	\$ 321.542.261	\$ 342.442.508	\$ 364.701.271
Obligaciones Laborales (Cesantias,8.33% anual)	\$ 5.894.100	\$ 6.385.079	\$ 6.916.956	\$ 7.493.138	\$ 8.117.316	\$ 8.793.489
Total Obligaciones laborales	\$ 196.222.596	\$ 228.251.327	\$ 267.770.910	\$ 329.035.399	\$ 350.559.825	\$ 373.494.760

Se da en conocimiento, los gastos de pago de personal año tras año, si se desea un mayor abordaje de este ítem, puede consultarse el anexo 12.

12.3 Gastos de puesta en marcha.

Tabla 35. Inversión inicial

DESCRIPCION	VALOR
Capital Patrimonio social	\$ 25.000.000
Crédito	\$ 65.000.000
Subtotal	\$ 90.000.000
Inversión puesta en marcha	\$ 48.778.800
Total Capital disponible	\$ 41.221.200

Tabla 36. Crédito

Crédito	Valor mensual	Valor anual
Créditos (Actualmente se realiza un crédito con el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA en PROGRAMAS ESPECIALES DE FOMENTO Y DESARROLLO AGROPECUARIO) a 5 años, 59 cuotas con un interés del 1.75% mensual o DTF 7.00 por 65.000.000.	\$ 1.318.627	\$ 15.823.528
TOTAL	\$ 1.318.627	\$ 15.823.528

Se realiza la amortización del crédito a 5 años, con un total de 59 cuotas mensuales a pagar, que pueden ser revisadas dentro del anexo 6. Amortización de crédito

Tabla 37. Gastos de Puesta en marcha

DESCRIPCION	VALOR
Muebles y enseres	\$ 4.570.000
Equipo de cómputo y tecnología	\$ 11.715.000
Valor de constitución empresa S.A.S.	\$ 243.800
Equipos y vehículos	\$ 32.250.000
Total	\$ 48.778.800

Se tiene una inversión de puesta en marcha de 48.778.800, para el conocimiento en detalle de la puesta en marcha, puede revisarse, el anexo 5. Puesta en marcha.

12.4 Gastos administrativos

Tabla 38. Gastos administrativos.

DESCRIPCION	Valor anual
Implementos de oficina (papelería)	\$ 1.800.000
Honorarios Contador (Declaración de renta, balance fin de año) 2 veces (año)	\$ 2.500.000
Honorarios Jurídico (Contratación y asesoría jurídica) 2 veces año.	\$ 850.000
Implementos de aseo	\$ 1.440.000
Servicios públicos	\$ 2.400.000
Telefonía, Internet y Tv	\$ 2.880.000
Publicidad	\$ 3.000.000
Viáticos	\$ 3.600.000
Arriendo local	\$ 10.200.000
TOTAL	\$ 29.620.000

12.5 Costos operativos

Tabla 39. Costos Operativos

DESCRIPCION	Valor mensual	Valor anual
Combustible x 4 Motocicletas	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Mantenimiento motocicletas	\$ 800.000	\$ 3.200.000
Pago Tecno mecánica	\$ 190.000	\$ 760.000
Pago SOAT	\$ 96.000	\$ 384.000
TOTAL	\$ 2.650.000	\$ 11.544.000

Tabla 40. Proveedores

DESCRIPCION	Valor mensual	Valor anual
Insumos veterinarios (Nitrógeno líquido , guantes de palpación, cuchillas de bisturí, guantes de látex, yodo, alcohol, fundas de pistola de inseminación)	\$ 800.000	\$ 9.600.000

12.6 Balance general

Tabla 41. Balance general

BALANCE GENERAL LA VILLA SAS						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DISPONIBLE						
Clientes (+ ganancia 10% anual)	\$ 333.003.750	\$ 366.304.125	\$ 402.934.538	\$ 443.227.991	\$ 487.550.790	\$ 536.305.869
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 333.003.750	\$ 366.304.125	\$ 402.934.538	\$ 443.227.991	\$ 487.550.790	\$ 536.305.869
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS						
Muebles y enseres	\$ 4.570.000	\$ 4.113.000	\$ 3.701.700	\$ 3.331.530	\$ 2.998.377	\$ 2.698.539
Equipo de cómputo y tecnología	\$ 11.715.000	\$ 10.543.500	\$ 9.489.150	\$ 8.540.235	\$ 7.686.212	\$ 6.917.590
Equipos y vehículos	\$ 32.250.000	\$ 29.025.000	\$ 26.122.500	\$ 23.510.250	\$ 21.159.225	\$ 19.043.303
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 48.535.000	\$ 43.681.500	\$ 39.313.350	\$ 35.382.015	\$ 31.843.814	\$ 28.659.432
TOTAL ACTIVO	\$ 381.538.750	\$ 409.985.625	\$ 442.247.888	\$ 478.610.006	\$ 519.394.604	\$ 564.965.302
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES						
Obligaciones laborales mano de obra (+aumento salarial anual 6.5%)	\$ 190.328.496	\$ 221.866.248	\$ 260.853.954	\$ 321.542.261	\$ 342.442.508	\$ 364.701.271
Obligaciones laborales (cesantías,8.33% anual)	\$ 5.894.100	\$ 6.385.079	\$ 6.916.956	\$ 7.493.138	\$ 8.117.316	\$ 8.793.489
Cuentas x pagar proveedores + IPC anual (3.18%)	\$ 9.600.000	\$ 9.905.280	\$ 10.220.268	\$ 10.545.272	\$ 10.880.612	\$ 11.226.616
OBLIGACIONES FINANCIERAS						
Obligaciones bancarias	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 14.504.901
Proveedores + IPC anual (3.18%)	\$ 9.600.000	\$ 9.905.280	\$ 10.220.268	\$ 10.545.272	\$ 10.880.612	\$ 11.226.616
Impuestos (0,33%)	\$ 17.527.496	\$ 14.935.995	\$ 12.597.272	\$ 4.175.148	\$ 10.075.624	\$ 17.281.625
CUENTAS POR PAGAR						
Gasto conformación empresa + renovación cámara mercantil	\$ 243.800	\$ 854.000	\$ 905.240	\$ 959.554	\$ 1.017.128	\$ 1.078.155
Gasto de administrativos+ IPC anual (3.18%)	\$ 29.620.000	\$ 30.561.916	\$ 31.533.785	\$ 32.536.559	\$ 33.571.222	\$ 34.638.787

Gastos operativos + Ipc anual (3.18%)	\$ 11.544.000	\$ 11.911.099	\$ 12.289.872	\$ 12.680.690	\$ 13.083.936	\$ 13.500.005
TOTAL PASIVO	\$ 290.181.421	\$ 322.148.425	\$ 361.361.143	\$ 416.301.424	\$ 445.892.486	\$ 476.951.465
PATRIMONIO						
Bancos	\$ 16.221.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes sociales	\$ 25.000.000	\$ 116.357.329	\$ 204.194.529	\$ 285.081.273	\$ 347.389.856	\$ 420.891.973
Resultados del ejercicio	\$ 91.357.329	\$ 87.837.200	\$ 80.886.744	\$ 62.308.582	\$ 73.502.118	\$ 88.013.837
TOTAL PATRIMONIO	\$ 132.578.529	\$ 204.194.529	\$ 285.081.273	\$ 347.389.856	\$ 420.891.973	\$ 508.905.810
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 422.759.950	\$ 526.342.954	\$ 646.442.417	\$ 763.691.280	\$ 866.784.460	\$ 985.857.275

12.7 Estado de resultados

Tabla 42. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
INGRESOS OPERACIONALES	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Ventas servicio (+ 10% anual)	\$ 333.003.750	\$ 366.304.125	\$ 402.934.538	\$ 443.227.991	\$ 487.550.790	\$ 536.305.869
Total ingresos	\$ 333.003.750	\$ 366.304.125	\$ 402.934.538	\$ 443.227.991	\$ 487.550.790	\$ 536.305.869
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de personal (+6,5%)	\$ 196.222.596	\$ 228.251.327	\$ 267.770.910	\$ 329.035.399	\$ 350.559.825	\$ 373.494.760
Costo operativo (IPC 3.18%)	\$ 21.144.000	\$ 22.518.360	\$ 23.982.053	\$ 25.540.887	\$ 27.201.045	\$ 28.969.112
Pago proveedores	\$ 9.600.000	\$ 10.224.000	\$ 10.888.560	\$ 11.596.316	\$ 12.350.077	\$ 13.152.832
Mantenimiento equipos	\$ 7.200.000	\$ 7.668.000	\$ 8.166.420	\$ 8.697.237	\$ 9.262.558	\$ 9.864.624
Utilidad bruta	\$ 98.837.154	\$ 97.642.438	\$ 92.126.594	\$ 68.358.151	\$ 88.177.286	\$ 110.824.541
GASTO ADMINISTRATIVO						
Depreciación (-10% anual total)	\$ 0	\$ 4.853.500	\$ 4.368.150	\$ 3.931.335	\$ 3.538.202	\$ 3.184.381
Gastos administrativos (IPC 3.18%)	\$ 29.900.000	\$ 30.850.820	\$ 32.856.123	\$ 34.991.771	\$ 37.266.236	\$ 39.688.542
Gastos de conformación y organización	\$ 243.800	\$ 854.000	\$ 905.240	\$ 959.554	\$ 1.017.128	\$ 1.078.155
GASTOS FINANCIEROS						

Obligaciones financieras (Crédito + amortización)	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 15.823.528	\$ 14.504.901
Total gasto	\$ 45.723.528	\$ 52.381.848	\$ 53.953.042	\$ 55.706.189	\$ 57.645.094	\$ 58.455.979
Utilidad antes de impuesto	\$ 53.113.626	\$ 45.260.590	\$ 38.173.553	\$ 12.651.962	\$ 30.532.193	\$ 52.368.561
Impuestos (IVA - ICA - RENTA - RET FUENTE- PATRIMONIO (33%))	\$ 17.527.496	\$ 14.935.995	\$ 12.597.272	\$ 4.175.148	\$ 10.075.624	\$ 17.281.625
Utilidad liquida	\$ 35.586.129	\$ 30.324.595	\$ 25.576.280	\$ 8.476.815	\$ 20.456.569	\$ 35.086.936
Utilidad del operativo	\$ 35.586.129	\$ 30.324.595	\$ 25.576.280	\$ 8.476.815	\$ 20.456.569	\$ 35.086.936

12.8 Flujo de Caja operativo

Tabla 43. Flujo de caja operativo

Flujo de caja operativo LA VILLA SAS													
FLUJO CAJA INGRESOS	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES 7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	TOTAL
Capital social	\$ 25.000.000												
Crédito banco		\$ 65.000.000											
Inversión	\$ 25.000.000	\$ 65.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 90.000.000
FLUJO DE CAJA LIBRE													\$ -
Ventas en efectivo	\$ 9.500.000	\$ 12.500.000	\$ 27.100.000	\$ 34.000.000	\$ 31.080.000	\$ 36.800.000	\$ 31.819.250	\$ 29.632.000	\$ 28.660.000	\$ 29.517.000	\$ 29.830.000	\$ 32.565.500	\$ 333.003.750
TOTAL INGRESOS	\$ 9.500.000	\$ 12.500.000	\$ 27.100.000	\$ 34.000.000	\$ 31.080.000	\$ 36.800.000	\$ 31.819.250	\$ 29.632.000	\$ 28.660.000	\$ 29.517.000	\$ 29.830.000	\$ 32.565.500	\$ 333.003.750
FLUJO CAJA EGRESOS													
Pago de nómina	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 15.860.708	\$ 190.328.496
Pago de Seguridad social	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 491.175	\$ 5.894.100
Pago proveedores	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Pago de honorarios	\$ 0	\$ 0	\$ 2.150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.300.000

Pago de publicidad	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Pago de viáticos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Pago de servicios públicos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Pago de internet y teléfono	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Pago implementos oficina	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.900.000
Pago de alquiler	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 300.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 9.650.000
Pago aseo general	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 850.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 2.170.000
Pago mantenimiento vehículos		\$ 0	\$ 0	\$ 800.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 800.000	\$ 0	\$ 800.000	\$ 0	\$ 800.000	\$ 3.200.000
Pago documentos vehículos	\$ 572.000	\$ 572.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.144.000
Pago gasolina vehículos	\$ 350.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 7.200.000
Pago de impuestos	\$ 0	0	0	\$ 8.763.748	0	\$ 8.763.748	0	0	0	\$ 0	0	0	\$ 17.527.496
TOTAL EGRESOS CAJA	\$ 20.183.883	\$ 20.383.883	\$ 22.011.883	\$ 29.425.631	\$ 19.861.883	\$ 30.775.631	\$ 19.861.883	\$ 20.661.883	\$ 19.961.883	\$ 21.041.883	\$ 19.861.883	\$ 20.761.883	\$ 264.794.092
FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO													
Pago de crédito	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 15.823.524
TOTAL FLUJO CAJA FINANCIAMIENTO	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 1.318.627	\$ 15.823.524
FLUJO DE CAJA INVERSION													
Inversión en muebles y enseres	\$ 4.570.000	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.570.000
Inversión en equipo de cómputo y tecnología	\$ 1.850.000	\$ 10.000.000		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11.850.000
Inversión en valor de constitución empresa S.A.S.	\$ 243.800	\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 243.800
Inversión en equipos y vehículos	\$ 10.751.000	\$ 10.751.000		\$ 0		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.502.000

TOTAL FLUJO CAJA INVERSION	\$ 17.414.800	\$ 20.751.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 48.778.800
NETO FLUJO DE CAJA	-\$ 4.417.310	\$ 35.046.490	\$ 3.769.490	\$ 3.255.741	\$ 9.899.490	\$ 4.705.741	\$ 10.638.740	\$ 7.651.490	\$ 7.379.490	\$ 7.156.490	\$ 8.649.490	\$ 10.484.990	

12.9 Indicadores financieros

Tabla 44. Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS						
CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE (AC)	\$ 333.003.750	\$ 366.304.125	\$ 402.934.538	\$ 443.227.991	\$ 487.550.790	\$ 536.305.869
ACTIVO TOTAL (AT)	\$ 381.538.750	\$ 409.985.625	\$ 442.247.888	\$ 478.610.006	\$ 519.394.604	\$ 564.965.302
PASIVO CORRIENTE (PC)	\$ 290.181.421	\$ 322.148.425	\$ 361.361.143	\$ 416.301.424	\$ 445.892.486	\$ 476.951.465
PASIVO TOTAL (PT)	\$ 290.181.421	\$ 322.148.425	\$ 361.361.143	\$ 416.301.424	\$ 445.892.486	\$ 476.951.465
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Razón corriente	1,3	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2
Razón de liquidez (RL)	1,3	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2
Prueba acida	1,3	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2
INDICADORES DE EFICIENCIA						
Rotación de activo	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Margen bruto de utilidad	29,7	26,7	22,9	15,4	18,1	20,7
Rentabilidad sobre las Ventas	29,7	26,7	22,9	15,4	18,1	20,7
Rentabilidad sobre el Activo	10,72	13,52	17,29	56,46	25,39	16,10
Rentabilidad sobre el patrimonio	26,8	14,9	9,0	2,4	4,9	6,9
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD						
Índice de crecimiento en ventas		11%	11%	11%	11%	11%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO						

Nivel de endeudamiento (NE)	\$ 25.423.547	\$ 25.728.833	\$ 26.043.828	\$ 26.368.907	\$ 26.704.189	\$ 25.731.548
Ratio de autonomía financiera	2,19	1,58	1,27	1,20	1,06	0,94
Ratio de apalancamiento	0,457	0,634	0,789	0,834	0,944	1,067
FLUJO DE CAJA PARA EVALUACION						
TASA DE DESCUENTO	10%	10%	10%	10%	10%	10%
TASA DE OPORTUNIDAD	-\$ 2.742.802	\$ 21.761.113	\$ 2.340.556	\$ 2.021.559	\$ 6.146.804	\$ 2.921.895

12.10 Indicadores de decisión

Tabla 45. Indicadores de decisión.

CRITERIOS DE DECISIÓN	
TASA INTERNA RETORNO (TIR)	7,1
VALOR ACTUAL NETO(VNA)	\$ 60.097.192
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)	2 AÑOS

ANÁLISIS DE INDICADORES

Razón de liquidez y corriente: Indican cual es la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo tanto operativamente y financieramente (L. Coral, E. Guaudiño, 2008), por consiguiente, enunciando que se utiliza una razón corriente, la cual se mide a partir de una relación activo corriente / pasivo corriente ($1 / 1$) se analiza que la empresa dispone de una capacidad de respaldo de 1.3 en los dos años del activo corriente como respaldo para cubrir cada pasivo.

Razón acida: Esta razón pretende medir la capacidad inmediata que tiene la empresa para cancelar sus pasivos a corto plazo financieramente (L. Coral, E Guau diño, 2008); sin depender de la venta de sus existencias en mercancías, y sin tener en cuenta los gastos pagados por anticipado, para ello la empresa tiene la capacidad de solventar su liquidez con 1.3 pesos por cada 1 peso sin tener que recurrir a la venta de inventario.

Rotación de actividad : Está en el plan de negocio, permite determinar la capacidad de la empresa de generar ingresos con respecto al volumen determinado de activos, todo esto ayuda a medir el número de veces que los ingresos cubren los activos totales de la empresa, esto sin descontar la depreciación, ni las provisiones de deudores o inventarios (L. Coral, E Guau diño, 2008), con base a ello se determina que la rotación de las cuentas por parte de la empresa cubre de 0,9 veces los activos totales de la empresa.

Margen bruto de utilidad y rentabilidad sobre ventas: Dentro de este indicador se tiene en consideración que este margen, indica el porcentaje de utilidad que generaron las ventas o los ingresos operaciones, sin tener en cuenta los gastos operacionales L. Coral, E Guau diño, 2008), de este resultado significa que las ventas de la empresa LA VILLA S.A.S, generaron un 29.7% de la utilidad bruta, (cálculo realizado en el análisis del estado de resultados).

Rentabilidad sobre el activo total: Conocida como rentabilidad económica, muestra la capacidad del activo total, (sin descontar el valor de las depreciaciones y provisiones) para producir utilidades. L. Coral, E Guau diño, 2008), en el caso de la empresa LA VILLA S.A.S, los activos están expresados utilizando la utilidad neta x 100 sobre el total activo bruto, de

esto se constata que la rentabilidad sobre el activo total, es de un 10.72 % en el primer año , con un crecimiento del 13.52% el siguiente año.

Rentabilidad sobre el patrimonio: Esta muestra la rentabilidad que está generando la inversión que se ha realizado por parte de los socios o accionistas anexos a LA VILLA S.A.S, el resultado enuncia que tuvo una rentabilidad del sobre su inversión en el primer año del 26.8 % y en el segundo año del 14,9%, esta razón es de mucha utilidad para los inversionistas actuales, y potenciales, de la empresa, para una toma de decisiones sobre mantener la inversión o decidirse invertir en otra empresa.

Nivel de endeudamiento: Este índice establece el porcentaje de participación de los acreedores con relaciona la financiación de activos de LA VILLA S.A.S, con \$ 25.423.547 sobre los activos de la empresa en el primer año, tienen derecho los acreedores por ser financiados ellos; la razón de deuda es relativamente baja, lo que permite el acceso al crédito y re financiamiento.

Ratio de autonomía / apalancamiento: Es la capacidad que tienen las personas para poder tomar decisiones en función de los ingresos y los gastos, en relación a su nivel de endeudamiento. Este indicador mide el grado de compromiso de los socios con los acreedores de la empresa, un equilibrio entre los recursos de los propietarios y los recursos provenientes de terceros, en esto, el resultado indica que la empresa LA VILLA S.A.S, tiene 2.19 pesos de deuda por cada peso de patrimonio, aunque esta indicador se reduce al siguiente año a un 1,58.

Flujo de caja de descuento: Los flujos de caja se proyectan con estimaciones. Se establecerán hipótesis de crecimiento, de gasto en inversión y en necesidades operativas en un 10%.

Cabe tener en cuenta que la valoración dependerá, y mucho, del valor que tomen estas hipótesis. Para ello es necesario conocer cuál ha sido la evolución de la compañía en los últimos años. Con objeto de que estas hipótesis sean lo más reales posible, en el caso de LA VILLA S.A.S, mantiene un margen positivo de ganancias positivo, enunciando que los tres

primeros años existió un financiamiento de crédito, en donde desde el año 4 al 5 existe condonación de responsabilidades financieras, y sigue generando un margen positivo y en crecimiento.

Tasa interna de retorno (TIR): La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero muy parecido al valor actual neto (VAN), pero a diferencia de este no es un indicador de valor sino de rentabilidad. La tasa interna de retorno representa la tasa de rendimiento financiero del dinero invertido en el proyecto, en este caso la TIR, es del 7.1%, lo que significa que el proyecto es rentable, porque su TIR, es mayor que el costo de oportunidad de capital, incluyendo el factor de riesgo, lo cual llena los requisitos para cualquier institución financiera.

Valor actual neto (VAN): Después de analizar los ingresos y egresos futuros de la inversión inicial se puede determinar que se tendrá una ganancia proyecta por encima de la rentabilidad exigida, con un intervalo de utilidades de \$ 60.097.192

PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión): Tomando en cuenta este indicador financiero se logra tener una recuperación total de la inversión en el segundo año de funcionamiento de la empresa pagando los gastos financieros y la nómina, lo cual da una sostenibilidad para la misma y una tranquilidad para los socios.

CONCLUSIONES:

El proyecto CREACION DE UNA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS, EPSEA LA VILLA SAS, está dirigido a brindar servicios de asistencia técnica, administrativa y operacional a empresas campesinas y asociaciones de usuarios campesinos, de la Provincia de Ubate, por ello se realiza una encuesta general a 83 asociaciones del sector , las cuales como relación para el estudio, se tienen

en cuenta que son empresas de pequeños y medianos productores con orientación agropecuaria, las cuales son adscritas a las bases de datos de la secretaria de agricultura y desarrollo rural de la Gobernación de Cundinamarca.

Se realiza el estudio de mercado tomando como segmento 83 empresas campesinas del valle de Ubaté, se constata una fuerte vocación ganadera (75%) de las explotaciones y de otras vocaciones representativas, como también de los servicios a solicitar, los valores dispuestos a pagar, se analiza la calidad del servicio de otras entidades por medio del análisis de competencia y de la encuesta, enunciando las ventajas en el servicio que LA VILLA SAS presenta, su futura aplicación en planes de mejora y se procede a generar el plan de Servicios, esto beneficiaría a 83 empresas productoras, conociendo por medio de sus inquietudes, las soluciones pertinentes que puede generar la empresa.

Con base a los requerimientos de logística necesarios para su funcionamiento, se realiza la presentación de la VILLA SAS, como una Sociedad de Acciones Simplificadas, en donde para ello, se enuncia la organización interna de la empresa, con los requerimientos de personal argumentando la necesidad de contar con el personal idóneo de tipo administrativo y operativo, el cual se requiere para abastecer al 25% de empresas encuestadas, comenzando con un personal de 10 profesionales, y con un crecimiento a 14 en los 5 años respectivos, igualmente dentro del análisis CANVAS, se enuncia la importancia de realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, y así mejorar la cobertura del servicio.

Para la creación de la VILLA SAS, se requiso de una inversión propia de \$ 25.000.000 de patrimonio, igualmente se solicitó un crédito por 5 años con el banco agrario con un valor de \$ 65.000.000, dando un patrimonio social de 90.000.000, como valor inicial de puesta en marcha, se requiere de \$ 48.778.800, evidenciando un saldo inicial de \$ 41.221.200 que es utilizado para contratación inicial del personal operativo.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos por esto, en el año 0 se realiza la simulación de ganancias con el 25% de los usuarios de las 83 empresas, generando en el año 0 ganancias por \$ 333.003.750, adicionando el inventario de la oficina entre muebles, enseres y vehículos de \$ 48.535.000 , argumentando un valor de \$ 381.538.750, dentro de los costos y gastos, se obtuvo un valor de \$ 290.181.421 resultando de ejercicio valor de 91.357.329.brindando un patrimonio total de \$ 132.578.529.

El estado de resultados nos permite analizar los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha tenido o generado LA VILLA SAS, en donde las ganancias del año 0 fueron de \$ 333.003.750, se debe enunciar que se tiene un índice de crecimiento en ventas proyectado del 11% anual, para compensar incrementos salariales del 6% legal, pagos de impuestos, IPC y costos varios del 3.18%, en donde los gastos operacionales fueron de \$ 234.166.596, gastos administrativos de \$ 45.723.528, e impuestos de \$ \$ 17.527.496 dando un total de utilidad de \$ 35.586.129 cabe argumentar que este valor es tomado con los otros 5 para la determinación de la TIR.

Cabe resaltar que en los indicadores financieros, se obtuvo un activo corriente de \$ 333.003.750, y un activo total de \$ 381.538.750, en el caso del pasivo, se genera un pasivo corriente y total de \$ 290.181.421, al momento de analizar los indicadores financieros, se alcanza una razón de liquidez con respaldo de 1.3 en los dos años del activo corriente como respaldo para cubrir cada pasivo, igualmente en la razón ácida en donde la empresa, tiene la capacidad de solventar su liquidez con 1.3 pesos por cada 1 peso sin tener que recurrir a la venta de inventario.

En el caso de la rotación de actividad la empresa cubre de 0,9 veces los activos totales de la empresa ayudando medir el número de veces que los ingresos cubren los activos totales de la empresa, esto sin descontar la depreciación, ni las provisiones de deudores o inventarios. Otro indicador importante es el margen bruto de utilidad y rentabilidad sobre venta en donde dentro de este indicador se tiene en consideración indicar que el porcentaje de utilidad que generaron las ventas o los ingresos operaciones generaron un 29.7% de la utilidad bruta.

En el caso de la rentabilidad sobre el activo total, los activos están expresados utilizando la utilidad neta x 100 sobre el total activo bruto, de esto se constata que la rentabilidad sobre el activo total, es de un 10.72 % en el primer año , con un crecimiento positivo del 13.52% el siguiente año, igualmente la empresa tuvo una rentabilidad del sobre su inversión en el primer año del 26.8 % y en el segundo año del 14,9%, beneficiando a accionistas y patrimonio, generando una expectativa positiva en su proyección para inversión de capital.

Como factor importante para el criterio de decisión para optar por el desarrollo de la empresa, se enuncia que el índice de endeudamiento de la empresa, en donde se establece el porcentaje de participación de los acreedores con relaciona la financiación de activos de LA VILLA S.A.S, posee \$ 25.423.547 de ganancias y de plan de sostenimiento para endeudamiento sobre los activos de la empresa en el primer año, en donde tienen derecho los acreedores por ser financiados ellos; la razón de deuda es relativamente baja, lo que permite el acceso al crédito y re financiamiento.

Se da en conclusión por los indicadores enunciados en el ejercicio, que el plan de negocios de LA VILLA SAS, es altamente atractivo en materia de inversión, pues todos los indicadores financieros demuestran la viabilidad económica de desarrollarlo, estos sumados a los resultados del estudio de mercados que refleja la fuerte intención de adquirir estos servicios por parte del mercado objetivo claramente definido hacia los clientes del sector, logrando establecer una gran oportunidad de emprendimiento bajo las condiciones plasmadas en este plan de negocios dando a entender que , la empresa puede tener crecimiento positivo en su ejecución , a 5 años y así, para brindar los servicios que la empresa LA VILLA S.A.S desea desenvolver, con un crecimiento posterior en cobertura de un 10% en los 5 años siguientes, de acuerdo con los supuestos evidenciados desarrollando el balance general, el estado de resultado y el flujo de caja de la empresa en los primeros cinco (5) años se determinó su viabilidad positiva con los indicadores financieros y una tasa de retorno de 7.1% para un periodo de recuperación de la inversión de 2 años dando trabajo inicialmente a 10 personas del sector inicialmente, con una proyección de 14 los siguientes 5 años, beneficiando igualmente a 83 empresas agropecuarias., con un promedio de 830

usuarios, realizando una labor social en mutuo beneficio para el crecimiento del sector agropecuario y de sus familias en la Provincia de Ubaté.

BIBLIOGRAFIA

Banco Mundial. (2008). Agricultura para el desarrollo. Bogotá: Banco Interamericano de reconstrucción y fomento. Consultado en Abril de 2019.

Cámara de Comercio de Bogotá, & Comisión Regional de Competitividad de Cundinamarca. (2013, marzo). Plan de Competitividad Provincia de Ubaté. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en <http://iccu.gov.co/wcm/connect/4b30c1b2-9282-4daa-b98d-1092ab31a8a6/Plan+de+competitividad+Ubate.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdgLuY>

Clavijo, S. (2018, 19 octubre). Sector agropecuario: Desempeño Reciente y Perspectivas | Anif. Recuperado 10 septiembre, 2019, de <http://www.anif.co/Biblioteca/sectoriales/sector-agropecuario-desempeno-reciente-y-perspectivas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2016, Diciembre). Censo Nacional Agropecuario. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

Editorial La República S.A.S, Revista Agro negocios. (2018, 2 abril). Del total de graduados, solo 1,6% es profesional del campo en Colombia. Recuperado 20 febrero, 2019, de <https://www.agronegocios.co/agricultura/solo-16-es-profesional-del-campo-en-colombia-2623078>

Engel P. 2000. Facilitando el desarrollo sostenible: ¿Hacia una extensión moderna? Centro para Estudios y Gestión para el Desarrollo Rural Sostenible. Universidad de Concepción, Chile.

FAO. (2009, 13 octubre). La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf

Fondo para el financiamiento del sector agropecuario (FINAGRO). (2014, Agosto). Perspectiva del sector agropecuario Colombiano. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf

Frank, E y Torrado J. 2006. Experiencias de evaluación en extensión y comunicación rural. Ediciones INTA. La Pampa. 285 p.

Fundación para el progreso de Antioquia. (2012, Julio). DESARROLLO RURAL y COMPETITIVIDAD - ANOTACIONES SOBRE ANTIOQUIA. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en <https://www.proantioquia.org.co/wp-content/uploads/4DesarrolloRuralyCompetitividad.pdf>.

Garay J., Barberi F., Cardona I. 2010. Caracterización de la economía campesina en Colombia. En: Impactos del TLC con Estados Unidos sobre la economía campesina en Colombia. ILSA. 178 p. Bogotá Colombia. En: <http://ilsa.org.co:81/node/460>. Consultado: Marzo 10 de 2019.

García, J., & Casanueva, C. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid: Madrid: McGraw Hill, consultado 25 de julio de 2019.

GFRAS. 2015. Marco estratégico 2016-2025 del Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural. Promoción y liderazgo en los servicios de asesoramiento rural para el desarrollo sostenible. Lindau, Suiza. 20 p.

Jaramillo, D. (2004, junio). El recurso suelo y la competitividad del sector agrario colombiano. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/El_suelo_y_el_agro_colombiano.pdf.

Lacki, P. 1995. Desarrollo Agropecuario: De la dependencia al protagonismo del agricultor. Serie Desarrollo Rural No. 9. FAO. Chile.

L. Coral, E Guau diño, Contabilidad Plus, Colombia; Mc Graw Hill, 2008, consultado en Agosto de 2019.

Leibovich, J., Estrada, L, & Consejo Privado de Competitividad. (2017). Competitividad del sector agropecuario colombiano. Recuperado 20 febrero, 2019, Disponible en <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/208Agro.pdf>.

Lugo Perea, L. J. (2009). Análisis del servicio de asistencia técnica ejecutado por la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria –umata-, (periodo 1.998-2.007) en el municipio de Florencia, Caquetá. Bogotá: pontificia universidad javeriana facultad de estudios ambientales y rurales maestría en desarrollo rural.

Lugo, L. (2009). ANALISIS DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA EJECUTADO POR LA. BOGOTA D.C.

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (Enero de 2014). Consideraciones generales y requisitos para el otorgamiento del incentivo a la continuidad del servicio de asistencia técnica directa rural. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/normatividad/resoluciones/instructivo%20t%c3%a9cnico%20continuidad%20ieatdr-%202014%20140214.pdf>

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (Enero de 2014). Consideraciones generales y requisitos para el otorgamiento del incentivo a la continuidad del servicio de asistencia técnica directa rural. Obtenido de ministerio de agricultura y desarrollo:

<https://www.minagricultura.gov.co/normatividad/resoluciones/instructivo%20t%c3%a9cnico%20continuidad%20ieatdr-%202014%20140214.pdf>

Observatorio Laboral para la Educación Superior. (2011). Graduados de educación superior por áreas de conocimiento 2001- 2010 [en línea]. Recuperado de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195063.html>.

Perfetti, M. (2014). CENSO NACIONAL AGROPECUARIO. Bogotá: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA - DANE.

Porter, M. (1998). Competitive advantage creating and sustaining superior performance New York, NY: Free press.

Porter, M. (2005). Hacia una Colombia más competitiva [Taller con Michael Porter: empresarios, políticos, académicos y periodistas se reunieron en Cartagena para pensar en el futuro del país: memorias]. Bogotá, Colombia: / Centro de Estrategia y Competitividad

Porter, M. (2011, 18 de febrero). Lo peor que le puede pasar a Colombia es que siga encontrando petróleo [Discurso en el Foro Prosperidad para todos]. Portafolio.co [en línea]. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/michael-porter-guru-la-estrategia-y-la-competitividad>.

Ramírez, E. (2013). La competitividad de los agronegocios en Colombia: una reflexión académica. *Magazín Empresarial*, 9(22), 29-34

Presidencia de la República. (2017, 29 diciembre). LEY 1876 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2017. Recuperado 15 junio, 2019, de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201876%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>

Razeto, L. 1993. Los caminos de la economía de la solidaridad. Ediciones Vivarium. Santiago de Chile.

Reyes Villamizar, F. (2013). La Sociedad Por Acciones Simplificadas. . Bogotá: Legis.

Rodríguez D. (2010). Desarrollo de los agros negocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, Costa Rica: IICA.

Russo, R.O. 2009. Capacidades y Competencias del Extensionista Agropecuario y Forestal en la Globalización Comunicación, Vol. 18, Núm. 2, agosto-diciembre, 2009, pp. 86-91. Instituto Tecnológico de Costa Rica. En: <http://redalyc.uaemex.mx/>. Consultada 28 de Enero de 2019.

SOTO, J., & TRUJILLO, G. (2010). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS PARA LAS PYMES EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Recuperado 13 marzo, 2019, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/242/FandinoLibardo2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1. Información socioeconómica provincia de Ubaté.

1 Geografía

Según la Cámara de comercio de Bogotá (2014), la provincia de Ubaté, localizada en la parte norte de Cundinamarca, representa el 6,2% del área total del departamento. Es la séptima provincia en extensión territorial con 1.408 km². Está conformada por 10 municipios ilustrada en la figura 3, Carmen de Carupá, Cucunubá, Fúquene, Guachetá, Lenguazaque, Simijaca, Susa, Sutatausa, Tausa y Ubaté. Limita por el norte con el departamento de Boyacá, por el sur con la provincia Sabana Centro y Almeidas, por el oriente con el departamento de Boyacá, y por el occidente con la provincia de Rionegro.

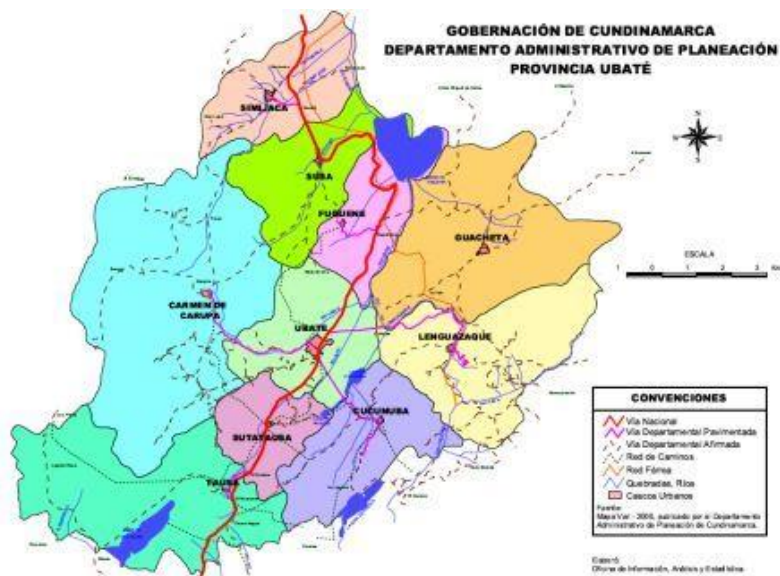


Figura 3. Mapa de la provincia de Ubaté, Gobernación de Cundinamarca (2014)

Tomando como base el censo general del departamento administrativo nacional de estadística (DANE) 2015, la población total de la provincia Ubaté es de 122.411 habitantes, (4,8% de participación del departamento de Cundinamarca), con una población rural de 70.800 habitantes ocupando el séptimo puesto en población entre las quince provincias de Cundinamarca.

2 Características naturales

Según la Cámara de comercio de Bogotá (2016), en la provincia Ubaté predomina las tierras de pastos, cuyo uso principal es el pastoreo, el cual ocupa una extensión 68.024 hectáreas que cubren el 49,6% de la provincia. De igual forma se destacan las extensiones de rastrojo (12,5%), vegetación de páramo (6,5%), bosque plantado (3,9%), papa (3,8%) y tierras eriales (3,7%).

3 Sectores productivos.

Para tener en cuenta la proyección del plan de negocios, que dentro de la vocación del sector, según la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), que el total del área sembrada en la provincia Ubaté en el 2014, fue de 25.775 hectáreas, de las cuales el 98,9% son cultivos transitorios predominantes en esta provincia, el 0,2% permanente y el 1% cultivos anuales. Si se compara con las otras provincias de Cundinamarca, Ubaté representa tan solo el 8,6% de las hectáreas destinadas para la agricultura y ocupó la quinta posición. Los cultivos más representativos de la provincia fueron: papa, maíz, arveja, mazorca, café, mora y gulupa. Si se compara la extensión territorial de la provincia contra el área sembrada en ella, se evidencia que Ubaté tan sólo destinó el 18,3% de sus suelos para la agricultura. Sin embargo,

este resultado la consolidó como la cuarta provincia en el departamento que aprovechó mayor porcentaje de sus suelos para actividades agrícolas, por encima del promedio departamental 13,3%.

3.1 Ganadería bovina

La provincia Ubaté tiene una población bovina según las Evaluaciones Agropecuarias Municipales de la Secretaría de Agricultura y desarrollo Rural (SADR) en 2017, de 117.541 cabezas y ocupó el quinto puesto entre las quince provincias del departamento con una participación del 9%. La mayor producción de ganado bovino de la provincia se localizó en los municipios de Ubaté, Guachetá y Lenguazaque, igualmente, se enuncia que la provincia posee 11.214 Explotaciones Bovinas y una producción de 831.318 litros de leche al día, con un valor promedio de 1020 pesos, generando un capital de 877.944.360 Pesos al día.

4 Desarrollo de pequeñas y medianas empresas en la Provincia de Ubaté

De acuerdo a las cifras oficiales del Registro Público Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá para 2011, de las 1.406 empresas registradas en la provincia de Ubaté, 272 (19,3% del total) correspondían a sociedades jurídicas diferentes a personas naturales y establecimientos de comercio, ver anexo 1 análisis microempresas de la provincia de Ubaté.

Las microempresas representan según la Cámara de comercio de Bogotá (2014), el 72,4% del total de sociedades de la provincia, mientras que las pequeñas participaban con el 22,4%, de estas, enunciadas en el gráfico de figura 4, el 7% se dedica a actividades agropecuarias, 13% industrias de procesamiento agroindustrial y manufactureras, encontrando en estas

últimas, el mercado objetivo como clientes potenciales.

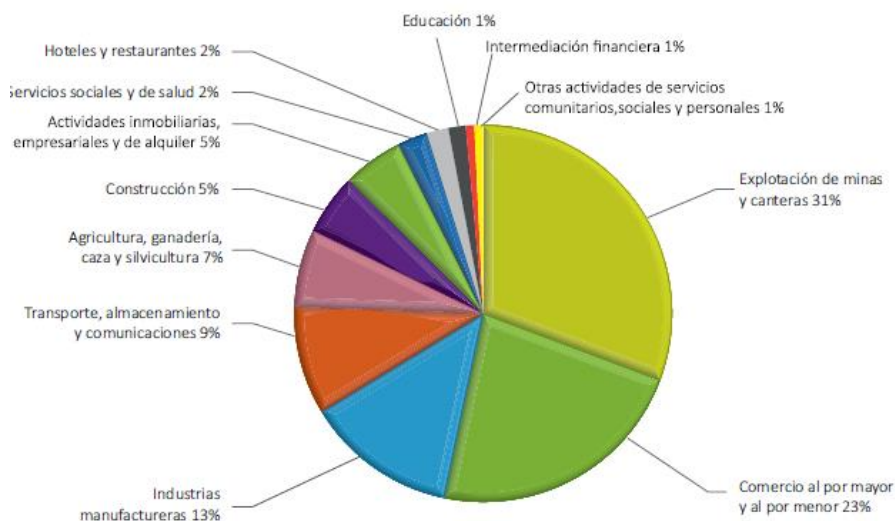


Figura 4. Gráfico distribución de las sociedades de la provincia de Ubaté según actividades productivas año 2011 *Cálculos: CEPEC - Universidad del Rosario, Citado por cámara de comercio de Bogotá, 2014*

Finalmente, resulta importante mencionar que según la Cámara de comercio de Bogotá (2014), la gran mayoría de las sociedades de la provincia (72,4%) se localizan en el municipio de Ubaté, concentrando, además, activos por más de ciento cinco mil millones de pesos (el 80,2% del total de los activos de la base empresarial de la región), lo que confirma a este municipio como principal eje de la economía regional.

También se debe resaltar que la actividad empresarial en el resto de municipios de la provincia es notablemente inferior a la registrada en el municipio de Ubaté, lo que se corresponde con un menor grado de desarrollo de su actividad económica: Lenguazaque, que es el segundo municipio en términos del número de sociedades, sólo cuenta con 23 unidades productivas inscritas en el registro público de la Cámara de Comercio de Bogotá, mientras

que Sutatausa, en la segunda posición por valor de activos, apenas contaba con 6.579 millones de pesos en este indicador.

5. Diagnóstico DOFA socioeconómico y competitivo de la provincia de Ubaté, Cámara de Comercio de Bogotá (2014)

Fortalezas	Debilidades
Participación relativamente importante (Cuarta economía regional dentro del departamento) en la actividad productiva de Cundinamarca. • Sexta base empresarial del departamento. • Altos niveles de producción en cultivos transitorios, principalmente papa. • Importante inventario de ganado bovino, que lo posiciona como el primer productor de leche y sus derivados en el departamento. • Altos niveles de generación de valor a partir de la extracción minera de carbón (primer productor departamental). • Buenos niveles de cobertura del servicio de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado en las zonas urbanas.	• Base empresarial concentrada en pocos sectores. • Altos niveles de informalidad empresarial (principalmente en el sector minero, agro-industrial y turístico). • Bajos niveles de diversificación de cultivos. • Limitados procesos de innovación (tecnológica, en procesos y productos) en los sectores estratégicos. • Dinámicas de asociatividad y de encadenamientos productivos insuficientes en la mayor parte de los sectores estratégicos de la región. • Capital humano con bajos niveles de formación. • Baja penetración de las tecnologías de información y telecomunicaciones. • Baja cobertura en la prestación de servicios públicos como alcantarillado y gas natural en las zonas rurales. • Altos niveles de pobreza en comparación con Bogotá y su área de influencia. • Degradación del medio ambiente asociado a la actividad minera (especialmente en la extracción ilegal de carbón). • Limitadas opciones de apalancamiento para el sector productivo. • Vías secundarias en condiciones regulares.
Oportunidades	Amenazas
• Acceso al mercado más importante de Colombia. • Conexión directa con importantes corredores viales del orden nacional. • Generación de valor agregado a los productos agrícolas de la región (por ejemplo Lácteos, papa, arveja o maíz) • Incorporación de valor al sector bovino, principalmente en la producción de derivados de lácteos.	Competencia con otras Provincias por el mercado de productos agro-industriales. • Alta vulnerabilidad ante cambios climáticos tales como la última emergencia invernal. • Tratados de Libre Comercio para algunos sectores estratégicos. • Recorte de los recursos para los municipios por concepto de regalías.
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2014)	

Anexo 2. Listado de 83 asociaciones de productores provincia de Ubaté.

LISTADO DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES PROVINCIA DE UBATÉ						
PROVIN CIA	MUNICIPI O	NOMBRE	REPRES LEGAL	TELEFO NO	PRODUCTO O SERVICIO	ACTIVIDAD QUE PRESTA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	COOPERQUIRA	NELLY CASTIBLA NCO	310 771 6524	AGROPECUA RIO	TRANSFORMA CIÓN LÁCTEOS Y POLLO ENGORDE
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOGCORAP	EDILBERT O GARCÍA ALARCÓN	313 263 8898	GANADERO	TRANSFORMA CIÓN DE LÁCTEOS
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASUPERANES	ROLANDO MONTAÑE Z	319 271 0763	GANADERO	TRANSFORMA CIÓN DE LÁCTEOS
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOAGROCASAB LANCA	JESÚS RAMIRO PACHÓN	314 382 1767	AGROPECUA RIO	CULTIVO DE PAPA, TRANSFORMA CIÓN DE LÁCTEOS
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOCHARQUIRA	ÓSCAR RODRÍGUE Z PARRA	310 784 0551	GANADERO	TRANSFORMA CIÓN LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	AGROIN SJ	ANGELA VILLAMIL BARRAGÁ N	321 242 8255	AGROPECUA RIO	AGROINDUSTR IA Y TRANSFORMA CIÓN LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOPROCAMPO CC	CARMEN INÉS VILLAMIL	320 735 3807	AGROPECUA RIO	TRANSFORMA CIÓN QUINUA Y LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOGACC	JAIRO ALEJANDR O SANTANA CAMACHO	320 276 9480	GANADERO	TRANSFORMA CIÓN LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOAGROPROLEC HE	JOSE LINO GUZMÁN	321 220 0703	AGROPECUA RIO	AGRICULTURA, PRODUCCIÓN Y TRANS. LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOAGROALISAL	LUIS HERNAND O MONCADA	318 523 5690	AGROPECUA RIO	LABORATORIO DE PAPA INVITRO, TRANS. LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASOAGROHATO	LEONOR CAÑÓN PACHÓN	310 242 6568	GANADERO	TRANSFORMA CIÓN LÁCTEA
UBATÉ	CARMEN DE CARUPA	ASORUM	-	-	PECUARIO	CRÍA Y PRODUCCIÓN DE OVINOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	COMITÉ MUNICIPAL DE GANADEROS	SANDRA YANETH LOZANO	31155216 49	LECHE	ASOCIADOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	GANALAC	MARLEN ÁNGEL	31151421 55	LECHE	ASOCIADOS

UBATÉ	CUCUNUB Á	ASOGRANCU	ANA CLEOTILD E RINCÓN	31123931 15	LECHE	ASOCIADOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	HATORHUR	ELMAR JOHANY BOLÍVAR	31341991 35	LECHE	ASOCIADOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	FRIOLAC	HÉCTOR SAUL CASTRO	31148939 90	LECHE	ASOCIADOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	JUANA MARÍA	ADRIANA GONZÁLE Z	31534629 08	LECHE	ASOCIADOS
UBATÉ	CUCUNUB Á	COOGRANJEROS	MIGDONIA CARRILLO	31381969 78	OVINOS	ASOCIADOS
UBATÉ	FÚQUENE	COOPERATIVA COLFE	JUAN ANTONIO PINILLA	32120668 17	LECHE	TANQUE DE FRIO
UBATÉ	FÚQUENE	AGROLATF	INÉS RODRÍGUE Z	31147177 94	LECHE	COMERCIALIZ ACIÓN EN FRESCO
UBATÉ	FÚQUENE	AGROFU	JOSE LUIS LOMBANA	32147112 28	UCHUVA	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	ASOROBLE	PEDRO JESÚS MENDIET A	32082384 98	VARIOS	FABRICACIÓN DE ARTESANÍAS
UBATÉ	FÚQUENE	APAF	EDUARDO GUEVARA	31157008 14	LECHE	TANQUE DE FRIO
UBATÉ	FÚQUENE	AGROLACH	SANDRA PÁEZ	32040154 28	LECHE	TANQUE DE FRIO
UBATÉ	FÚQUENE	ASOPRONEM	ROBERTO FORERO PÁEZ	31077677 27	LECHE	TANQUE DE FRIO
UBATÉ	FÚQUENE	ARCALAC	JESÚS ALBERTO FAJARDO	31879141 75	LECHE	TANQUE DE FRIO
UBATÉ	FÚQUENE	PROMALCA	AURA LILIA ALVARAD O	31343811 26	AVÍCOLA	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	ASONEMOGA	DIEGO CAÑÓN	31337592 09	PAPA	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	ASOFUQUINAGRO	JORGE RAMÍREZ	31048855 01	AGRÍCOLA Y PECUARIO	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	ASOCIACIÓN PARAMO ALTO	RITO ROMILIO MACHETE	32125178 72	AGRÍCOLA Y PECUARIO	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	AFUAGRO	ORLANDO ESPEJO GUTIÉRRE Z	32132439 78	AGRÍCOLA (SÁBILA)	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZ ACIÓN
UBATÉ	FÚQUENE	ASOCHINZAQUE	ELEUTERI O CUBILLOS	31088023 32	AGUA	DISTRITO DE RIEGO

UBATÉ	FÚQUENE	ASOCIACIÓN EL LUCERO NUEVO FUQUENE	CARLOS JULIO FORERO	3144693546	ARTESANÍAS Y AGROPEC	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
UBATÉ	GUACHETÁ	ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPESINOS	CARLOS CHAVES	3103454399	HORTALIZAS	APOYO PRODUCTORES
UBATÉ	GUACHETÁ	ASGANAPUG	RAFAEL AMAYA	3112191001	LECHE	COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
UBATÉ	GUACHETÁ	ASOPROLEG	LUIS DUARTE	3133779389	LECHE	COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
UBATÉ	GUACHETÁ	ASOPROISLA	LUIS RODRÍGUEZ		LECHE	COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
UBATÉ	GUACHETÁ	ASOCIACIÓN GREMIAL LA ESPERANZA	CLARA PÁEZ	3015745536	LECHE Y HORTALIZAS	APOYO PRODUCTORES
UBATÉ	GUACHETÁ	ASOAGROGUACHETA	JULIO SÁNCHEZ	3112204167	PAPA	APOYO PRODUCTORES
UBATÉ	GUACHETÁ	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO MUJERES EMPRENDEDORAS DE LA ISLA	ALICIA GARZÓN	3153384239	LÁCTEOS	APOYO PRODUCTORES
UBATÉ	LENGUAZAQUE	UNIÓN DE PRODUCTORES GANADEROS Y AGROPECUARIOS LAS TIBITAS DE LENGUAZAQUE	NÉSTOR GÓMEZ RAMÍREZ	3145874974	LECHE	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
UBATÉ	LENGUAZAQUE	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DEL MUNICIPIO DE LENGUAZAQUE. ASOGROPEL	ISAAC CHÁVEZ	3115578717	PAPA Y LECHE	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPA Y LECHE
UBATÉ	LENGUAZAQUE	COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LENGUAZAQUE, VALLE DE UBATÉ Y ÁREAS CIRCUNVECINAS	MAYERLY AREVALO	3209630180	LECHE	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE
UBATÉ	LENGUAZAQUE	ASOCIACIÓN MUNICIPAL DE USUARIOS CAMPESINOS DE LENGUAZAQUE	JUAN FRANCISCO GARZÓN	3144716791	HORTALIZAS	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS
UBATÉ	SIMIJACA	COLAP	SONIA AVENDAÑO	3144826658	LECHE	ACOPPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	FICALECHE	EMILIO ARTURO CORTES	3112310714	LECHE	ACOPPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	SIMISU	GERMAN FRAILE	3125386111	LECHE	ACOPPIO Y ENRIAMIENTO

UBATÉ	SIMIJACA	DONALECHE	JUAN PABLO RAMÍREZ	3134951768	LECHE	ACOPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	PEÑAGROGAN	JUAN SANCHES		LECHE	ACOPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	ASOAGROSANJOSE	RAFAEL ANTONIO	3143441746	LECHE	ACOPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	ASPAS	FREDY GONZÁLEZ	3123936089	LECHE	ACOPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	ASOAGROCHIC	PABLO MURCIA	3123155557	LECHE	ACOPIO Y ENRIAMIENTO
UBATÉ	SIMIJACA	APIAGROSIM	JHON JAIRO MARTÍNEZ	3124698017	APÍCOLA	PRÉSTAMO DE MATERIALES Y EQUIPOS
UBATÉ	SUSA	APAMAP	HERNANDO BECERRA	3188398523	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUSA	ASOFRAPA	ORLANDO QUIROGA	3112143830	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUSA	ASOAGROPAUNITA	RODRIGO CASTIBLANCO	3125873216	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUSA	ASOPROGANUCOT	JOSE ELÍAS JOLA ALARCÓN	3103022857	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUSA	ASOAGROUNION	VÍCTOR FRAILE	3112896772	PAPA	ACOPIO LAVADO Y CEPILLADO DE PAPA
UBATÉ	SUSA	ASOLLANOCRUZ	NÉSTOR GUATAVA	3124359666	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUSA	ASOGLAES	RODRIGO ROMERO	3123975503	LECHE	ACOPIO Y ENFRIAMIENTO
UBATÉ	SUTATAUSA	ASOGANASUTA	FABIO VARGAS	3115383366	AGROPECUARIOS	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS
UBATÉ	SUTATAUSA	ARTE&SUTA	LUZ RODRÍGUEZ	3012936527	ARTESANOS	PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN LANA
UBATÉ	TAUSA	CORPROTAUSA	MARÍA RODRÍGUEZ	3103741551	LECHE Y SUBPRODUCTOS.	AGROPECUARIA Y COMERCIAL
UBATÉ	TAUSA	ASOPROCAMPO	DIANA MARCELA CUESTA	3143848594	LECHE Y SUBPRODUCTOS.	AGROPECUARIA Y COMERCIAL
UBATÉ	TAUSA	ASOVITA	JENNY MATILDE CANO	3114398517	CARNE, LANA Y SUBPRODUCTOS	PECUARIO
UBATÉ	TAUSA	ASOAGROTAUSA	ANATOLIO CANO	3124487056	PRODUCTOS AGRÍCOLAS	AGRÍCOLA
UBATÉ	TAUSA	ARASTA	BRIGIDA GÓMEZ	3134549512	ARTESANÍAS	ARTESANÍAS

UBATÉ	TAUSA	BIOTAUSA	YANETH BALLEN		TURISMO	TURISMO
UBATÉ	UBATÉ	AGROCALLA LLANOGRANDE	LUIS EDUARDO TOCANCH ON	32033767 88	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE Y SUBPRODUCTO S
UBATÉ	UBATÉ	ASOAGROVOLCA N TRES	OVIDIO ROMERO	31230963 36	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	LA ESPERANZA	ELIZABET H TORRES	31078598 87	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE Y SUBPRODUCTO S
UBATÉ	UBATÉ	NOVILLERITOS	GUILLERM O CÁRDENA S	31330058 09	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOSOAGA	ANA SIXTA CONEJO	31027647 28	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASGUNPU	NUBIA SOFIA MORENO CUSVA	32080262 70	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOAGROCHIRQU IN	AUGUSTO CUAN CUAN	31078676 29	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOALTAMIRA	LUIS BERNARD O RAMÍREZ	32048893 11	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOGAGRO	MARTHA FRANCO	32035321 93	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOGAVOL UNO	ONOFRE DELGADO MONTAÑO	31231368 89	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOAGROUBATÉ	RAUL OCAMPO	31077918 90	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOAGROAGUCO	ALBERTO ALEJANDR O FRANCO	32122966 95	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOLAPO	ÓSCAR RODRÍGUE Z	31244983 90	TANQUE DE FRIO	PRODUCTORES DE LECHE
UBATÉ	UBATÉ	ASOCAPROVI	CLARA SÁNCHEZ	31020108 38	OVINOS - CAPRINOS	PRODUCTORES DE OVINOS Y CAPRINOS
UBATÉ	UBATÉ	ASOCIACIÓN DE GANADEROS	FRANCISC O WIESNER	8552444	SERVICIOS	ASISTENCIA
UBATÉ	UBATÉ	FEDELAC	MARLEN ÁNGEL		SERVICIOS	

Fuente Evaluaciones Agropecuarias Municipales 2017, Secretaria de Agricultura y desarrollo rural de Cundinamarca

Anexo 3 marco legal conformación EPSEA y requerimientos para su conformación, acreditación y financiamiento.

Marco Legal	Descripción:
Ley 1876 del 29 de diciembre de 2017.	POR MEDIO DE LA CUAL SE CREA EL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.
Finalidad de la ley.	Es indispensable promover e implementar las acciones de prestación de servicios en formación, gestión del conocimiento, transferencia de tecnología, capacitación e innovación, protección sanitaria y fitosanitaria y de inocuidad, a través de programas de promoción, que permitan a los productores agropecuarios optimizar su actividad productiva para aprovechar las oportunidades de mercado, para asegurar una oferta de servicios, orientado a la innovación y pertinente a las necesidades de los productores y demás actores involucrados en las cadenas de valor agropecuarias.
En relación a la extensión agropecuaria y funcionamiento de Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria EPSEAS.	ARTÍCULO 24. SERVICIO PÚBLICO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA. La extensión agropecuaria es un bien y un servicio de carácter público, permanente y descentralizado; y comprende las acciones de acompañamiento integral orientadas a diagnosticar, recomendar, actualizar, capacitar, transferir, asistir, empoderar y generar competencias en los productores agropecuarios para que estos incorporen en su actividad productiva prácticas, productos tecnológicos, conocimientos y comportamientos que benefician su desempeño y mejoren su competitividad y sostenibilidad, así como su aporte a la seguridad alimentaria y su desarrollo como ser humano integral. La competencia frente a la prestación del servicio público de extensión corresponde a los municipios y distritos, quienes deberán armonizar sus iniciativas en esta materia, con las de otros municipios y/o el departamento al que pertenece, a fin de consolidar las acciones en un único plan denominado Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA). Este servicio deberá ser prestado a través de las Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria (EPSEA) habilitadas para ello. Sin perjuicio de que dichas Epsea sean entidades u organizaciones de diversa naturaleza.
	ARTÍCULO 27. TRANSFERENCIA DEL RECAUDO DE LA TASA A LOS MUNICIPIOS. En casos donde se defina que la tasa por la prestación del servicio público de extensión agropecuaria, será recaudada por un ENTE DISTINTO AL MUNICIPIO, dicho ente deberá transferirle los recursos recaudados, de forma trimestral al municipio que los genera. Los departamentos ejercerán seguimiento a la realización de dicha transferencia, garantizando que la misma se ejecute en las condiciones del presente artículo.
	ARTÍCULO 30. USUARIOS. LOS USUARIOS DEL SERVICIO PÚBLICO DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA serán los productores y las asociaciones u organizaciones de productores que de manera voluntaria soliciten la prestación de dicho servicio, en razón a que ejecutan en uno o varios predios rurales, una o más actividades agropecuarias. ARTÍCULO 31. REGISTRO DE USUARIOS. Para efectos de la prestación del servicio, los productores deberán estar inscritos en el registro de usuarios que disponga el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para esto, los usuarios deberán solicitar su inscripción en el registro ante el

En relación a usuarios y prestadores del servicio de extensión agropecuaria.	municipio correspondiente al lugar donde se ubiquen sus predios. El municipio velará por la veracidad de la información consignada en el registro. El Departamento velará porque los municipios y distritos actualicen el registro durante los primeros tres (3) meses de cada año. ARTÍCULO 32. ENTIDADES PRESTADORAS. Las Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria (EPSEA) podrán ser las unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial (CPGA), gremios agropecuarios, empresas privadas o de naturaleza mixta, asociaciones de profesionales, universidades y demás Instituciones de Educación Superior, Agencias de Desarrollo Local (ADL), entidades sin ánimo de lucro, colegios agropecuarios, cooperativas, organizaciones o asociaciones de productores, entre otros que tengan por objeto la prestación del servicio de extensión o asistencia técnica agropecuaria, cumpliendo los requisitos de habilitación de que trata el artículo 33 de la presente ley. También podrán prestar el servicio consorcios o uniones temporales entre los tipos de actores anteriormente descritos, siempre que estos cumplan los requisitos de habilitación.
En relación a la habilitación de las EPSEAS.	Artículo 33. Habilitación de Entidades Prestadoras. Para garantizar la calidad en la prestación del servicio de extensión agropecuaria toda EPSEA deberá registrarse y' cumplir los requisitos que para ello disponga la Agencia de Desarrollo Rural (ADR). El registro y los requisitos se orientarán a garantizar que estas cumplan como mínimo los siguientes aspectos: 1. Idoneidad del recurso humano, formación profesional y desarrollo de competencias. 2. Experiencia relacionada con la prestación del servicio. 3. Capacidades para desarrollar los planes de extensión agropecuaria –PDEA. 4. Vínculo comprobable con organizaciones de formación, capacitación, ciencia, tecnología e innovación. 5. Capacidad financiera. 6. Constitución y situación legal conforme.
En relación a la selección y contratación EPSEAS.	Artículo 35. Selección y contratación de Epseas. Los municipios seleccionarán y contratarán, individual o colectivamente, a la o las Epsea que prestarán el servicio de extensión agropecuaria en su territorio. Para ello deberán aplicar los siguientes requisitos, sin perjuicio de lo contemplado en la Ley 80 de 1993 y demás normas aplicables: 1. Que exista convenio o contrato de asociación entre los municipios, y los municipios y el departamento para adelantar el proceso de selección contratación de la o las Epsea de manera colectiva, cuando así se convenga. 2. Que se encuentren en la lista de Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria (Epsea) habilitadas, publicado por la Agencia de Desarrollo Rural. 3. Que la oferta del servicio responda adecuadamente a las demandas y requerimientos, plasmados en el PDEA a ejecutar. Para lo cual deberá contar con visto bueno del Consejo Seccional de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal, Comercial y de Desarrollo Rural (Consea) o el Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR), cuando la propuesta aplique a un solo municipio.

	4. Que los procesos de seguimiento y evaluación den cuenta de su calidad en la prestación de los servicios de extensión agropecuaria. 5. Que no se encuentran sancionadas.
En relación a la financiación de las EPSEAS por medio de Municipios.	Las EPSEAS pueden financiarse de la siguiente manera: 1. Recursos propios y de asociados. 2. Recursos por medio de licitaciones con entidades del estado, (departamento, municipios). 3. Ministerio de agricultura y desarrollo rural, por medio de la Agencia de desarrollo rural, en la línea de crédito FINAGRO para contrato de asistencia rural, enunciado de la siguiente manera: Incentivo de capitalización rural - ICR BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. OBJETIVO: Obtener el beneficio económico otorgado a personas naturales o jurídicas que en forma individual o colectiva buscan mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y pesquera, en donde se solicitaran los siguientes requisitos: 1. Reunir los documentos de EPSEA y cumplir con las condiciones establecidas para el trámite. 2. Radicar los formularios adjuntando los documentos solicitados. 3. Atender la visita programada. 4. Firmar la carta de instrucciones y pagaré. 5. Realizar el pago.

Anexo 4. Definiciones y conceptos

Concepto	Definición
ASESORÍA	Representa una forma de asistencia a las organizaciones económico productivas con el fin de activar el progreso científico y técnico, mediante la transferencia de las experiencias profesionales y de los resultado de las experiencias, los resultados, el trabajo y la dirección , la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas , la asimilación de los resultados, la aceleración del desarrollo y la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos de racionalizados y otras innovaciones.
ADMINISTRACIÓN	Organización y coordinación de una empresa. En las empresas modernas la administración y el control tienden a estar separados de la propiedad de la misma, la cual corresponde a los accionistas.
ASESORIA EMPRESARIAL	Se refiere al soporte técnico que personal especializado puede ofrecer a una empresa sobre un área determinada, en función de las necesidades de la misma.
	Se define como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Conjunto de

CALIDAD	propiedades o características de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
CLIENTE	Usuario de una actividad empresarial, hacia el cual está dirigido el esfuerzo de la entidad, dado que es el demandante de los bienes y servicios ofrecidos.
COMPETITIVIDAD	Capacidad de una sociedad para enfrentar los retos de internacionalización y globalización de la economía mundial dentro de sus principios.
CONSULTORÍA	Servicio independiente para recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización sin pensar en sus propios intereses.
DOFA	La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, es de tipo analítico que se aplica a las empresas para conocer mejor sus características internas y externas.
EMPRESA	Unidad económica de producción de bienes y servicios.
GESTIÓN	Organización de las políticas y suministros de recursos para la aplicación en la obtención de la calidad deseada.
INFRAESTRUCTURA	Conjunto de servicios considerados como esenciales en el desarrollo de la economía moderna.
INTEGRAL	Que entra en la composición de un todo: presupuesto, procedimiento, contabilidad, recursos humanos, contratación, auditoria, fortalecimiento institucional.
ORIENTACIÓN	Comunicar a una persona aquello que no sabe y que pretende conocer, o a guiar a un sujeto hacia un sitio
PRODUCTIVIDAD	Relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa (Artículo 2, Ley 905 de 2004), Unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos.
SECTOR AGROPECUARIO	Es la parte del sector primario compuesta por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería).

Anexo 5. Descripción gastos puesta en marcha.

Muebles y enseres	Cantidad	Valor Un	Valor total
Escritorios en vidrio	6	\$ 360.000	\$ 2.160.000
Sillas para oficina	6	\$ 115.000	\$ 690.000
Organizadores metálicos	2	\$ 320.000	\$ 640.000
Tablero	2	\$ 220.000	\$ 440.000
Sillas tandem sala espera	2	\$ 320.000	\$ 640.000
Subtotal		\$ 4.570.000	
Equipo de cómputo y tecnología	Cantidad	Valor Un	Valor total
Computadores all in one	5	\$ 1.600.000	\$ 8.000.000

Computador portátil	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Video Bean	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Estabilizadores	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Teléfono Fijo - contestador	1	\$ 75.000	\$ 75.000
Celular corporativo	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Subtotal		\$ 11.715.000	
Valor de constitución empresa S.A.S.	Cantidad	Valor Un	Valor total
Pago cámara y comercio Matricula mercantil	1	\$ 211.000	\$ 211.000
Inscripción NIT en DIAN	1	\$ 0	\$ 0
Existencia y representación legal	1	\$ 5.800	\$ 5.800
Registro ICA	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Subtotal		\$ 243.800	
Equipos y vehículos	Cantidad	Valor Un	Valor total
Motocicleta Honda XR 150 L 2019	4	\$ 7.400.000	\$ 29.600.000
Fuente: Honda			
Termo de inseminación x 20 litros con nitrógeno	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
Kit de inseminación	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Subtotal		\$ 32.250.000	
Total		\$ 48.778.800	

Anexo 6. Descripción amortización de capital crédito

Tabla 36. Amortización crédito por \$35.000.000 adquirido en banco agrario			
Cuota capital	Abono capital	interés	saldo final
			\$ 35.000.000
\$1.318.627,36	\$1.318.627,36	\$0,00	\$ 33.681.373
\$1.318.627,36	\$718.484,59	\$600.142,77	\$ 32.962.888
\$1.318.627,36	\$731.058,07	\$587.569,29	\$ 32.231.830
\$1.318.627,36	\$743.851,58	\$574.775,77	\$ 31.487.978
\$1.318.627,36	\$756.868,98	\$561.758,37	\$ 30.731.109
\$1.318.627,36	\$770.114,19	\$548.513,16	\$ 29.960.995
\$1.318.627,36	\$783.591,19	\$535.036,17	\$ 29.177.404
\$1.318.627,36	\$797.304,04	\$521.323,32	\$ 28.380.100
\$1.318.627,36	\$811.256,86	\$507.370,50	\$ 27.568.843
\$1.318.627,36	\$825.453,85	\$493.173,51	\$ 26.743.389
\$1.318.627,36	\$839.899,29	\$478.728,06	\$ 25.903.490
\$1.318.627,36	\$854.597,53	\$464.029,83	\$ 25.048.892

\$1.318.627,36	\$869.552,99	\$449.074,37	\$ 24.179.339
\$1.318.627,36	\$884.770,17	\$433.857,19	\$ 23.294.569
\$1.318.627,36	\$900.253,64	\$418.373,71	\$ 22.394.316
\$1.318.627,36	\$916.008,08	\$402.619,27	\$ 21.478.308
\$1.318.627,36	\$932.038,22	\$386.589,13	\$ 20.546.269
\$1.318.627,36	\$948.348,89	\$370.278,46	\$ 19.597.920
\$1.318.627,36	\$964.945,00	\$353.682,36	\$ 18.632.975
\$1.318.627,36	\$981.831,54	\$336.795,82	\$ 17.651.144
\$1.318.627,36	\$999.013,59	\$319.613,77	\$ 16.652.130
\$1.318.627,36	\$1.016.496,33	\$302.131,03	\$ 15.635.634
\$1.318.627,36	\$1.034.285,01	\$284.342,35	\$ 14.601.349
\$1.318.627,36	\$1.052.385,00	\$266.242,36	\$ 13.548.964
\$1.318.627,36	\$1.070.801,74	\$247.825,62	\$ 12.478.162
\$1.318.627,36	\$1.089.540,77	\$229.086,59	\$ 11.388.622
\$1.318.627,36	\$1.108.607,73	\$210.019,63	\$ 10.280.014
\$1.318.627,36	\$1.128.008,37	\$190.618,99	\$ 9.152.005
\$1.318.627,36	\$1.147.748,51	\$170.878,84	\$ 8.004.257
\$1.318.627,36	\$1.167.834,11	\$150.793,25	\$ 6.836.423
\$1.318.627,36	\$1.188.271,21	\$130.356,15	\$ 5.648.152
\$1.318.627,36	\$1.209.065,95	\$109.561,40	\$ 4.439.086
\$1.318.627,36	\$1.230.224,61	\$88.402,75	\$ 3.208.861
\$1.318.627,36	\$1.251.753,54	\$66.873,82	\$ 1.957.107
\$1.318.627,36	\$1.273.659,23	\$44.968,13	\$ 683.448
\$1.318.627,36	\$1.295.948,26	\$22.679,09	-\$ 612.500

Anexo7. Proyección en ventas servicio cadena pecuaria bovina.

	Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección
1. Proyección en ventas servicio cadena pecuaria por asociación.	Vocación pecuaria bovina – lechera	62	10	620	24	25%	155
2. Proyección perfil del usuario de la empresa por usuario.	Vocación pecuaria bovina – lechera	Cantidad de usuarios			1 Usuario / Predio		
		Animales por hato promedio			15 Bovinos en promedio asociado.		
		Animales en etapa reproductiva			10 Bovinos		
		Cirugías promedio de animales / hato			2 Bovinos		
		Animales para inseminar			5 Bovinos		
3. Proyección venta del	TIPO DE PAQUETE	COMPONENTES DEL PAQUETE		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL	

paquete por usuario.	Servicio de extensión en cadena pecuaria bovina / Usuario.	Consulta de diagnóstico inicial en finca Pecuaria (Verificación inicial de diagnóstico por finca de usuario).	\$ 110.000	\$ 110.000		
		Consulta veterinaria de salud o productiva/ animal/ sin medicamentos (compra por parte del usuario).	\$ 37.500	\$ 562.500		
		Chequeos reproductivos/ Animal	\$ 27.500	\$ 275.000		
		Inseminación artificial/ animal / Sin contar Pajilla (compra por parte del usuario).	\$ 26.250	\$ 131.250		
		Cirugías menores/ Animal/ sin medicamentos (compra por parte del usuario).	\$ 87.500	\$ 175.000		
	TOTAL VALOR POR PAQUETE		\$ 288.750	\$ 1.253.750		
TOTAL Proyección de ventas	Descripción mensual		Cantidad	Descripción anual		Cantidad
	Usuarios mensuales		13	Usuarios anuales		155
	Ganancia mensual esperada		\$ 16.194.271	Ganancia anual esperada		\$ 194.331.250

Anexo 8. Proyección en ventas servicio fortalecimiento en cadena ovina.

1. Proyección en ventas servicio cadena pecuaria por asociación.	Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección
	Vocación pecuaria ovina lana y subproductos ovinos	3	10	30	24	25%	8
2. Proyección perfil del usuario de la empresa por usuario.	Servicios de extensión en cadena productiva ovina	Cantidad de usuarios			1 Usuario / Predio		
		Animales por hato promedio			10 ovinos en promedio asociado.		
		Animales en etapa reproductiva			5 ovinos		
		Cirugías promedio de animales / hato			2 ovinos		
		Animales para inseminar			3 ovinos		

	TIPO DE PAQUETE	COMPONENTES DEL PAQUETE	VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL
3. Venta del paquete por usuario.	Servicios de extensión en cadena productiva ovina	Consulta de diagnóstico inicial en finca Pecuaria (Verificación inicial de diagnóstico por finca de usuario).	\$ 110.000		\$ 110.000
		Consulta veterinaria de salud o productiva/ animal/ sin medicamentos (compra por parte del usuario).	\$ 37.500		\$ 562.500
	TOTAL VALOR POR PAQUETE		\$ 147.500		\$ 672.500
TOTAL Proyección de ventas	Descripción mensual		Cantidad	Descripción anual	Cantidad
	Usuarios mensuales		1	Usuarios anuales	15
	Ganancia mensual esperada		\$ 708.750	Ganancia anual esperada	\$ 8.505.000

Anexo 9. Proyección en ventas servicio fortalecimiento en cadena agrícola.

1. Proyección en ventas servicio cadena agrícola por asociación.	Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección
	Vocación agrícola	9	10	90	24	25%	23
2. Proyección perfil del usuario de la empresa por usuario.	Servicios de extensión agrícola (papa – uchuva - sábila)	Cantidad de usuarios			1 Usuario / Predio		
		Análisis de suelos caracterización básica			1 Usuario / Predio		
		Análisis bromatológico			1 Usuario / Predio		
		Análisis de aguas			1 Usuario / Predio		
		Consulta agronómica – productiva			1 Usuario / Predio		
3. Proyección venta del paquete por usuario.	TIPO DE PAQUETE	COMPONENTES DEL PAQUETE		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL	
	Servicios de extensión en cadena productiva agrícola	Análisis de suelos caracterización básica		\$ 151.250		\$ 151.250	
		Análisis bromatológico		\$ 125.000		\$ 125.000	
		Análisis de aguas		\$ 137.500		\$ 137.500	
		Consulta agronómica – productiva		\$ 115.000		\$ 115.000	
	TOTAL VALOR POR PAQUETE		\$ 528.750		\$ 528.750		
Proyección de ventas	Descripción mensual			Cantidad	Descripción anual		Cantidad
	Usuarios mensuales			4	Usuarios anuales		48
	Ganancia mensual esperada			\$ 2.115.000	Ganancia anual esperada		\$ 25.380.000

Anexo 10. Proyección en ventas servicio de extensión al desarrollo agroindustrial.

1. Proyección en ventas servicio cadena agrícola por asociación.	Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección
	Todas empresas	83	10	830	24	25%	208
2. Proyección venta del paquete por empresa.	TIPO DE PAQUETE	COMPONENTES DEL PAQUETE		VALOR UNITARIO		VALOR TOTAL	
	Servicios de extensión en desarrollo agroindustrial	Talleres / Persona		\$ 80.000		\$ 80.000	
		Día de Campo / Persona		\$ 125.000		\$ 125.000	
		Curso corto / Persona		\$ 300.000		\$ 300.000	
		Seguimiento administrativo/ Empresa / Sesión		\$ 115.000		\$ 115.000	
	TOTAL VALOR POR PAQUETE			\$ 620.000		\$ 505.000	
3. proyección de ventas	Descripción mensual			Cantidad	Descripción anual		Cantidad
	Usuarios mensuales			17	Usuarios anuales		208
	Ganancia mensual esperada			\$ 8.732.292	Ganancia anual esperada		\$ 104.787.500

Anexo11. Consolidado proyección en ventas LA VILLA S.A.S AÑO 0.

Actividad Agro empresarial de la empresa	Empresas campesinas	Promedio esperado usuarios por asociación	Total Usuarios	Periodicidad para tomar el servicio (días / mes)	Porcentaje esperado para toma de decisión / Cantidad empresas a tomar el servicio año 0	Usuarios para realizar proyección	Ingreso mensual	ingreso anual
Vocación pecuaria bovina – lechera	62	10	620	24	25%	155	\$ 16.194.271	\$ 194.331.250
Vocación pecuaria ovina lana y subproductos ovinos	3	10	30	24	25%	8	\$ 708.750	\$ 8.505.000
Vocación agrícola	9	10	90	24	25%	23	\$ 2.115.000	\$ 25.380.000
Fortalecimiento agroindustrial	83	10	830	24	25%	208	\$ 8.732.292	\$ 104.787.500
Total ingresos							Mensual	Anual

	\$	
	27.750.313	\$ 333.003.750

Anexo12. Proyección de personal de nómina LA VILLA SAS.

Cargo	Cantidad					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	1	1	1	1	1	1
Prof. Pecuario	2	2	2	3	3	3
Prof. Agrícola	1	1	2	2	2	2
Prof adm. empresas	1	1	1	1	1	1
Técnico óp.	2	2	3	3	4	4
Aux. admón.	1	1	1	1	1	1
Total empleados	8	8	10	11	12	12

Obligaciones Laborales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obligaciones laborales mano de obra (+aumento salarial anual 6.5%)	\$ 190.328.496	\$ 202.699.848	\$ 215.875.338	\$ 229.907.235	\$ 244.851.206	\$ 260.766.534
Contratación nuevo personal (técnico operativo) (+aumento salarial anual 6.5%)	\$ 0	\$ 19.166.400	\$ 20.412.216	\$ 21.739.010	\$ 23.152.046	\$ 24.656.929
Contratación nuevo personal (técnico operativo) (+aumento salarial anual 6.5%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19.166.400	\$ 20.412.216	\$ 21.739.010
Contratación nuevo personal (profesional pecuario +aumento salarial anual 6.5%)	\$ 0	\$ 0	\$ 24.566.400	\$ 26.163.216	\$ 27.863.825	\$ 29.674.974
Contratación nuevo personal (profesional agrícola +aumento salarial anual 6.5%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.566.400	\$ 26.163.216	\$ 27.863.825
Subtotal personal	\$ 190.328.496	\$ 221.866.248	\$ 260.853.954	\$ 321.542.261	\$ 342.442.508	\$ 364.701.271
Obligaciones Laborales (Cesantias,8.33% anual)	\$ 5.894.100	\$ 6.385.079	\$ 6.916.956	\$ 7.493.138	\$ 8.117.316	\$ 8.793.489
Total Obligaciones laborales	\$ 196.222.596	\$ 228.251.327	\$ 267.770.910	\$ 329.035.399	\$ 350.559.825	\$ 373.494.760