

Propuesta plan de negocio para una empresa comercializadora de hortalizas producidas bajo
agricultura sostenible en la vereda La Jangada del municipio de La Calera

YURI ANGÉLICA FLÓREZ ALMÉCIGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.

2020

PROPUESTA PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
HORTALIZAS PRODUCIDAS BAJO AGRICULTURA SOSTENIBLE EN LA VEREDA LA
JANGADA DEL MUNICIPIO DE LA CALERA

YURI ANGÉLICA FLÓREZ ALMÉCIGA

Trabajo para optar al título de Especialista en gestión para el desarrollo empresarial

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.

2020

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	9
Justificación	10
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos	12
Planteamiento del problema.	13
Formulación.	16
Alcance de la propuesta.	16
Impacto de la propuesta.	16
Propuesta de valor.....	17
Caracterización de la comunidad de impacto.	17
1. Análisis del sector agropecuario	21
1.1. Dinámica mundial sector hortofrutícola.	21
1.2. Dinámica el sector hortofrutícola en América del Sur.....	25
1.3. Análisis del sector Agropecuario y hortofrutícola Colombia.	26
1.4. Agricultura orgánica en el mundo.....	27
2. Análisis del mercado	29
2.1. Análisis de la demanda – Consumidor o Cliente.....	29
2.2. Segmentación del mercado.	33
2.3. Tamaño del mercado.....	35
2.4. Trabajo De campo.....	36
2.5. Costos del estudio de mercados.	43
3. Análisis de oferta y demanda	43
3.1. Aspectos demográficos.	44

3.2.	Entorno económico.	45
3.3.	Entorno ambiental.	47
3.4.	Entorno tecnológico.	49
3.5.	Entorno político, cultural y social.	50
4.	Descripción y análisis de factores del micro -ambiente	52
4.1.	Proveedores.	53
4.2.	Competencia.	54
4.3.	Matriz de perfil competitivo.	54
4.4.	Clientes	56
5.	Plan de marketing.....	57
5.1.	Objetivos de la estrategia de Mercadeo.	57
5.2.	Presupuesto plan de Marketing.	63
6.	Estudio Técnico	66
6.1.	Caracterización del portafolio de productos.	66
6.2.	Proceso de Distribución.	67
6.3.	Puntos clave del proceso de distribución.	69
6.4.	Ubicación de la planta y oficinas.	69
6.5.	Requerimiento humano.	70
6.6.	Fuentes de aprovisionamiento.....	70
6.7.	Infraestructura.	70
7.	Estudio organizacional y legal	71
7.1.	Sociedades comerciales en Colombia.	72
7.2.	Permisos y licencias para adelantar el plan de negocios.....	86
7.3.	Obligaciones del empresario.....	87

7.4.	Obligaciones tributarias S.A.S.....	90
7.5.	Direccionamiento estratégico.....	92
7.6.	Cuadro De Mando Integral.	93
7.7.	Organigrama	95
7.8.	Análisis y descripción de cargos.....	95
7.9.	Diccionario de Competencias.	106
	Fuente: Elaboración propia	108
7.10.	Proceso de selección.	108
7.11.	Evaluación por competencias.	111
7.12.	Gestión del desempeño.	113
7.13.	Construcción del plan de desarrollo.....	114
7.14.	Capacitación, formación y desarrollo.	115
7.15.	Proceso Plan de Capacitación	117
7.16.	Sistema de reconocimientos y compensación.....	120
8.	Estudio Financiero.....	121
8.1.	Inversión Inicial.	122
8.2.	Estudio de Financiamiento.....	123
8.3.	Proyecciones De Venta.	125
8.4.	Presupuesto gastos administración.	130
8.5.	Estado de Resultados.	131
8.6.	Indicadores Financieros	134
9.	Conclusiones.....	135
	Bibliografía.....	137

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Municipio de La Calera	18
Ilustración 2. Municipio de Cundinamarca.....	19
Ilustración 3. Proporción de producción por región Fruta, Fresca, Nep - promedio 2017	21
Ilustración 4. Producción de Fruta, fresca, nep: 10 principales productores -2017	22
Ilustración 5. Proporción de producción de Hortalizas, frescas nep por región 2017	23
Ilustración 6. Producción de Hortalizas, frescas nep: los 10 mayores productores 2017	23
Ilustración 7. Producción/Rendimiento de Fruta, fresca, nep en -- América del Sur + (Total)....	25
Ilustración 8. Agricultura orgánica y otras áreas no agrícolas en 2015	28
Ilustración 9. Costos del estudio de mercados	43
Ilustración 10. Hogares según número de personas.....	44
Ilustración 11 Población por sexo.....	44
Ilustración 12. Características de producción	66
Ilustración 13. Ubicación de Planta	69
Ilustración 14. Direccionamiento estratégico	92
Ilustración 15. Diagrama Organigrama De Cargos.....	95
Ilustración 16. Sistema de remuneración	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balanza Comercial hortifruticola 2017.....	27
Tabla 2. Factores determinantes del consumidor.....	31
Tabla 3. Criterios de segmentación.....	34
Tabla 4. Consumo Per cápita	36
Tabla 5. Ficha técnica del instrumento	37
Tabla 6. Matriz de perfil competitivo	54
Tabla 7. Beneficios	60
Tabla 8. Presupuesto plan de Marketing.....	63
Tabla 9. Proceso de Distribución.....	67
Tabla 10. Puntos clave del proceso de distribución.....	69
Tabla 11. Cuadro de mando integral.....	93
Tabla 12. Diccionario de competencias	106
Tabla 13. Cuestionario	112
Tabla 14. Inversión inicial	122
Tabla 15. Amortización crédito	123
Tabla 16. Proyección ventas	125
Tabla 17. Presupuesto de compra	128
Tabla 18. Gastos administración.....	130
Tabla 19. Estado de resultados.....	131
Tabla 20. Balance General	133
Tabla 21. Indicadores Financieros	134

INDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1. Consumo Productos Agricultura Limpia	38
Gráfico 2. Frecuencia Consumo Productos Agricultura Limpia	39
Gráfico 3. Motivación Consumo Productos Agricultura Limpia.....	39
Gráfico 4. Ingresos económicos de consumidores.....	41
Gráfico 5. Medios de adquisición de productos.....	41

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta	140
ANEXO 2. Datos para la constitución de la S.A.S.....	143

Introducción

La soberanía alimentaria es considerada el mejor camino para combatir el hambre y la malnutrición en el mundo, así como para garantizar la seguridad alimentaria duradera y sustentable para todos los pueblos (FAO), El presente Plan de negocio hace referencia a la comercialización de productos cultivados bajo agricultura sostenible en la vereda la Jangada, persigue fundamentalmente incentivar en la comunidad a ser pioneros y empoderarse de la necesidad de ser parte del proceso de comercio justo planteado a nivel mundial, de manera que se fortalezca la economía de las familias de la vereda La Jangada a la vez que se gesta la apropiación de la cultura que permita hacer efectiva la creación e implementación de un plan de comercialización.

Este plan de negocio se centrará en la aplicación de técnicas encaminada a la creación de una empresa comercializadora de hortalizas producidas bajo agricultura sostenible, los cultivos que estarán ubicados en la Vereda La Jangada del Municipio de La Calera, orientada a venta directa a persona natural. Ya que los campesinos de la Vereda cuentan con el material para establecer una huerta que mejore la calidad de vida de él, su familia y comercializar de manera justa sus productos en el mercado.

La investigación es de carácter exploratoria-descriptiva, obteniendo información de fuentes primarias y secundarias, durante el desarrollo de trabajo de campo se contactó con los proveedores potenciales que para el caso corresponde a las familias de la vereda la Jangada, quienes manifiestan el interés de mantener e incrementar la producción de hortalizas para ofrecer gran variedad de productos agrícolas y disponibilidad de negociación.

Los estudios que se desarrollan son:

- El estudio de mercado para identificar las oportunidades o amenazas que enfrentará la organización.
- El estudio técnico para determinar las condiciones de alternativas tecnológicas, procesos de producción y distribución de la planta de la empresa comercializadora.
- El estudio organizacional y legal pertinente para la legalización de una empresa, según las normas vigentes establecidas por la ley.
- El estudio financiero, para definir la alternativa más conveniente para la empresa.

De manera que con los hallazgos de estos se pueda evaluar el plan de negocio planteado, para definir la viabilidad de la implementación de la empresa de horticultores.

Justificación

Colombia necesita impulsar el desarrollo empresarial a nivel rural, motivando las iniciativas de empresa que surgen. Los campesinos y productores necesitan asociarse para crear empresa, que les permita invertir, innovar, producir, competir, para así mejorar la calidad de vida de la población y de la familia campesina.

En el primer semestre de 2019 se crearon en Colombia 178.844 unidades productivas, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018, La creación de empresas se traduce en la generación de empleo, sin embargo para ello se debe contar con la persona o el equipo con visión y espíritu empresarial, por un lado, y el entorno o el ambiente propicio para el desarrollo de las iniciativas, por el otro desarrollar empresa en el sector agropecuario constituye una importante fuente de empleo y generación de ingresos tanto para los miembros directamente involucrados como para terceras personas, y contribuye a reducir la concentración del poder económico, para 2019.

’. El paso inicial para lograrlo es que los agricultores comprendan los beneficios de presentar una demanda importante de productos, y el hecho de poder negociar bajo condiciones de ventaja. Es por ello que si los agricultores de la zona se organizan bajo la concepción de empresa puede enfrentar las condiciones adversas del mercado logrando mejores precios, y haciendo uso de iniciativas como a que brinda el gobierno tras ser aprobada la Ley de Financiamiento a finales del año 2018, medidas que permitirán el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas; así como la consolidación de la Economía Naranja y las industrias creativas en el país.

La ley 1943 facilita la creación y la sostenibilidad de las empresas en Colombia, a través de un nuevo régimen tributario que reduce la carga de impuestos a los emprendedores y facilita el pago de obligaciones tributarias, a partir de la unificación de los impuestos con el ‘tributo simple. Con la creación de la empresa se busca que tanto los socios como el personal que esté vinculado a la empresa, obtengan beneficios económicos, estabilidad laboral, e incentivos significativos representados en capacitaciones, bonificaciones por cumplimiento de ventas, y prestaciones laborales que dignifiquen su labor rural.

Objetivo General

Formular un plan de negocio para una empresa comercializadora de hortalizas producidas bajo agricultura sostenible en la Vereda La Jangada del Municipio de La Calera, orientada a venta directa a persona natural en el municipio de La Calera, que contribuya al desarrollo sostenible de los pequeños cultivadores de la zona.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado, para identificar clientes y necesidades, las oportunidades o amenazas, la oferta y demanda que enfrentará la organización.
- Elaborar un estudio técnico, para determinar las condiciones de alternativas tecnológicas, procesos de producción y distribución de la planta de la empresa comercializadora.
- Realizar el estudio de aspectos legales pertinente para la legalización de una empresa, según las normas vigentes establecidas por la ley.
- Desarrollar la planeación estratégica, para definir las políticas y estructura organizacional
- Realizar la evaluación financiera del plan de negocio, para definir características, necesidades de recursos financieros y rentabilidad para la empresa.

Planteamiento del problema.

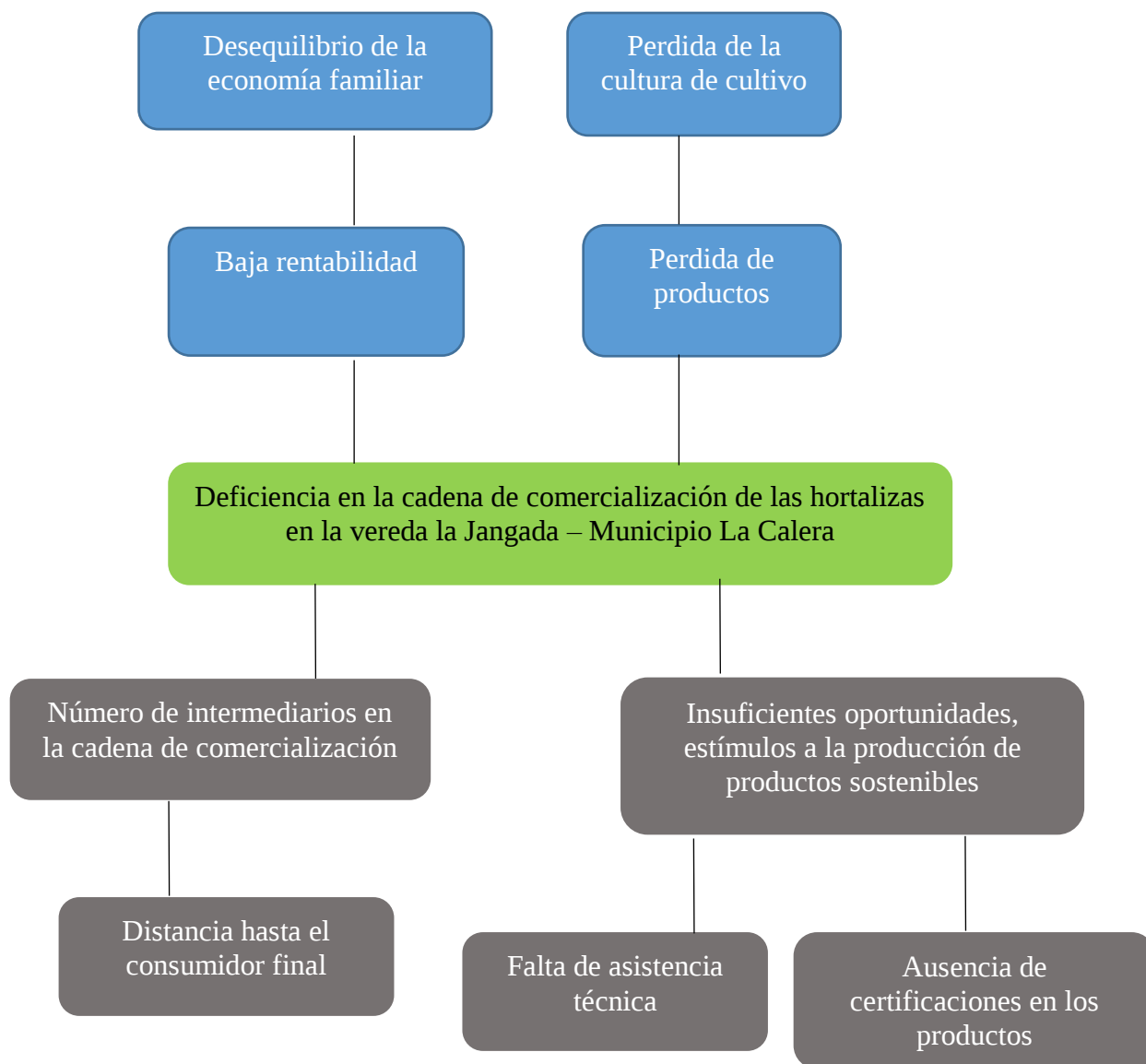
El sector agropecuario representa uno de los asuntos de mayor jerarquía en el proceso de internacionalización de la economía colombiana en los últimos 20 años, resultante de su trascendental aporte a la economía nacional, generación de empleo y ocupación pacífica del campo colombiano. El agro ha desempeñado, siempre, un papel estratégico en las negociaciones comerciales de Colombia, tanto en el ámbito multilateral como bilateral.

Para enfrentar el proceso de globalización el gobierno nacional ha creado estrategias como es el caso del modelo de gestión de los programas de desarrollo alternativo en Colombia denominado “Instrumento de Apoyo a Grupos Asociativos y Comunitarios” (IAGAC), el cual se sustenta en un mecanismo de transferencia de activos productivos y financieros a grupos y asociaciones de campesinos o cabildos indígenas, de manera que dichas organizaciones puedan articularse efectivamente a los mercados.

En la vereda La Jangada del municipio de La Calera se encuentra establecida una comunidad campesina con valores culturales muy definidos. La Jangada está constituida por predios pequeños de entre 2 y 4 hectáreas producen bienes pecuarios como leche y carne y productos agrícolas en especial hortalizas, los cuales son usados en una proporción pequeña para el autoconsumo, vendiéndose la mayor cantidad de ellos en mercados informales. Sin embargo, a pesar de producir bienes agropecuarios una de las problemáticas de la economía familiar está constituida en los gastos desmesurados en el proceso de comercialización de los productos, debido a la intermediación que debe enfrentar un producto agropecuario desde el momento de producción hasta la entrega final al consumidor, los productos son vendidos a bajos costos aprovechado dicha situación el intermediario. En entrevistas realizadas a algunos pequeños productores sostienen una preocupación debido al bajo rendimiento de comercialización de sus

productos sintiéndose obligados al precio que les pone el intermediario para la compra de estos. Igualmente muestran un deseo frustrado de fortalecer su economía familiar y poder situar sus productos directamente en el mercado donde el consumidor pueda tener acceso directo, beneficiándose tanto el productor como el comprador con mejores precios.

La producción de hortalizas bajo “producción sostenible” que para la comunidad es un proceso cultural, debe mantenerse y potenciarse ya que la vereda hace parte de la cuenca del Río Blanco y amortiguación del páramo de Chingaza, por tanto la producción sostenible de alimentos se traduce en adaptabilidad de la población al cambio climático, por ello los productos que se comercialicen de la zona deben ser reconocidos por el consumidor como un producto sostenible, a la vez que es necesario incentivar en la comunidad a ser pioneros y empoderarse de la necesidad de ser parte del proceso de comercio justo planteado a nivel mundial, como el programa que trabaja para mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas. La certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fair Trade Labelling Organizations Internacional – FLO). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).



Formulación.

¿Establecer la viabilidad para emprender una empresa comercializadora de hortalizas producidas bajo agricultura sostenible orientada a venta directa a persona natural en el municipio de La Calera, que contribuya al desarrollo sostenible de los pequeños cultivadores de la zona?

Alcance de la propuesta.

Tendrá un alcance de 10 familias que producen hortalizas en el sector. La empresa busca afianzar la comercialización de hortalizas producida bajo un modelo de “producción sostenible”, que permita la venta directa a personas naturales de la región, y garantice un precio sostenible para los costos de producción y rentable para la empresa, esto es para el primer año lograr una utilidad bruta mayor a 150.000.000 millones de pesos logrando para el quinto año una utilidad bruta de 300.000.000

Impacto de la propuesta.

Este proyecto beneficia a 10 familias de la vereda La Jangada, a través de esta propuesta se busca que la familia en el término de un año sepa administrar adecuadamente sus recursos financieros, potencializando la producción y economía familiar y mejorando su calidad de vida. Respecto al tipo de agricultura que se busca establecer con la propuesta de creación de la empresa se persigue que los campesinos reconozcan la importancia de la producción sostenible y el impacto de esta en la adaptación al cambio climático, a la vez que se genere una sensibilización en el uso de los recursos naturales y la reutilización de residuos y desechos

orgánicos producidos en la finca, que a la vez generara valores agregados del producto. La venta directa del producto permitirá disminuir la falta de acceso al mercado que es uno de los principales puntos críticos o cuellos de botella en las cadenas agropecuarias.

Propuesta de valor.

El plan de negocio para la creación de la empresa permitirá al consumidor acceder a hortalizas de calidad superior cosechada bajo principios de producción sostenible a menor costo tras la reducción de intermediarios, y con acceso a través de un mercadeo directo que asegura la frescura y disponibilidad inmediata. La producción sostenible asegura al cliente el consumo de un producto responsable ambientalmente y socialmente, sin riesgos para el consumo humano debido a la no presencia de agentes químicos durante la producción y un aporte potenciado de las propiedades en valores medios como:

- **Agua:** 85-95 %.

Glúcidos: 1-10 %.

- **Fibra:** 1-5 %.

- **Proteínas y lípidos:** 1 %.

- **Vitaminas:** β -caroteno (pro-vitamina A), vitamina C y vitaminas grupo B.

- **Sales minerales:** magnesio (Mg), potasio (K), sodio (Na), hierro (Fe) y calcio (Ca). (infoalimentacion, s.f.)

Caracterización de la comunidad de impacto.

Geográficas: el sector la Jangadapertenece al municipio de La Calera, Departamento de Cundinamarca corresponde geográficamente a la Cuenca alta del Río Blanco, que nace en las

lagunas de Buitrago, en el Municipio de Guasca y desemboca en el río Negro tributario del Guayuriba - Meta – Orinoco. Sus límites se establecen por la divisoria de aguas entre las cuencas del Teusacá y el Río Blanco, al occidente constituidas por Cerro Verde y Aguas Gordas, el municipio de Guasca al norte y Fómeque al oriente, en territorio del Parque Natural Chingaza y Choachí al sur, por la Quebrada Blanca.

Ilustración 1. Municipio de La Calera



Fuente: Gobernación de Cundinamarca (2019)

Se encuentra ubicada en la parte sur del municipio y linda por el oriente con la vereda Mundo Nuevo, por el norte con El Manzano, por el occidente con La Polonia y La Hoya y por el sur con el municipio de Choachí. Se extiende sobre la margen derecha del río Blanco, que constituye su límite oriental y sur. En el occidente el límite pasa por la divisoria de aguas entre el río Blanco y la quebrada de Quisquiza y el camino que va por la parte alta entre la quebrada La Ramada y el carreteable a la vereda Mundo Nuevo.

Tiene acceso por carreteable a La Calera que cruza por la parte central de la vereda. En la vereda está funcionando una escuela rural con dos aulas. Es necesario establecer las rutas de

transporte y mejorar la escuela. Los habitantes se quejan por mala atención de la Unidad Móvil de Salud. Se hace necesaria la orientación educativa, puesto que en la zona salen muchos bachilleres que se preparan en los colegios de Mundo Nuevo y el Manzano; que no cuentan con las oportunidades para seguir estudiando y no tienen ninguna preparación para conseguir un trabajo, teniendo que emigrar a centros poblados u otros municipios.

Ilustración 2. Municipio de Cundinamarca



Fuente: Gobernación de Cundinamarca (2019)

Sociales: La vereda la Jangada está constituida por aproximadamente 26 familias de los estratos 1 y 2 del Sisbén, En la vereda está funcionando una escuela rural con dos aulas. Es necesario establecer las rutas de transporte y mejorar la escuela. Los habitantes se quejan por mala atención de la Unidad Móvil de Salud. Se hace necesaria la orientación educativa, puesto que en la zona salen muchos bachilleres que se preparan en los colegios de Mundo Nuevo y el Manzano; que no cuentan con las oportunidades para seguir estudiando y no tienen ninguna

preparación para conseguir un trabajo, teniendo que emigrar a centros poblados u otros municipios.

Las necesidades principales de la población del municipio se relacionan con la prestación de servicios públicos, educación, vivienda y asistencia técnica agropecuaria (falta de orientación y asistencia técnica hacia nuevos reglones con buenas posibilidades de mercado).

Económicas: la vereda donde se concentra la producción de hortalizas bajo agricultura sostenible, La Jangada está constituida por predios pequeños de entre 2 y 4 hectáreas producen productos agropecuarios como productos pecuarios, leche y carne y productos agrícolas en especial hortalizas, el nivel socioeconómico de la población residente corresponde a los estratos y 1 y 2 del Sisbén, se pretende que con la generación del plan de negocio la familia pueda mejorar su nivel de ingreso y calidad de vida.

Cultural: Las expresiones culturales corresponden a las costumbres de oriundos del altiplano Cundiboyacence. Los pequeños sistemas productivos de leche y carne se convierten en la principal actividad económica del sector. Actualmente se Celebran las fiestas de la virgen en el mes de julio, que reflejan la identidad de sus habitantes, así como la popular semana santa.

Políticas: Las políticas de gobierno municipal, están enmarcadas dentro del Esquema de Ordenamiento Territorial y un Plan de Desarrollo Municipal, en donde se plantea el análisis de la estructura territorial para organizar y administrar en forma adecuada y racional la ocupación y uso del territorio, así como el desarrollo físico espacial y económico del Municipio.

Ambientales: La vereda de la Jangada cuenta con una hidrografía conformada por aguas superficiales y subterráneas. El sistema de aguas superficiales está constituido por el rio Blanco con el cual limita la quebrada el Chuscal que atraviesa el territorio de norte a sur. El sistema de aguas subterráneas está constituido por acuíferos profundos que presentan aguas que sirven para

la agricultura y ganadería, como también son aprovechadas para el consumo humano. El 40% del territorio esa constituida por zonas de ladera.

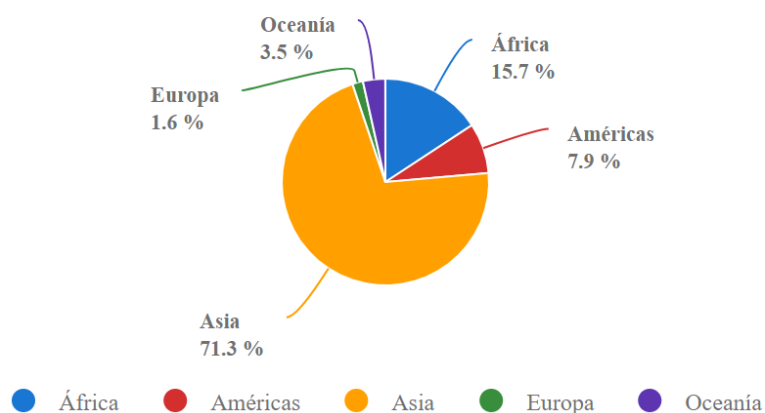
1. Análisis del sector agropecuario

1.1. Dinámica mundial sector hortofrutícola.

La producción mundial de frutas y hortalizas ha registrado un importante incremento. En la última década, ha estado creciendo a una tasa anual de alrededor del 3%. En 2017, en el mundo para 2017 el área cosechada de frutas frescas fue de 5.6 millones de área cosechada con una producción de 33.6 millones, mientras las hortalizas frescas para el mismo periodo alcanzo una área cosechada de 20.5 millones y una producción de 291.3 millones (FAO, 2019)

Datos publicados por la FAO muestran que en el año 2017 la producción de frutas a nivel mundial se concentra principalmente en Asia con un 71.3% de la producción, siguiendo África con un porcentaje de producción de 15.7%, las Américas alcanza un 7.9% de la producción mundial, mientras Oceanía aporta a la producción 3.5% mientras Europa logra solo el 1.6%.

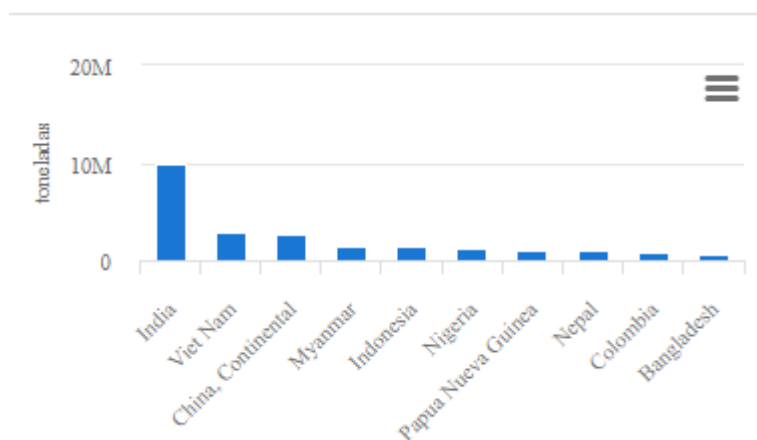
Ilustración 3. Proporción de producción por región Fruta, Fresca, Nep - promedio 2017



Fuente: FAOSTAT (2019)

Los países líderes en la producción de frutas en el mundo son; India con una producción de 7.8 millones de toneladas, seguido por Viet Nam, China Continental con 2.9, 2.7 millones respectivamente, Colombia se encuentra dentro de los 10 principales productores alcanzando 808 mil toneladas

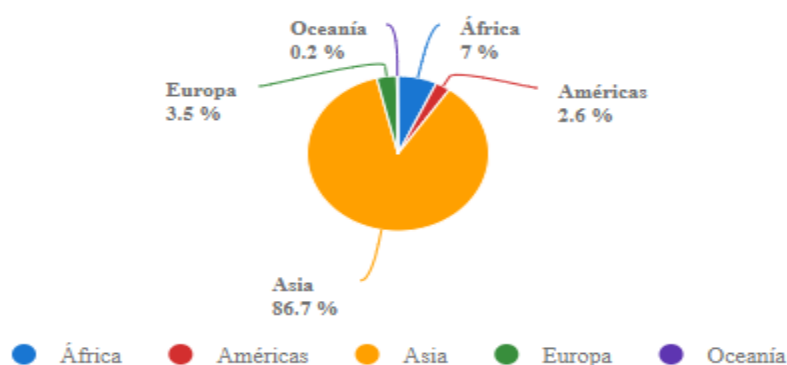
Ilustración 4. Producción de Fruta, fresca, nep: 10 principales productores -2017



Fuente: FAOSTAT (2019)

La producción mundial de hortalizas frescas por su parte se encuentra liderada por Asia, que concentró el 86.7. Le sigue África, Europa y América con 75.5%, 3.5% y 2.6% respectivamente. Asia es la única región que ha incrementado su producción de manera significativa entre 2004-2017 (4.4%).

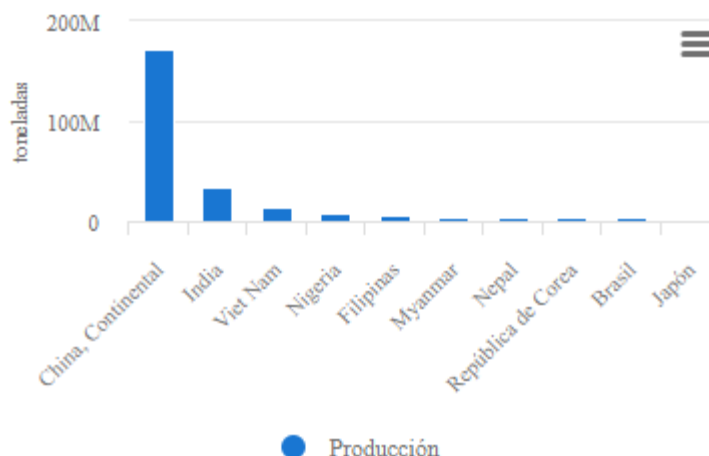
Ilustración 5. Proporción de producción de Hortalizas, frescas nep por región 2017



Fuente: FAOSTAT (2019)

La producción está liderada por los siguientes países China continental alcanza niveles de 171 millones de toneladas de producción, el siguiente en el orden es India con una producción de 33 millones de toneladas por su parte Viet Nam, Nigeria y Filipinas tienen producciones de 14, 7,2 y 5 respectivamente.

Ilustración 6. Producción de Hortalizas, frescas nep: los 10 mayores productores 2017



Fuente: FAOSTAT (2019)

Respecto al consumo per capita de acuerdo al sitio web de National Geographic llamado ‘What the World Eats’, el que recogió datos procedentes de la Food and Agriculture Organization Statistics Division (FAOSTAT), de las Naciones Unidas. China lidera el consumo per cápita mundial de frutas y hortalizas con la categoría que consiste en frutas, verduras y tubérculos, la que representó el 56% de la dieta promedio china en peso. Gran parte de dicha cifra se compone de verduras. Por el contrario la dieta promedio en Estados Unidos alcanzó un 27%, el 33% en Reino Unido, 25% en México, y sólo el 12% en Somalia.

Respecto al consumo de frutas, este es liderado por Cuba donde el consumo compone el 19% de la dieta promedio. National Geographic atribuyó esta elevada cifra a la caída del socio comercial clave de Cuba, la Unión Soviética, en 1991, que dejó al país insular dependiendo de la agricultura local. Ahora, las frutas y hortalizas representan casi la mitad de la dieta promedio cubana, a diferencia del 18% en 1970. Por su parte el Reino Unido tiene un consumo per cápita de frutas relativamente alto entre los países más desarrollados de la lista, llegando a 13%, en comparación con Alemania que registra un 8%. El consumo de frutas también es notablemente alto en Brasil (17%), México (15%) y Arabia Saudita (15%), mientras que la categoría constituye

una décima parte de las dietas promedio en Australia, EE.UU., Hong Kong, España, Japón, Kuwait y Argentina.(National Geographic,2011)

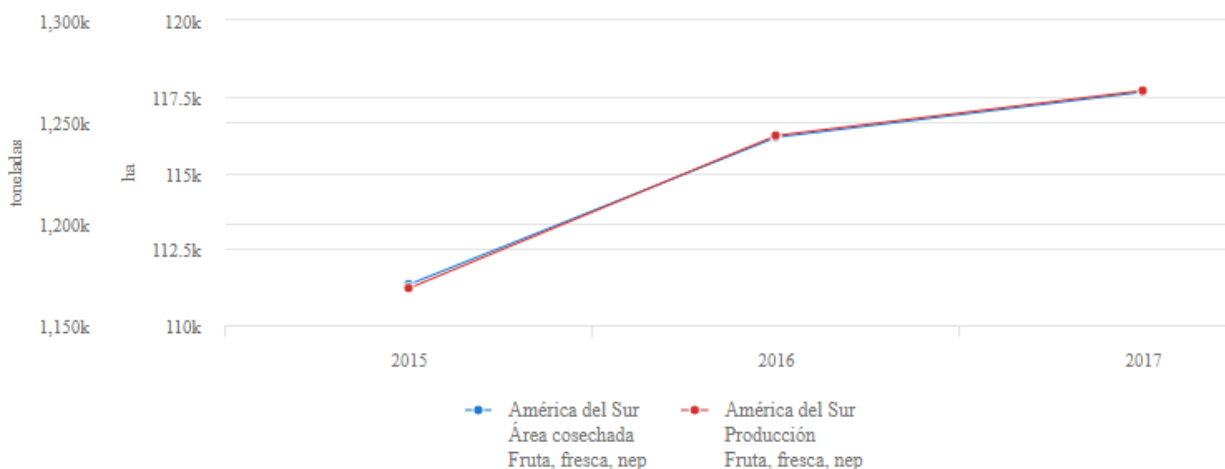
En términos de la media mundial, el consumo de frutas se ha incrementado para representar el 11% en las dietas en 2011, mientras que las verduras han incrementado al 20%.

1.2. **Dinámica el sector hortofrutícola en América del Sur.**

Al realizar el análisis de la producción en términos del sector para América del Sur de acuerdo a datos estadísticos de la FAO se pudo observar que entre 2015 y 2017 se incrementó tanto la cantidad de área sembrada como la producción de hortalizas frescas siendo para 2015 el área de 337 mil hectaras y la producción 4.3 millones de toneladas para 2017 aumenta a 344 mil área sembrada y 4.5 millones producción. (FAO, 2019)

La producción de frutas para la región ha tenido un aumento considerable entre 2015 y 2017 alcanzando para este último una producción de 1.2 millones y una extensión en área sembrada de 117 mil hectáreas

Ilustración 7. Producción/Rendimiento de Fruta, fresca, nep en -- América del Sur + (Total)



Fuente: FAOSTAT (2019)

1.3. Análisis del sector Agropecuario y hortofrutícola Colombia.

De acuerdo a las cifras publicadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en los últimos años el sector agropecuario colombiano a pesar de estar presentando un crecimiento considerable resulta menor al del resto de la economía. La cual se traduce en una brecha de crecimiento en el sector y una pérdida progresiva de participación de la agricultura en el PIB total. Este crecimiento también se puede apreciar en otros países latinoamericanos, como Perú y Chile, en donde la participación ha aumentado en los últimos años gracias al impulso de los respectivos sectores exportadores. Durante los últimos años, el crecimiento del sector ha estado liderado principalmente por el comportamiento del cultivo del café y por el del sector pecuario, en términos de café el reordenamiento del mercado a nivel mundial y el trabajo mancomunado de las entidades que pertenecen al gremio le ha permitido a Colombia aumentar su producción a ritmos relativamente altos.

Balanza comercial del sector: Para 2017 la balanza comercial fue positiva para el sector hortofrutícola.

Tabla 1. Balanza Comercial hortifruticola 2017

	2016		2017		Variación 2016 - 2017	
	Millones USD FOB	Toneladas Miles	Millones USD FOB	Toneladas Miles	Valor	Cantidad
Exportaciones	233.43	202.16	281.34	242.36	20.53%	19.88%
Importaciones	273.83	300.51	274.44	281.63	0.22%	-6.28%
Balanza Comercial	-40.40	-98.34	6.90	-39.27	117.1%	60.1%

Nota: Tomado de DIAN – DANE (2018), Elaborado Unidad Técnica de Proyectos – ASOHOFRUCOL, comprende el capítulo 7 (hortalizas frescas). 8(frutas frescas) y 20 (frutas y hortalizas procesadas) del arancel de aduanas.

Fuente: DANE (2018)

Exportaciones: Entre enero y noviembre la cifra ascendió a 242 mil toneladas entre frutas y hortalizas (frescas y procesadas) que representa un aumento del 20% frente al mismo periodo de 2016, los productos con mayor volumen exportado fueron plátano (44,14), aguacate (10,03%), seguido por naranja piña y lima con porcentajes de (7,5), (6,04) y 5,18) respectivamente, Estados Unidos sigue siendo el principal mercado destino con una participación del (30,06), seguido por los países bajos (20,61) y Reino Unido (13,04).

Importaciones: las importaciones del sector alcanzaron us \$274,44 millones, los principales productos importados fueron manzana (33,81) cebolla (11,81) pera (8,85).

1.4. Agricultura orgánica en el mundo.

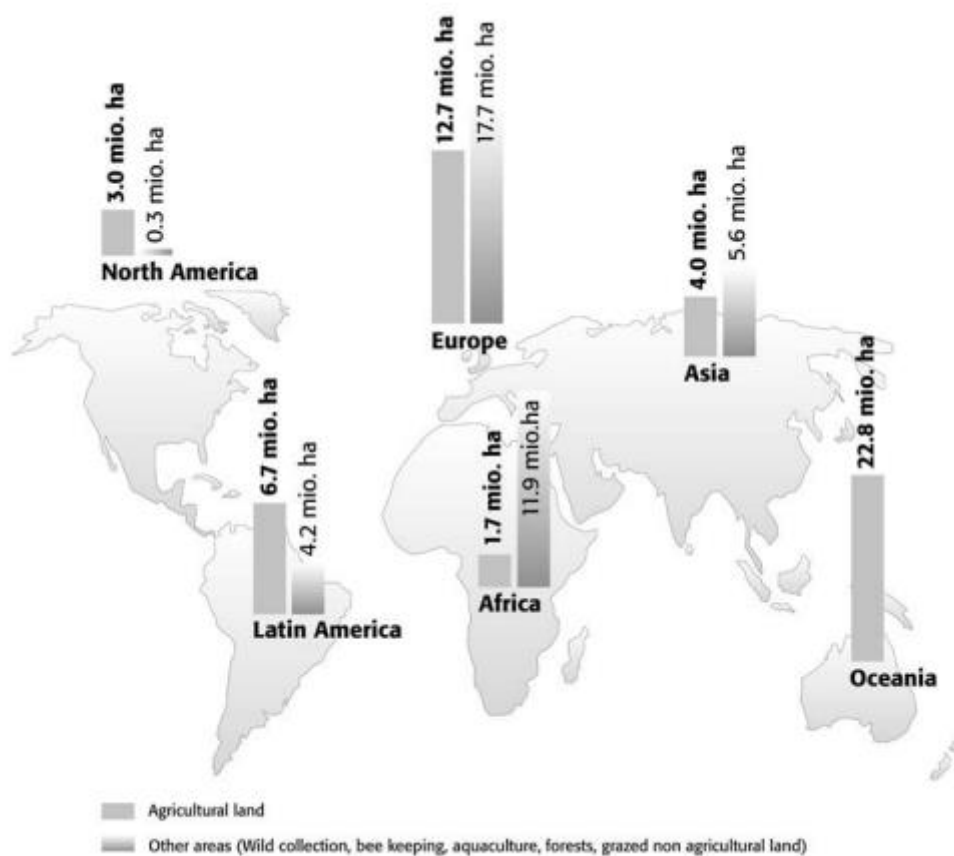
Existen en el mundo todo tipo de productos cultivados y/o procesados bajo este tipo de producción. La agricultura orgánica se practica en 179 países y hay exactamente 50,9 millones de hectáreas de tierra agrícola que se gestionan de manera ecológica por, aproximadamente, 2,3

millones de agricultores. Las ventas mundiales de alimentos y bebidas orgánicas llegaron en 2014 a 80 mil millones de dólares. (FiBL, 2015)

Las regiones con las áreas más grandes de la tierra agrícola orgánica son Oceanía (22,8 millones de hectáreas) y Europa (12,7 millones de hectáreas). América Latina cuenta con 6,7 millones de hectáreas, seguida por Asia (4 millones de hectáreas), América del Norte (3 millones de hectáreas) y África (1,7 millones de hectáreas). (FiBL, 2015).

De la producción mundial Colombia aportó el 0,08%, de la producción total el 95% se exporta.

Ilustración 8. Agricultura orgánica y otras áreas no agrícolas en 2015



Fuente: FiBL (2015)

2. Análisis del mercado

2.1. Análisis de la demanda – Consumidor o Cliente.

2.1.1. *Factores determinantes del estilo de vida del consumidor.*

En la actualidad se presenta un aumento mundial en la demanda de alimentos ecológicos, donde ejerce una motivación al momento de decidir la compra de alimentos la preocupación por el deterioro ambiental, y la calidad e inocuidad de los alimentos. En Colombia la producción para responder a la demanda de los productos orgánicos según estudio de Colombiatrade asciende a 49.084.99 hectáreas, a pesar de ser una cantidad considerable de hectáreas productivas la mayoría de la producción es exportada. Sin embargo, es necesario, fortalecer el mercado interno, tanto para mejorar las condiciones de comercialización de los productos ecológicos, como el acceso a estos.

Los productos ecológicos, pertenecen a la segmentación de mercado de productos alimenticios, este tipo de productos como lo señala CBI (2004) pueden ser segmentados en tres grupos.

- Alimentos ecológicos, que son empleados como ingredientes para su uso industrial
- Alimentos ecológicos de consumo directo
- Alimentos ecológicos para el abastecimiento del sector institucional.

El consumidor ecológico, se puede definir como “aquel consumidor que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menor impacto sobre el medio ambiente”. Chamorro (2001).

Para el caso Colombia, no ajeno al estudio de comportamientos de consumo de productos ecológicos es posible citar estudios como Rivera (2002), “factores que inciden sobre una empresa colombiana para tomar la decisión de vender o comercializar productos ecológicos” donde a través de 207 encuestas realizadas se concluyó que para Bogotá, el 22,2% de los encuestados contestaron que sí saben lo que es un producto ecológico ó verde, y el 77,8 % contestaron negativamente; respecto a la variable de género con el conocimiento de los productos, dio como resultado que las mujeres con un 32,62% y los hombres con un 27,27% contestaron afirmativamente, se establece que existe una estrecha relación respecto a mejora en nivel de vida y el conocimiento acerca de estos productos, las características con las cuales se asocian esta clase de productos son: biodegradables (28,8%), sin químicos (26,6%), no contaminantes (26,6%); el interés por comprar este tipo de productos asciende al 96,1% de los encuestados; las personas con educación universitaria y pos grados tienen una mayor inclinación a pagar más por estos productos; los motivos que inciden en la decisión de compra de un producto ecológico son: conciencia ambiental (33,8%), salud (32,4%), sostenimiento ambiental (25,6%) y calidad (8,2%).

Otro estudio relevante a citar son los resultados de la encuesta realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Opinómetro, 2001), realizada a 1050 personas, en las principales ciudades del país, dirigido a todos los estratos y géneros, que encontró como resultados: el (84%) de la muestra no tienen conocimientos claros acerca de los productos ecológicos, el interés de compra de estos productos se centra en las frutas (23.6%) y verduras (30%); el sobreprecio que están dispuestos a pagar en todos los estratos es del 5 -10% y las ciudades que reconocen este sobreprecio son Bogotá y Bucaramanga y la que menos Cali.

De acuerdo al estudio realizado por Ojeda (2011), “Identificación de valores y estilos de vida del consumidor de alimentos ecológicos en la ciudad de Bogotá” se pueden establecer dos grupos de interés por estos productos:

Tabla 2. Factores determinantes del consumidor

Grupo/ Variables	Consumidores	Consumidores especializados
<i>Socioeconómico</i>		
Género	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres
Edad	Mayores de 18 años	Mayores de 28 años
Estrato	tres en adelante	Cuatro en adelante
Ingresos	3 SMMLV en adelante	Ingresos promedios superiores a los 4 SMMLV
Conformación familiar	Grupo familiar maduro, conformado por parejas e hijos en edad juvenil	Grupos familiares pequeños (pareja y un hijo)
Nivel educativo	Profesionales	Profesionales con cargos de rango medio (con personas a cargo)
<i>Caracterización del consumo de alimentos</i>		
Preferencia	Comida de mar y las carnes blancas	Frutas y verduras frecuentemente, carnes blancas, pan y galletas integrales

Hábitos	Plantas medicinales por motivos de salud (como terapias alternativas) No manifiestan preferencia por alimentos basados en soya. No necesariamente consumen productos light Consumen productos saludables	Consumo de alimentos a base de soya, terapias alternativas de salud No necesariamente consumo frecuente de plantas medicinales
<i>Caracterización del consumo de alimentos ecológicos</i>		
Tendencias	Preocupados por una alimentación saludable, diferencian un producto ecológico de uno que no lo es	Muy preocupados por una alimentación saludable y balanceada
Disposición a pago adicional	Están dispuestas a pagar lo mismo por un producto ecológico que por uno que no lo es, aunque si es por motivos de salud pagarían hasta un 100% más con respecto a uno que no lo es.	Están dispuestos a pagar un 50% más por un producto ecológico
<i>Preferencias y consumo libre destinación</i>		
Tendencias	Si tuvieran un presupuesto adicional de libre destinación, lo gastarían en donaciones sociales y en donaciones ambientales, en actividades de ocio y entretenimiento, en consumir alimentos en restaurantes especiales, manifiestan su preferencia por los viajes y los autos de gama media y alta	Realizan programas de acondicionamiento físico, señalan gusto por los viajes y por el confort en la vivienda, así como por viviendas recreativas y de descanso (fincas). Preferencia por los autos de gama media.
<i>Auto concepto</i>		

Autodefinición	Altruistas, racionales, ordenadas, conservadoras en sus hábitos, preocupadas por su salud, apegadas a las normas, pragmáticas.	Preocupadas por su apariencia, independientes, pioneras, individualistas, de buen gusto, emotivas, impulsivas, arriesgadas, descomplicadas, extrovertidas, innovadoras, bajo o nulo consumo de alcohol y de cigarrillo.
----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, basada en estudio “Identificación y estilos de vida de valores del consumidor de alimentos ecológicos en la ciudad de Bogotá”

2.2. Segmentación del mercado.

Un mercado objetivo o segmento debe reunir cuatro características principales, las cuales se describen a continuación:

1. Factible: Que el producto pueda satisfacer sus necesidades y expectativas.
2. Identificable: Que se puedan conocer sus características o atributos.
3. Rentable: Que sea redituable.
4. Influyente: Que sea susceptible de influencia, es decir, que reúna los requisitos para poder penetrar en él.

Para el presente estudio se definió como población objetivo personas de hogares establecidos en la Sabana de Bogotá, específicamente en el municipio de La Calera, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, con estudios de pregrado y pos grado lo que corresponde de acuerdo al censo 2005 al 16.3% de la población la cual será para el plan de mercado el mercado meta, que tienen una necesidad de alimentarse sanamente y que actualmente consume

hortalizas, pues ellos saben los beneficios nutricionales y de salud que obtienen al adquirir un producto que tiene un valor agregado como es la forma de producción.

Tabla 3. Criterios de segmentación

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DEMERCADO
Geográfico	
Región del mundo o país	Colombia
Región del país	Municipio de La Calera
Total población municipio	27.527
Población Potencialmente Activa	17,601
Densidad	Urbana, Suburbana, Rural
Clima	Frío - promedio 13 grados
Demográfico	
Edad	18 años en adelante
Genero	Masculino y Femenino
Tamaño de la familia	Parejas e hijos
Ciclo de vida familiar	Soltero, casado, con hijos
Ocupación	Profesionales de cargos medios, directivos e independientes
Educación	Educación universitaria y pos grados Corresponde a un total de población de 4.487
Religión	No aplica
Generación	Baby boomer, generación X, generación Y
Nacionalidad	No aplica
Psicográficos	
Clase social	Clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos
Perfil de personalidad	Preocupadas por su apariencia, independientes, pioneras, Personas saludables, con nutrición balanceada
Conductuales	
Ocasiones	Ocasión habitual
Beneficios	Calidad, mayores valores nutricionales, beneficios en la salud
Estatus de usuario	Usuario potencial

Frecuencia de uso	Usuario frecuente
Estatus de lealtad	Fuerte
Etapas de preparación	Con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta

Fuente: elaboración propia, basada en Criterios de segmentación del mercado

2.3. Tamaño del mercado.

Horticampo atenderá la demanda local del mercado de hortalizas orgánicas en el municipio de La Calera y parte de la zona de la sabana centro en un porcentaje de participación de 45%. Para el presente estudio se definió como cliente personas de hogares establecidos en la Sabana de Bogotá, específicamente en el municipio de La Calera, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, con estudios de pregrado y posgrado correspondiente de acuerdo al censo del año 2005 al 16.3% de la población total, que tienen una necesidad de alimentarse sanamente y que actualmente consume hortalizas, pues ellos saben los beneficios nutricionales y de salud que obtienen al adquirir un producto que tiene un valor agregado como es la forma de producción.

El perfil del consumidor a tender contará con unas características:

- Personas que captan unos ingresos medios y altos
- Consumidores que presenta alguna variación en su salud y no pueden consumir productos convencionales que están en el mercado.
- Consumidores vegetarianos
- Consumidores Jóvenes que buscan conservar el estado físico y mental.

De acuerdo al Plan Hortícola Nacional elaborado por la Corporación Colombia Internacional –CCI– se indica que para 2006 el promedio per cápita de consumo de hortalizas de hoja en Colombia fue de 35 kilos por persona al año, lo que representa un consumo promedio diario de 100 gramos aproximadamente por persona. Con relación a otros países, el consumo en Colombia se encuentra por debajo de Perú, Estados Unidos e Italia.

Tabla 4. Consumo Per cápita

Variable	Valor
Población La Calera - Censo 2005	27.527
Población con estudios de educación superior –posgrados 16.3%	4.487
Participación de la comercializadora 45%	2.019
Consumo en kilogramos per cápita anual de hortalizas	35
Costo de kilogramo de hortalizas bajo agricultura sostenible	6.800
Demanda potencial en términos de kilogramos de producto	70.669
Demanda potencial en términos de dinero anual	480.547.097

Fuente: elaboración propia, basada en Consumo per cápita

2.4. Trabajo De campo.

En los anexos se presenta el instrumento que se aplica, a través de un acercamiento directo por encuesta al segmento de mercado antes establecido y a quién quiere dirigirse la comercializadora de hortalizas bajo agricultura sostenible. Una vez se aplica el instrumento se realizara la tabulación y análisis de datos.

2.4.1. Ficha técnica del instrumento.

Tabla 5. Ficha técnica del instrumento

NEGOCIOS DEDICADOS A:	VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS
1. Propósito de la encuesta	Identificar los patrones de consumo de hortalizas y frutas producidas bajo agricultura sostenible
2. Encuesta aplicada por	Yuri Angélica Florez Almeciga
3. UNIVERSO (Mercado potencial, contexto del mercado).	Hombres y mujeres mayores de 18 años con patrones de consumo de hortalizas y frutas producidas bajo agricultura sostenible
4. UNIDAD DE MUESTREO: (Hogares, empresas, personas)	Hombres y Mujeres entre los 18 y 50 años de edad, Educación universitaria y pos grados
5. Fecha aplicación encuestas	Octubre 8 -15 de 2016
6. Área de cobertura	La Calera Centro
7. TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:(Grupos foco, encuesta, entrevista personal, entrevista telefónica, encuesta correo electrónico, encuesta correo tradicional.)	Encuestas aplicadas en la zona centro la calera.
8. Tamaño de la muestra	217 Para el desarrollo trabajo de campo se efectuaron 60 encuestas (%)
9. Encuestas aplicadas en trabajo de campo	100
10. Número de preguntas de la encuesta	10

Fuente: elaboración propia

2.4.2. Diseño instrumento.

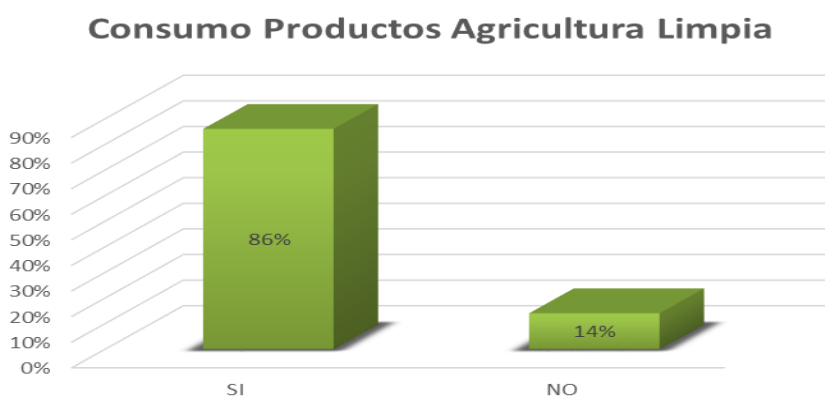
En los anexos se incluye la encuesta aplicada en el presente capítulo el Objetivo es Identificar los patrones de consumo de hortalizas y frutas producidas bajo agricultura sostenible, a través de la recolección de información de la investigación de campo, utilizable con fines estadísticos.

2.4.3. Tabulación de la información

A través de un acercamiento directo al segmento de mercado al que piensa dirigirse la comercializadora, se logró obtener información que reviste una gran importancia para la toma de decisiones estratégicas en el área de mercadeo de la empresa. A continuación, se presenta la información correspondiente a la tabulación de datos.

¿Considera ser un consumidor de hortaliza o fruta hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”?

Gráfico 1. Consumo Productos Agricultura Limpia



Fuente: Elaboración propia

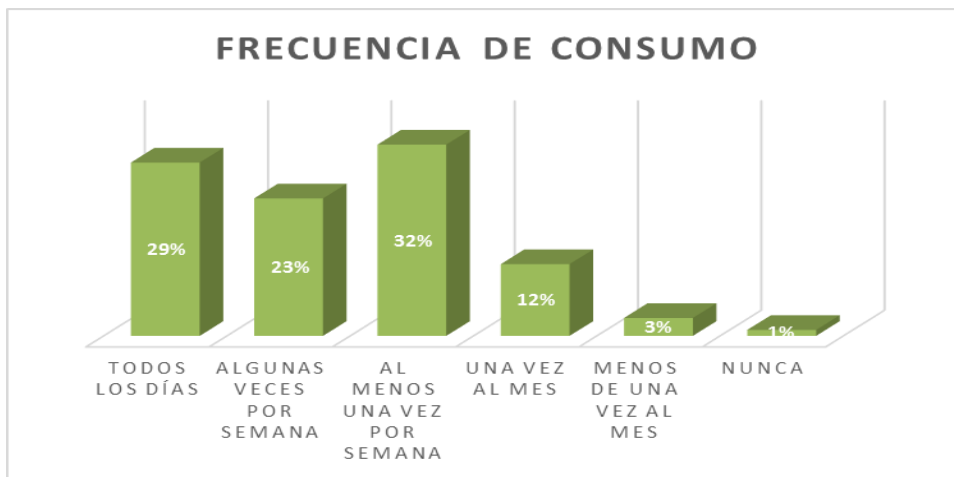
Uno de los primeros interrogantes indagó sobre la práctica de compra de productos cultivados bajo agricultura sostenible a lo cual un 86% respondió que sí lo hacía y un 14% que no. Este resultado debe contrastarse con un interrogante complementario y es, en el caso en que no compre estos productos, ¿los compraría? Para lo cual respondieron que NO lo harían en un 34% y que SI lo harían en un 66%. Con lo cual se llega a un mercado potencial del 95%.

Este resultado plantea oportunidades muy interesantes por cuanto puede construirse una clientela a partir de una disposición positiva con respecto a la compra de productos de origen limpio. Pero la cuestión fue más allá. A la pregunta, en el caso en que no compre productos

orgánicos, pero manifieste que lo haría., lo cual plantea una posibilidad real de mercado para la empresa distribuidora de los productos.

¿Con qué frecuencia consume hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”?

Gráfico 2. Frecuencia Consumo Productos Agricultura Limpia

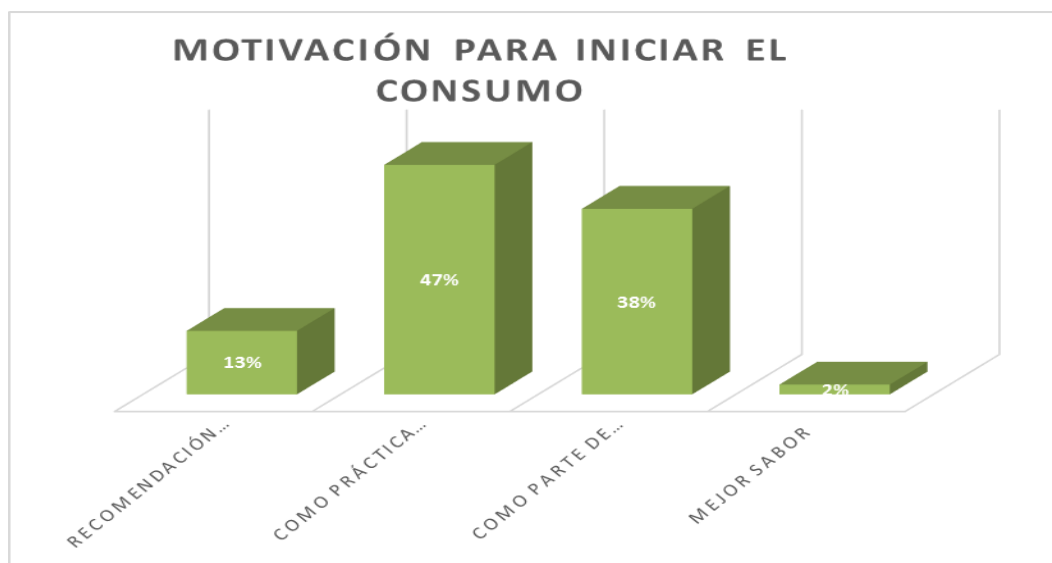


Fuente: Elaboración propia

El resultado establece una visión de consumo que frente a la comercializadora se traduce en un potencial mercado que establece que semanalmente el 84% de las personas encuestadas consumen productos del tipo ofrecido y mensualmente se llega a un 96%. Lo que quiere decir que se está frente a un mercado estable y en crecimiento.

¿Por qué empezó a consumir hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”?

Gráfico 3. Motivación Consumo Productos Agricultura Limpia



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta sumada a la anterior brinda una visión de consumo frente a las motivaciones del mismo para estas se puede establecer que sumados la práctica para mejorar la salud y como estilo de vida el porcentaje corresponde al 85% estas dos motivaciones son estables y duraderas y establecen un prospecto de consumidor habitual, sumado a la siguiente pregunta sobre la motivación del consumo como se establece que la mayor motivación está en un consumo de productos sanos y naturales libres de químicos con un 68% de la población encuestada tomando a esta opción como la principal motivación, otro punto clave es que el 78% establecen que los productos que son manejados bajo principios limpios tienen un mejor sabor y olor que los tradicionales a la vez que el 66% establecen con motivación 1 y 3 el hecho de ser productos amigables con el medio ambiente.

La pregunta 5 por su parte Recomendaría a un familiar o allegado el consumo de hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible” muestra que el 91% de los encuestados que consumen este tipo de productos recomendaría el consumo, lo cual es óptimo ya que permite que se aumente el número de consumidores.

Gráfico 4. Ingresos económicos de consumidores



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que esta encuesta se llevó a cabo en puntos estratégicos y horas de la mañana en los mercados campesinos y tiendas especializadas en productos orgánicos o con valor agregado se establece que el 37% de la población encuestada tiene un nivel de ingreso de menos de 2 salarios mínimos y el 63% restante el nivel de ingresos supera los 2 salarios lo cual permite establecer que el poder adquisitivo.

Gráfico 5. Medios de adquisición de productos



Fuente: Elaboración propia

El 38% de las personas que consumen productos limpios los adquieren en almacenes de grandes superficies, el 41% en tiendas especializadas sin embargo comentan que dichas tiendas se encuentra a una distancia considerable por lo cual se dificulta en algunos momentos la adquisición de los mismos, a pesar de contar La Calera con mercados campesinos los días sábados solo el 12% los adquieren por este canal, esto se debe de acuerdo a comentarios al desconocimiento de fincas especializadas dentro de la zona a la producción de productos que cumplan con las expectativas por otra parte se establece el interés de los encuentralos por poder conocer de cerca el manejo integral de los productos y estar en contacto con el productor.

¿Cuál es el presupuesto mensual destinado para la compra de hortalizas?

La moda para esta pregunta se encuentra en 70.000 y 100.000 con una frecuencia de 1 a 2 veces mensual.

2.5. Costos del estudio de mercados.

El costo del estudio de mercadeo establece la inversión que se presentó para llevar a cabo la investigación de mercados y que se relaciona con los fines específicos de la empresa, a la vez que tienen repercusión en esta, teniendo en cuenta que el estudio de mercados se reconoce como una estrategia diferenciadora de las PYMEs, estos costos se cuantifican mas no tienen representación en los estados financieros, ya que son costos particulares, no frecuentes y de difícil retorno.

Ilustración 9. Costos del estudio de mercados

CONCEPTO	VALOR
Transporte	\$ 50.000
Papelería	\$ 30.000
Otros	\$ 20.000
TOTAL	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis de oferta y demanda

Descripción y análisis de factores del macro -ambiente: la manera como se expresa el ambiente externo de las empresas esta dado en oportunidades y amenazas, las cuales son cambiantes, necesarias de identificar y estar en capacidad de afrontar

3.1. Aspectos demográficos.

El Municipio de la Calera posee una población según cifras del DANE censo año 2005 de 27.527 habitantes, de los cuales el 36 % se ubica en la zona urbana y el 64 % en la zona rural.

Aproximadamente el 72,8% de los hogares de La Calera tiene 4 o menos personas.

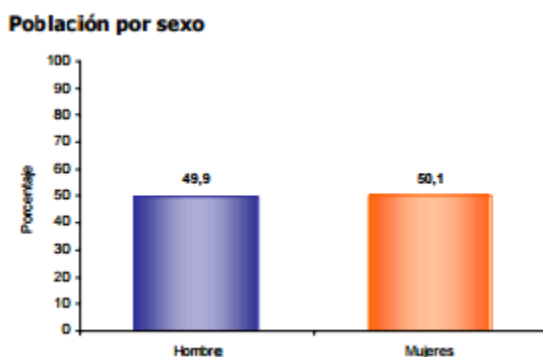
Ilustración 10. Hogares según número de personas



Fuente: DANE (2005)

Del total de la población de La Calera el 49,9% son hombres y el 50,1% mujeres.

Ilustración 11 Población por sexo



Fuente: DANE (2005)

El 39,2% de la población residente en La Calera, ha alcanzado el nivel básico primario y el 29,1% secundaria; el 8,0% ha alcanzado el nivel profesional y el 3,3% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 6,4%.

3.2. Entorno económico.

En el mercado alimenticio total, el mercado de productos ecológicos certificados se encuentra entre el 1% y 2%, para los próximos años se prevé un crecimiento importante a nivel global. La agricultura ecológica sigue creciendo a buen ritmo a nivel mundial, según la última edición del informe “El Mundo de la Agricultura Ecológica”, presentado por la Federación Internacional de Movimiento de Agricultura Ecológica –INFOAM- y el Instituto de Investigación de Agricultura Ecológica –FiBL- en BioFach (2013).

El porcentaje de tierras cultivables en Colombia corresponde al 38,4 % del total, lo cual muestra un gran potencial para el desarrollo del sector agropecuario. Según un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el 30 % de la superficie de tierra del mundo es apta para la agricultura, y los países en vía de desarrollo cuentan con el 66 % de esta, de la cual se estima que sólo el 34 % está dedicado a la agricultura. Además, Colombia, Brasil, Argentina y Bolivia son los países latinoamericanos que más contribuyen a esta proporción de tierra agrícola subutilizada Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2003).

Durante el año 2102, se cultivaron en Colombia 106.216 hectáreas de hortalizas como arveja, cebolla de rama, cebolla de bulbo, zanahoria, tomate, haba, acelga, repollo, brócoli,

berenjena, ahuyama, pepino cohombro, pimentón, entre otras, de las cuales se cosecharon 78.794 hectáreas. Así, se obtuvo una producción total de 1.244.496 toneladas DANE-ENA, 2012).

Respecto a tierras de cultivo certificadas como orgánicas son para la producción de café (25%), frutas (18%), aceite de palma (15%), caña de azúcar (15%), palmito (14%) y plantaciones mixtas (12%)⁸⁰. El porcentaje relativamente alto de producción de fruta orgánica es engañoso ya que incluye un área de 5,100 hectáreas de recolección silvestre de mangos⁸¹. Las superficies completamente certificadas para frutas orgánicas son 7,933.77 hectáreas y adicionalmente 707.42 hectáreas están en el proceso de conversión a la agricultura orgánica.

El factor determinante del movimiento de la agricultura orgánica en Colombia es el crecimiento de las oportunidades de exportación a mercados de alimentos orgánicos importantes como Europa, Norte América, así como los países asiáticos. La presencia local de organismos internacionales de certificación líderes (BCS-Öko, CERES, Control Unión, ECOCERT)

En el entorno económico a nivel Departamento es citable el Plan de Desarrollo de Cundinamarca, “región productiva y competitiva”, Cundinamarca debe consolidar la ruta hacia la competitividad y para tal efecto debe incrementar su productividad laboral y empresarial, así como facilitar las condiciones que permitan alcanzar un territorio competitivo en la perspectiva de un esquema racional de uso, ocupación y transformación del suelo. Esto solo es posible si se alcanzan altos niveles de eficiencia a través de la asociación territorial; por tal razón se promoverán estrategias de integración entre los diferentes municipios del departamento, con Bogotá y con los Departamentos vecinos.

En el municipio de La Calera por su parte el plan de desarrollo municipal en el Eje II Económico agropecuario tiene por objetivo “Promover actividades que propendan por el desarrollo sostenible y económico de los productores agropecuarios del municipio,

potencializando las áreas de producción delimitadas en el municipio con la generación de cadenas productivas que permitan ser competitivos con los tratados de libre comercio

A pesar de ser un eje central la agricultura tanto a nivel país como departamental y municipal, la participación del sector agrícola es bajo, se puede deber a varios factores; la falta de conocimiento de las personas en cuanto al desarrollo de actividades agrícolas productivas, el bajo nivel tecnológico en las pequeñas plantaciones, los elevados costos de producción (mano de obra, maquinaria agrícola, insumos.) y la falta de motivación, lo que causa la variación de los precios en los productos agropecuarios, lo que no favorece al productor.

La economía del municipio de La Calera es dependiente del mercado externo con una vocación agrícola, especialmente, el subsector agrícola, se caracteriza por la producción de pequeñas parcelas de papa, arveja y hortalizas. La economía no se centra en actividades específicas, lo cual ha permitido el desarrollo de una gran diversidad de sectores. Tomando como base cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, y considerando que el proyecto objeto de análisis, está en pro del desarrollo del sector agrícola y en especial, aquel en donde la utilización de producción sostenible es un factor predominante, lograrán los beneficios propios de lograr la articulación entre las políticas de desarrollo agropecuario descritas tanto a nivel nacional, regional y local.

3.3. Entorno ambiental.

En Colombia tanto el tema agropecuario como ambiental tienen una importancia fundamental, es por ello que el proceso de desarrollo de Colombia está respaldado en la articulación de las dimensiones económica, social y ambiental las cuales se fundamentan en las bases para el desarrollo sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades del

presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas, el desarrollo sostenible del sector agropecuario, está orientado en función de garantizar condiciones adecuadas y seguras de calidad de vida de los campesinos y de crecimiento económico, siempre apoyado en los temas ambientales. En este orden el estado ha legislado al respecto, como es el caso de la política “producción más sostenible” del año 1997 que tras ser evaluada en 2005 se convierte en la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible – 2010, se orienta a cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo por parte de los diferentes actores de la sociedad nacional, lo que contribuirá a reducir la contaminación, conservar los recursos, favorecer la integridad ambiental de los bienes y servicios y estimular el uso sostenible de la biodiversidad, como fuentes de la competitividad empresarial y de la calidad de vida.

La Calera, Departamento de Cundinamarca corresponde geográficamente a la Cuenca alta del Río Blanco, que nace en las lagunas de Buitrago, en el Municipio de Guasca y desemboca en el río Negro tributario del Guayuriba - Meta – Orinoco.

Sus límites se establecen por la divisoria de aguas entre las cuencas del Teusacá y el Río Blanco, al occidente constituidas por Cerro Verde y Aguas Gordas, el municipio de Guasca al norte y Fómeque al oriente, en territorio del Parque Natural Chingaza y Choachí al sur, por la Quebrada Blanca.

La vereda de la Jangada cuenta con una hidrografía conformada por aguas superficiales y subterráneas. El sistema de aguas superficiales está constituido por el río Blanco con el cual limita la quebrada el Chuscal que atraviesa el territorio de norte a sur.

El sistema de aguas subterráneas está constituido por acuíferos profundos que presentan aguas que sirven para la agricultura y ganadería, como también son aprovechadas para el consumo humano. El 40% del territorio es constituido por zonas de ladera.

Este sector corresponde a la zona de amortiguación del páramo de Chingaza, por tanto, es necesario que las actividades económicas que se desarrollen en la zona estén acorde a la adaptación del poblador al cambio climático y la condición de manejo integral de los recursos naturales.

3.4. Entorno tecnológico.

Al hablar del sector agropecuario frente al entorno tecnológico es necesario hacer referencia a la biotecnología, como conjunto de técnicas y procesos de origen científico, tecnológico y empírico, que permiten la manipulación de seres vivos como células, microorganismos, plantas y animales con propósitos utilitarios –productivos y comerciales-: esta tecnología trabaja en el mejoramiento de procesos y productos para aumentar la calidad de vida del ser humano. Para Colombia es incorporada como política en el Plan estratégico nacional de mercados verdes (2002) que sin embargo y a pesar de los esfuerzos del gobierno por acercar la tecnología al sector no ha sido una tarea fácil ni con los mejores resultados. Más recientemente en el año 2015 y como resultado del estudio de la misión para la transformación del campo como iniciática del Gobierno Nacional y cuenta con la secretaría técnica del DNP y el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Departamento de Prosperidad Social. cuyo objetivo es la elaboración de un portafolio robusto y amplio de instrumentos y políticas públicas para el desarrollo del campo colombiano en los próximos 20 años, toma fuerza la tecnología al servicio del campo colombiano.

Colombia presenta dos retos fundamentalmente el primero corresponde a la investigación biotecnológica, la segunda a la extensión rural como insumo para poder dar a conocer y aplicar los avances tecnológicos en el campo. La tecnología es importante para la potenciación de los

mercados de productos orgánicos o ecológicos, en la medida que permite desarrollar productos más resistentes, implementar procesos más eficientes y menos perjudiciales para el medio ambiente y disminuir costos de producción. El Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, trabaja con las autoridades sanitarias de otros países, en el desarrollo de protocolos que permitan la exportación desde predios registrados para la producción de frutas y hortalizas, localizados en las zonas vigiladas y que cuentan con el reconocimiento oficial como áreas libres o de baja prevalencia de plagas. De igual manera, se está trabajando en el desarrollo de tecnologías que permitan hacer más eficientes los procesos de post cosecha como selección, almacenamiento y empacado para con ello lograr una competitividad en los mercados internacionales.

3.5. Entorno político, cultural y social.

Respecto al sector agropecuario a nivel país se encuentra una robusta legislación, iniciando por hacer referencia al entorno actual donde el sector rural se convierte en un aliado estratégico en el marco del posconflicto, es por ello que para el plan nacional de desarrollo se genera la política de Colombia Siembra, es la política agropecuaria del gobierno nacional que representa una apuesta por un nuevo renacer del campo colombiano. Esta iniciativa propiciará, entre el 2015 y el 2018, el desarrollo del sector agropecuario. Se aumentará la oferta de productos agropecuarios para el país y fomentará las exportaciones agropecuarias con valor agregado, a través del aumento del área sembrada y productividad, así como dentro del eje estratégico “Colombia equitativa y sin pobreza extrema” el objetivo denominado “Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.”, sobre el cual se establece como uno de sus principales lineamientos “Fortalecer la competitividad agropecuaria para consolidar el campo como generador de empleo y riqueza para los habitantes rurales”.

Frente a la comercialización de productos orgánicos, El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial en el marco de su programa Mercado Verdes, busca identificar y apoyar la formulación de proyectos o de planes de negocio de mercados verdes, así como implementar un programa nacional de eco etiquetado y de educación del consumidor. Por su parte la resolución 1555 de 2005, creó el Sello Ambiental Colombiano y reglamento su uso, con el fin de orientar las preferencias de compra de los consumidores nacionales hacia productos con potencial de reducir los efectos e impactos ambientales nocivos a lo largo de su ciclo de vida y con esto incentivar el crecimiento de un mercado nacional de productos amigables con el ambiente, que contribuyan con los propósitos del desarrollo sostenible, a través de la resolución 00148 de 2004 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural creó, el Sello de Alimento Ecológico y reglamento su otorgamiento y su uso. Con este sello se busca apoyar al sector de la producción agropecuaria ecológica, buscando diferenciar y posicionar los productos ecológicos dentro de todos los eslabones de la cadena productiva, al facilitar una mejor identificación de los productos, y propiciar una mayor credibilidad y confianza entre los consumidores.

En este entorno es importante destacar convenios interinstitucionales que buscan impulsar el sector de la producción ecológica u orgánica, y que ofrecen oportunidades de financiación como son PADEMER (MADR): programa gubernamental de apoyo, con recursos que ascienden a los 30 millones de dólares, FONDO EMPRENDER: con recursos por 1.767 millones de pesos, CONVOCATORIA SENA (BPA): apoyo al sector productivo a través de la línea Programática “Desarrollo, Implementación y Transferencia de Buenas Prácticas para el Sector Agroindustrial”, DANSOCIAL: el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria formuló en el 2006 la Bitácora Solidaria para todos los sectores del país para el Plan Decenal de Desarrollo Estratégico de las Organizaciones Solidarias de Colombia 2006 –

2016, CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL (CCI): iniciativa de los sectores público y privado para impulsar la agricultura no tradicional de Colombia mediante asistencia y ayudar en la ejecución de proyectos, en campos diversos como la puesta en marcha de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

la Política Agropecuaria y Sostenibilidad Ambiental de la Producción Agropecuaria Nacional, establece como aspecto de logro en la competitividad, la necesidad de inserción en los mercados internacionales, la sostenibilidad ambiental de la agricultura, la reducción de la pobreza en el sector rural y aprovechar las potencialidades del campo colombiano, por lo cual, se crean estrategias orientadas a incentivar mejoras en la productividad, reducir los costos de producción y generar la sostenibilidad ambiental, fomentando el cumplimiento de medidas sanitarias, ambientales y sociales, las cuales son indispensables para lograr el acceso real a los mercados.

El sector agropecuario, cuenta con nichos enfocados en la producción de frutas y hortalizas que se hallan en zonas de economía campesina, los cuales, se constituyen en una alternativa de empleo, los cultivos de hortalizas tienen una utilización alta de mano de obra, en la producción, postcosecha y comercialización, lo que permite constituirlo en una alternativa de empleo familiar. El aumento de las inversiones en el sector promovidas desde el Gobierno Nacional, así como el aumento en área sembrada, producto del mejoramiento de las técnicas de producción, ha provocado que la población vinculada al sector hortofrutícola permanezca en crecimiento desde el año 2000 hasta la fecha.

4. Descripción y análisis de factores del micro -ambiente

4.1. Proveedores.

De acuerdo a los datos de la Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en 2005, anualmente Bogotá recibe más de 3.2 millones de toneladas de hortalizas, raíces, tubérculos y plátanos, con el fin de cubrir la demanda de los hogares y la industria procesadora de alimentos, convirtiendo a la Central de Abastos de Bogotá (Corabastos) en el principal centro de acopio y de distribución de los productos hortofrutícolas.

Para el caso de los productos orgánicos desde el 2006, el esquema de certificación nacional para la agricultura orgánica se encuentra vigente, éste incluye un logotipo nacional para los productos alimenticios orgánicos y tienen el nombre de “Producto Ecológico” con el apoyo del Ministerio de Agricultura. Aun así son pocos los organismos de certificación localizados en Colombia, estos también necesitan un registro y deben informar periódicamente al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural sobre las nuevas operaciones certificadas. Según Berger, “en septiembre de 2010, la base de datos oficial de operadores orgánicos certificados ha mostrado las siguientes cifras básicas, las cuales pueden ser más altas por la falta de registro real que tenemos del mercado, 156 operaciones certificadas (incluyendo grupos productores); 5,704 agricultores orgánicos y 49,072 hectáreas certificadas”.

A pesar que las hortalizas son producidas bajo agricultura sostenible, lo cual permite un cobro adicional, es necesario que los proveedores una vez se establezca el mercado busquen obtener un sello de certificación como puede ser el Sello CCI –Control Unión Internacional- SEC y DCS Colombia el más común en el país. Que permita la expansión del mercado y el reconocimiento del producto.

4.2. Competencia.

De acuerdo a la naturaleza del mercado, existen diferentes productores que proveen soluciones alimenticias similares, en el caso de la región Sabana Centro donde estará ubicada la comercializadora se encontraron escasos proveedores de hortalizas orgánicas o con características similares al producto que se propone.

Es posible enumerar a 5 proveedores fuertes en el mercado:

Hivir: Lugar especializado para comida vegetariana con certificado de producción orgánica.

Escarola: Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá con distribución en el departamento de Cundinamarca.

La Huerta de la Posada: Lugar especializado en el alquiler de parcelas con el objetivo que cada persona cultive sus propias verduras orgánicas, lo cual es una tendencia europea llamada “Slow Food”.

La Huerta de Marquez: Empresa dedicada producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos que se encuentra ubicada en el Municipio de la Calera.

Plazas de Mercado: En las plazas de mercado hay un día en específico del mes en el que fomentan la venta y consumo de productos orgánicos.

4.3. Matriz de perfil competitivo.

Tabla 6. Matriz de perfil competitivo

	La Huerta	Escarola	Plazas de

		Márquez				Mercado	
Factores Importantes Para El Éxito	Valor	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Capacidad De Producción	0,13	3	0,40	4	0,53	4	0,53
Recordación De Marca	0,07	2	0,13	3	0,20	4	0,27
Calidad Del Producto	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Precio	0,07	2	0,13	2	0,13	4	0,27
Penetración En Mercados Externos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Experiencia En El Mercado	0,07	4	0,27	2	0,13	3	0,20
Fidelización De Clientes	0,03	3	0,10	2	0,07	3	0,10
Participación En El Mercado	0,07	2	0,13	3	0,20	3	0,20
Publicidad	0,03	2	0,07	3	0,10	4	0,13
Variedad De Producto	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Modernidad En Presentación	0,03	2	0,07	3	0,10	3	0,10
Tecnología En Producción	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Servicio Al Cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
TOTAL	1,00		3,00		2,97		3,50

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que no todos los oferentes mencionados tienen presencia en el municipio de La Calera, sin embargo, teniendo en cuenta la cercanía con la ciudad, se convierten en una amenaza constante para la comercialización de los productos ofrecidos. En la Calera se encuentran varios supermercados de frutas y verduras, este municipio se caracteriza por tener varias huertas para alquiler, donde las personas pueden cultivar sus propios vegetales.

Supermercados:

Carulla

Supermercado Olímpica

Éxito

Surtimax

Cultivos especializados:

Green Point

La huerta de marquez

Tiendas de barrio

Calerafruver

Frutas y Verduras La granja

4.4. Clientes

Considerando que la compra de gran parte de los alimentos que hacen parte de la canasta familiar es efectuado por núcleos familiares, se hace necesario determinar el número de hogares que conforman el municipio de la Calera; de acuerdo a datos del Departamento Nacional de Estadística, censo año 2005, determino la proyección de habitantes de cada región y a su vez el número promedio de habitantes por hogar. De igual manera, la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia realizada en 2017 por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, estableció que 2 de cada 7 hogares en Colombia consumen hortalizas de manera regular.

Población 2005 27.527

Promedio Personas por hogar 3.8

Número de hogares 7.648

Para el presente estudio se definió como cliente personas de hogares establecidos en la Sabana de Bogotá, específicamente en el municipio de La Calera, pertenecientes a los estratos 3,

4, 5 y 6, con estudios de pregrado, que tienen una necesidad de alimentarse sanamente y que actualmente consume hortalizas, pues ellos saben los beneficios nutricionales y de salud que obtienen al adquirir un producto que tiene un valor agregado como es la forma de producción.

5. Plan de marketing

5.1. Objetivos de la estrategia de Mercadeo.

El objeto de la estrategia está encaminado a lanzar y posicionar una comercializadora de productos comercializadora de hortalizas producidas bajo agricultura sostenible, ubicada en la Vereda La Jangada del Municipio de La Calera, orientada a venta directa a persona natural. Con una participación del 45% del mercado potencial que para el caso corresponde a 4487 de la Población con estudios de educación superior –posgrados de La Calera de acuerdo al Censo 2005. Para lograr esta meta se trabaja de acuerdo a los siguientes objetivos de estrategia de mercado:

1. Lograr incentivar la alianza de compra con proveedores de productos orgánicos no certificados y certificados de la zona de la Jangada.
2. Desarrollar un centro de logística en La Calera para la recepción y comercialización de los productos a la persona natural.
3. Desarrollar una campaña de lanzamiento de la imagen de la comercializadora.
4. Ofrecer una plataforma tecnológica basada en aplicaciones WEB que permita al cliente comprar en línea, conocer los productos en cosecha y sus precios así como el impacto del proyecto.

5. Desarrollar actividades de venta directa que permitan establecer un listado de 200 clientes para el tercer mes de lanzamiento.

6. Promover en el mediano plazo la certificación de los proveedores no certificados.

5.1.1. Estrategia de producto.

Objetivo. Satisfacer las necesidades del cliente respecto a la calidad, precio y empaque del producto con el fin de que se pueda tener acceso a la Línea de productos Horticampo.

MARCA. Todos los productos deben manejar una marca que genere recordación e impacto en el cliente, generando así una ventaja competitiva.

DISEÑO. El diseño de la Línea de productos Horticampo tendrá diseño moderno y colores llamativos. Así mismo, se creará un slogan que ayude a introducir los productos en el mercado.

EMPAQUE. La presentación del portafolio de productos se hará en canastas plásticas para facilitar la rotación del producto entre la comercializadora y el cliente. Las canastas tendrán impreso el logo de la comercializadora de productos cultivados bajo producción sostenible y un distintivo que las identifique como productos cultivados bajo producción sostenible, se especificara fecha de poscosecha. Al igual se contará con bolsas identificadas con el logo de la compañía y una reseña del impacto de la compra del producto en la comunidad productora.

LÍNEA DE PRODUCTO Y CALIDAD. Este punto la estrategia va dirigida específicamente a crear sistemas de rotación de productos de manera que se suplan las necesidades de los clientes de acuerdo a los tiempos de producción, creando líneas de productos por temporada de producción.

5.1.2. *Estrategia de plaza.*

Objetivo. Definir elementos como la venta personal, el cubrimiento, almacenamiento, punto de venta, transporte e inventarios.

Tácticas. Dentro de las principales tácticas de la plaza se desarrollarán:

DISTRIBUCIÓN. El canal de distribución a utilizar será el de venta directa. El segmento al cual se dirigirá la comercializadora serán principalmente personas de hogares establecidos en la Sabana de Bogotá, específicamente en el municipio de La Calera, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, con estudios de pregrado y pos grado lo que corresponde de acuerdo al censo 2005 al 16.3% de la población la cual será para el plan de mercado el mercado meta.

LOGÍSTICA. La logística de la distribuidora recaerá en buena medida en la localización de una bodega en la que se recibirán, empacarán y almacenarán los productos de los proveedores, de manera que desde ahí se direccionen los pedidos a clientes. La bodega contará con una oficina como punto de venta.

SERVICIO AL CLIENTE. Crear un departamento de servicio al cliente, que se encargue del estudio preventa y posventa de los productos para conocer las ventajas y desventajas que los clientes encuentran en el momento de adquirir el producto.

5.1.3. *Estrategia de precio*

Objetivo. Establecer elementos tales como los precios de lista, descuentos y promociones.

PRECIO: teniendo en cuenta que los precios de las hortalizas tienen fluctuaciones constantes, con el fin de establecer el precio de venta se tendrán como base el valor de los productos del boletín diario de precios de corabastos, al cual se ajustara el sobre costo de los productos cultivados bajo agricultura sostenible teniendo en cuenta dos variables.

1. Si el producto hace parte de la oferta de temporada se establecerá un sobrecosto del 12% del valor base del boletín antes mencionado.
2. Si el producto no corresponde a temporada tendrá en sobrecosto de 18% del valor base del boletín antes mencionado.

DESCUENTOS Y PROMOCIONES. Con el fin de incentivar la compra y la fidelización del cliente se creará el círculo de compradores con el cual el cliente acumular puntos que podrá redimir para adquisición de productos dentro de la comercializadora, o adoptar un pequeño huerto que podrá cuidar virtualmente y hasta que produzca.

5.1.4. Estrategia de Promoción.

Objetivo. Establecer elementos de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y merchandising.

POSICIONAMIENTO

El objetivo es dar a conocer el producto y generar un reconocimiento en el mercado, generando posicionamiento en la preferencia de consumidores de productos de características sostenible y saludable. Para realizar este posicionamiento se pretende dar a conocer los atributos y beneficios del producto, de manera que el consumidor recuerde a la compañía Horticampo como una empresa comprometida con la adaptabilidad del campesino al cambio climático.

Tabla 7. Beneficios

Características	Beneficios
Comercialización directa	• Mejor precio para el consumidor

	• Menos intermediarios • Contacto directo del cliente - productor
Hortalizas producidas bajo producción sostenible	• Mayor contenido de vitaminas y minerales • Mejor salud del consumidor • Mejor sabor de los productos • Cuidado del agua • Alimentos libres de conservantes • Mejora el sistema inmunológico • Mejor sabor y más aromáticos
Producción sostenible	• Beneficio ambiental – sustentable con el ambiente • Menores costos de producción • Baja contaminación del producto • Previene la erosión de suelos
Hortalizas libres de pesticidas	• Protege la calidad de vida de las futuras generaciones. • Protege la salud del productor
Producción a pequeña escala	• Aumento de los ingresos de la familia campesina • Soberanía alimentaria • Adaptabilidad de la familia al cambio climático
Calidad del producto	• Beneficios a la salud • Eliminación de agroquímicos
Hortalizas de calidad superior	• Seguridad alimentaria y nutricional • Eliminación de monocultivos

Fuente: Elaboración propia

PUBLICIDAD

Se desarrollará folletería, tarjetas de presentación, creación de blog promocional e inmersión en las redes sociales.

Folletería

300 folletos: diseño e impresión de folletos \$400.000

Creación de blog y gestión en redes sociales; se darán a conocer las principales actividades, servicios y beneficios, condiciones y formas de pago.

5.2. Presupuesto plan de Marketing.

Tabla 8. Presupuesto plan de Marketing

ESTRATEGIA DE PRODUCTO						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Diseño de la Marca	Económicos y técnicos	Director Comercial	400.000	2 semanas	Crear recordación de la marca	
Diseño de slogan	Económicos y técnicos	Director Comercial	200.000	1 semana	Crear recordación de la marca	
Diseño de empaque	Económicos y técnicos	Director Comercial	300.000	1 mes	Aumento de ventas	
Creación de sistemas de rotación de productos	Humanos y técnicos	Director Comercial – Asistente administrativo	600.000	3 días	Aumento de ventas	Esta actividad es constante y deberá realizarse de manera mensual

ESTRATEGIA DE PRECIO						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Establecer plataforma de sistema de precios	Económicos, humanos y técnicos	Gerente comercial	1.800.000	2 meses	Estandarización de los precios	Esta actividad debe permitir el monitoreo y actualización de precios diario
Creación de promociones y	Económicos, humanos y	Gerente comercial- Gerente general	300.000	1 semana	Aumento de ventas	

descuentos	técnicos					
------------	----------	--	--	--	--	--

ESTRATEGIA DE PLAZA (Distribución)						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Establecer el punto de distribución	Económicos, humanos y técnicos	Gerente general- Junta directiva	300.000	1 mes	Asegurar la sostenibilidad del negocio	
Establecer los parámetros de logística	Económicos, humanos y técnicos	Gerente comercial- personal de venta	400.000	6 semanas	Asegurar la sostenibilidad del negocio	
Crear el canal de servicio al cliente	Económicos, humanos y técnicos	Gerente comercial- Gerente general	300.000	2 semanas	Asegurar la satisfacción de los clientes	

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Creación de Blog	Económicos, humanos y técnicos	Gerente comercial- Gerente general	80.000	1 semana	Asegurar la fidelización de los clientes	El costo hace referencia al trabajo de diseñador grafico
Creación folletos	Económicos, humanos y	Gerente comercial- Gerente general	400.000	1 mes	Asegurar la sostenibilidad	

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
publicitarios que incluya recetas	técnicos				del negocio	
Redes sociales Facebook Whats app	Económicos, humanos y técnicos	Gerente comercial- Gerente general	0	1 semana	Asegurar la fidelización de los clientes	
TOTAL PLAN DE MARKETING						\$5.080.000

Fuente: Elaboración propia

6. Estudio Técnico

6.1. Caracterización del portafolio de productos.

La sobre la dinámica del mercado de productos orgánicos, lo que contribuirá a la planificación a largo plazo de la oferta, la cantidad y la calidad los productos. La producción agricultura es una industria pequeña (del 1% al 2% de las ventas mundiales de alimentos), que se encuentra en creciendo en todo el mundo. Es difícil recopilar información por la falta de estadísticas oficiales y el nivel de confidencialidad de las organizaciones que se ocupan de los productos orgánicos. Con todo, está aumentando el interés en la información de cultivos orgánicos se centra principalmente en cultivos de cereales (11 099 toneladas) y en la producción de frutas y de vegetales (8 864 toneladas en el 2000). Las legumbres al igual que otros cultivos especiales tales como las uvas para vino crecen en una escala menor (1508 toneladas). Mientras que la producción de los cultivos se ha visto incrementada entre los años 1999 y 2000 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

En cuanto a las características propias de productos ofrecidos por la empresa, a continuación, se presentarán algunos datos basados en una producción tradicional.

Ilustración 12. Características de producción

CULTIVO	ÉPOCAS DE SIEMBRA	DÍAS A MADUREZ	RENDIMIENTO TON/HEC.
Coliflor	1º de Marzo a 15 de Junio	80 a 100	25
Calabaza de Castilla	15 de Abril a 30 de Abril	170 a 190	23,5
Brócoli	15 de Abril a 15 de Junio	75 a 100	15
Acelga	15 de Abril a 30 de Junio	50 a 60	9
Zanahoria	15 de Abril a 30 de Julio	75 a 110	5,6
Calabacín	1º de Mayo a 30 de Mayo	50 a 65	10,2
Lechuga	1º de Mayo a 30 de Junio	70 a 100	12
Rabanito	1º de Mayo a 30 de Agosto	30 a 35	18,2
Cebolla bulbo	1º de Junio a 30 de Junio	90 a 150	25,6

Fuente: FAO (2017)

6.2. Proceso de Distribución.

Tabla 9. Proceso de Distribución

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		
Entradas	Actividades	Salidas
Productos de Proveedores	1. Confirmación de existencia de productos 2. Elaboración y envío de orden de compra a proveedor 3. Recepción de Pedidos. 4. Pesaje, Revisión y Limpieza de los productos 5. Elaboración órdenes de Pago 6. Refrigeración e hidratación de	1. Orden de Compra a Proveedores 2. Orden de Pago 3. Lista de Chequeo de aprobación de Pedido 4. Registro de recepción de pedido 5. Registro de temperatura y humedad zona de

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		
Entradas	Actividades	Salidas
	productos 7. Facturación de Pedido	almacenamiento
Requerimiento de producto	1. Recepción Orden de compra del cliente 2. Alistamiento de pedido Cliente	1. Registro de Requisición del Cliente 2. Factura de venta
Factura de venta de pedido	1. Entrega de Pedido y Factura a cliente 2. Cobro de cuentas 3. Evaluación del Producto y el Servicio por parte del cliente	1. Formato de registro de temperatura y humedad 2. Hoja de entrega y aprobación de pedido 3. Hoja de Recuperación de cartera 4. Hoja de evaluación de P y S.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Puntos clave del proceso de distribución.

Tabla 10. Puntos clave del proceso de distribución.

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN		
Actividades clave del Proceso	Riesgos	Controles
1. Recepción de pedidos de proveedores	Productos dañados durante la movilización.	Planes de manejo de la carga Correcto embalaje de la carga
2. Almacenamiento temporal	Producto descompuesto	Estándares de refrigeración Agilización de rotación de productos
3. Transporte y entrega de Pedidos	Productos dañados durante la entrega	Alistamiento cuidadoso de pedidos en cajas plásticas apilables.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Ubicación de la planta y oficinas.

La planta de almacenamiento, punto de distribución y oficinas estará ubicada en La Portada sector estratégico dada su cercanía con los diferentes proveedores su facilidad de acceso a las principales vías de la región del Guavio, lo que facilitará la comercialización de los productos. De otra parte, es la conexión con los condominios del sector de Márquez y Sopo.

Ilustración 13. Ubicación de Planta



Fuente: Google Map (2017)

6.5. **Requerimiento humano.**

La empresa contara con el siguiente personal:

Dirección y representación legal: 1 persona

Administrativo 2 personas (1 contador y 1 asistente administrativo)

Mercadeo y ventas: una persona.

Lavado y almacenaje: dos personas

Ventas: 2 personas

6.6. **Fuentes de aprovisionamiento.**

En lo posible se buscará que el aprovisionamiento de los productos sea abastecido por los campesinos de la vereda la Jangada y de ser necesario se ampliara el aprovisionamiento con campesinos que cuenten con producciones sostenibles en la zona de la cuenca del Rio Blanco, para el Municipio de La Calera.

6.7. **Infraestructura.**

A continuación, se describe la Maquinaria y equipo necesaria para el proyecto planteado

Equipo	Descripción	Cantidad	Precio	Total
Cuarto frio	Utilizado en preservación de productos de ciclo de vida corta	1	8.500.000	8.500.000
Góndolas	Utilizado para la acomodación y exhibición de los productos	15	165.000	2.475.000
Bascula	elemento para toma de peso del producto	3	100.000	300.000
Software y hardware de caja	Uso para la medición exacta del precio y peso de los productos, comprende: pantalla, báscula, computador, software especial para comercialización de frutas y verduras.	2	1.400.000	2.800.000
Canastillas	Acomodación y transporte interno del producto	200	5.300	1.060.000
Carretilla	instrumento para acomodar el producto al surtir el almacén	3	120.000	360.000
Canasta compras	facilita la compra del cliente	50	15.600	780.000
Estibas	Evita el contacto con el suelo del producto	80	15.700	1.256.000
Muebles punto de pago	Consta de mueble y silla	2	1.520.000	3.040.000
Muebles de oficina	Adecuación de puesto de trabajo	3	1.100.000	3.300.000
Equipos de computo	Elemento para el manejo de la información	3	1.950.000	5.850.000
Archivador	manejo de información	1	279.000	279.000
Costo total				30.000.000

7. Estudio organizacional y legal

7.1. **Sociedades comerciales en Colombia.**

El derecho comercial colombiano como respuesta a la globalización ha presentado cambios importantes referente al marco regulatorio de las sociedades; uno de los cambios en respuesta a este fenómeno mundial y a incentivar los procesos de formalización empresarial. Ha sido la implementación de las sociedades por acciones simplificadas (SAS), el cual se presenta como una adaptación de las normas a las necesidades de los comerciantes y empresarios, que busca como principal objetivo una flexibilización de los términos y condiciones bajo los cuales se determina su funcionamiento. Estos cambios han hecho que tipos sociales tradicionales queden gradualmente en desuso, es el caso de la sociedad de responsabilidad ilimitada. Pues hoy se prefiere el uso de figuras societarias en las que se establecen claros límites a la responsabilidad de los socios.

A continuación, se describe tanto la empresa unipersonal como los tipos de sociedades mercantiles en Colombia de manera que nos permita hacer un paralelo de estas e identificar diferencias, ventajas y desventajas de las mismas.

Empresa Unipersonal

Es entendida como una persona jurídica independiente del constituyente que nace con la debida inscripción en la Cámara de Comercio, mediante esta una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio denominado empresario, puede destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil a través de ella. La constitución puede darse por una sociedad comercial, una persona natural que tenga la calidad de comerciante o como resultado de la conversión de una persona jurídica en empresa unipersonal (cuando sus socios han cedido la totalidad de sus cuotas a una sola persona).

Características de la Empresa Unipersonal:

Calidad de comerciante. Puede ser constituida por una persona natural o por una persona jurídica que reúna la calidad de comerciante.

Limitación de la responsabilidad. Permite a una persona que reúna las calidades para ejercer el comercio, ya sea natural o jurídica, limitar su responsabilidad patrimonial a los activos que destine para realizar una o varias actividades mercantiles.

Persona jurídica. Persona jurídica una vez la formalidad de la inscripción en el registro mercantil.

Responsabilidad ante terceros. No fue concebida como mecanismo para facilitar la defraudación a terceros.

Constitución: Según lo definido por la Ley 222 de 1995 en su Artículo 72, debe efectuarse por escrito ya sea por documento privado o escritura pública. Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse mediante escritura pública e inscribirse también en los registros correspondientes.

Cesión de cuotas: El titular podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscribirá en el Registro Mercantil correspondiente.

Terminación de la empresa unipersonal: la disolución se puede dar por; voluntad del titular de la empresa, vencimiento del término previsto, muerte del constituyente cuando así se haya estipulado en los estatutos, imposibilidad de desarrollar las actividades previstas, orden de autoridad competente, pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento (50%) y por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria.

La liquidación del patrimonio: Se realizará de acuerdo al procedimiento descrito para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada, en este actuará como liquidador el empresario o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor.

Normalización: mediante la Ley 222 de 1995, la cual modifica el Libro II del Código de Comercio, a través de esta se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Sociedades mercantiles

Sociedad colectiva: Se trata de una sociedad externa, realiza actividades mercantiles o civiles bajo una razón social unificada, respondiendo los socios de las deudas que no pudieran cubrirse con el capital social. Reglamentada por el CST Título III Artículo 294 a 322.

La principal característica de este tipo de sociedad se establece en el hecho de que la responsabilidad por las deudas de la sociedad es ilimitada, todos los socios entran a responder ante terceros de manera solidaria e ilimitada hasta con su propio patrimonio, es decir que sus acreedores podrán perseguir de manera directa a cualquiera de los socios por las deudas generadas por la sociedad.

Características:

Números mínimo y máximo de socios o accionistas: Mínimo: (2) socios, Máximo: no tiene límite de socios

Capital: El capital social se divide en partes de interés de igual valor. El capital debe pagarse al momento de constituirse de manera integral

Denominación o razón social: Razón social: nombre y apellido de alguno de los socios seguido de la palabra & compañía, hermanos, e hijos. No se puede indicar a un extraño.

La cesión del interés social: constituye una reforma de estatutos

Reforma del contrato social: requiere el voto unánime de los asociados.

Derecho de los socios: inspeccionar en cualquier tiempo los libros y papeles de la sociedad, aun cuando hayan delegado la administración de la compañía, Cada socio tiene derecho a un voto.

Constitución: Se constituye por escritura pública

Órganos de dirección, administración, representación, fiscalización:

De dirección Junta de socios.

De administración y representación legal. Estará a cargo de todos los socios colectivos o gestores, quienes podrán ejercerla directamente o por sus delegados. Los comanditarios solo podrán ejercer funciones de representación de la sociedad como delegados de los socios colectivos para negocios determinados.

De fiscalización El revisor fiscal es voluntario tenerlo, pero si tiene activos brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3000 SMMLV será obligatorio tenerlo

Responsabilidad de los socios: Responden solidariamente incluyendo sus propios patrimonios.

Quórum: Deliberar Mayoría numérica sin importa el aporte. Decidir No menos de la mayoría de liberatoria. Reformar Voto unánime de los socios.

Sociedad en comandita: pueden ser de dos tipos: sociedades comanditarias por acciones y sociedades comanditarias simples. Esta clase de sociedad mercantil se utiliza en las sociedades

de familia. Están conformadas por unos socios gestores y unos comanditarios, donde los gestores comprometen su responsabilidad solidaria e ilimitadamente ante terceros, mientras que los comanditarios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes. Reglamentada por el CST Titulo IV Artículo 323 a 352

Características:

Capacidad legal: Los menores pueden ser socios comanditarios con autorización

Números mínimo y máximo de socios o accionistas:

Sociedad comandita simple: Mínimo: (1) socio gestor. Mínimo: (1) socio comanditario, Máximo: (25) socios comanditarios.

Sociedad comandita por acciones: Mínimo: (2) socios gestores Mínimo: (5) socios comanditarios, Máximo: no tiene número máximo de socios comanditarios

Capital:

Sociedad comandita simple: Los gestores no realizan ningún aporte, solo administran. Los comanditarios realizan los aportes.

Sociedad comandita por acciones: Autorizado. Suscrito. Pagado. El capital es pagado por los socios comanditarios

Denominación o razón social:

Sociedad comandita simple: Razón social: nombre completo o apellido de uno o más socios seguido de la palabra & compañía o & Cía., más la sigla S. en C.

Sociedad comandita por acciones: Razón social: nombre completo o apellido de uno o más socios seguido de la palabra & compañía o & Cía., más la sigla S. en C.A.

Conformación: Dos clases de socios, los denominados Gestores o Colectivos, que comprometen solidariamente e ilimitadamente su responsabilidad y los denominados Comanditarios, que limitan su responsabilidad a sus aportes respectivos.

Constitución:

Sociedad comandita simple: Se constituye por escritura pública, en ella deben indicarse los socios gestores y los comanditarios.

Sociedad comandita por acciones: Se constituye a través de escritura pública, no es necesaria la comparecencia de todos los socios comanditarios.

Órganos de dirección, administración, representación, fiscalización:

Sociedad comandita simple

De dirección Junta de socios.

De administración y representación legal Todos los socios gestores.

De fiscalización El revisor fiscal es voluntario tenerlo, pero si tiene activos brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3000 SMMLV, será obligatorio tenerlo.

Sociedad comandita por acciones:

De dirección Junta de socios (aunque se rige por las disposiciones de la anónima, aquí no se puede denominar este órgano social como asamblea de accionistas, porque excluiría los gestores, que no están obligados a aportar en el capital).

De administración y representación legal Todos los socios gestores.

De fiscalización El revisor fiscal es obligatorio tenerlo.

Responsabilidad de los socios:

Sociedad comandita simple Socios gestores: comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por actos u operaciones sociales. Socios comanditarios: su responsabilidad es limitada hasta el monto de sus aportes.

Sociedad comandita por acciones: Socios gestores: comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por actos u operaciones sociales. Socios comanditarios: su responsabilidad es limitada hasta el monto de sus aportes.

Quórum:

Sociedad comandita simple Deliberar Gestores: mayoría numérica. Comanditarios: mayoría absoluta. Decidir reformas Gestores: voto unánime. Comanditarios: Mayoría absoluta. Decidir sin reformas: Gestores: mayoría absoluta. Comanditarios: número plural que represente la mayoría absoluta.

Sociedad comandita por acciones: Deliberar Gestores: mayoría numérica. Comanditarios: número plural de socios que representen la mitad más una de las acciones suscritas. Decidir reformas Gestores: voto unánime. Comanditarios: mayoría de votos de las acciones. Decidir sin reformar Gestores: mayoría absoluta. Comanditarios: mayoría de votos presentes.

Sociedad anónima: Este tipo de sociedad se caracteriza por el velo corporativo del que gozan los socios, es decir que no es sencillo conocer a los accionistas que hacen parte de ella y quienes deben responder frente a terceros hasta el monto de sus aportes. Reglamentada por el CST Título VI Artículo 373 a 460

Características:

Capacidad legal: Cualquier persona puede ser socia. Los menores podrán hacerlo a través de su representante o con autorización.

Números mínimo y máximo de socios o accionistas: Mínimo (5) accionistas, Máximo: no tiene límite máximo.

Capital: Autorizado. Suscrito. Pagado. El capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos negociables.

Denominación o razón social: Denominación seguida de la sigla SA.

En el momento: en que se constituya la sociedad, debe suscribirse no menos del cincuenta por ciento del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba. En el momento de señalarse el capital autorizado, debe indicarse el monto del capital suscrito y pagado

Las acciones:

Cada acción confiere a su propietario determinados derechos, entre los cuales están, el de participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella; el de inspeccionar los libros y papeles del comerciante dentro de los quince hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea y el de negociar libremente las acciones a menos que se encuentre estipulado el derecho de preferencia en favor de la sociedad o de los accionistas o de ambos.

Las acciones de la compañía pueden ser ordinarias o privilegiadas.

Las acciones no suscritas en el acto de constitución de la compañía y las que emita posteriormente la sociedad se colocan de acuerdo con un reglamento de suscripción de acciones elaborado previamente.

Las reformas estatutarias se aprueban por la asamblea general con el voto favorable de un número plural de accionistas que representen por lo menos el setenta por ciento de las acciones representadas en la reunión respectiva.

Por lo menos una vez al año, el treinta y uno de diciembre, la sociedad deberá cortar sus cuentas y producir el inventario y le balance general de sus negocios.

Constitución: Esta puede constituirse en un solo acto de manera privada o simultánea o por suscripción sucesiva mediante oferta a terceros.

Órganos de dirección, administración, representación, fiscalización:

De dirección Asamblea general de accionistas.

De administración y representación legal. Junta directiva, representante legal (gerente).

De fiscalización Revisor fiscal, están obligadas a tenerlo

Responsabilidad de los socios: Responden hasta el monto de sus aportes.

Quórum: Deliberar: número plural de socios que representen al menos la mitad más uno de las acciones suscritas. Decidir: número plural y la mitad más uno de las acciones de liberatorias.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: Este tipo de sociedad se caracteriza porque los socios van a responder ante terceros hasta con el monto de sus aportes, es posible que se pacte una mayor responsabilidad para algunos socios. La administración y manejo de la sociedad está en cabeza de los socios. Reglamentada por el CST Título V Artículo 353 a 372

Características:

Capacidad legal: Cualquier persona puede ser accionista. Los menores podrán hacerlo a través de su representante.

Números mínimo y máximo de socios o accionistas: Mínimo: (2) socios, Máximo: (25) socios.

Capital: El capital se divide en cuotas o partes de igual valor. El capital debe pagarse totalmente al momento de constituirse.

Denominación o razón social: La sociedad gira bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "Limitada" o de la abreviatura "Ltda.".

Los socios tienen el derecho de examinar en cualquier tiempo, por sí o por medio de un representante, los libros y papeles de la sociedad.

Debe constituir una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital, formada con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio.

Las reformas de los estatutos sociales, salvo estipulación en contrario, se aprueban con el voto favorable de un número plural de asociados que representen, cuando menos, el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el capital social.

Constitución: Se constituye mediante escritura pública.

Órganos de dirección, administración, representación, fiscalización:

De dirección Junta de socios.

De administración y representación legal. Todos los socios sin excepción tienen la facultad de la administración de la sociedad en forma simultánea y activa. Tiene representante legal. Pueden existir socios incapaces, los cuales no tendrían la facultad legal de la administración, por eso, en este tipo de sociedades se acostumbra, que, al momento de la constitución, todos los fundadores delegan totalmente la administración y la representación de los negocios sociales, en una sola persona, que puede ser un consocio o un extraño, o que puede ser una persona natural o una persona jurídica, y a la cual se le llamará gerente

De fiscalización El revisor fiscal, es voluntario tenerlo, pero si tiene activos brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3000 SMMLV será obligatorio tenerlo.

Responsabilidad de los socios: Responden hasta el monto de sus aportes. Responderán solidariamente por el valor atribuido a los aportes en especie y respecto de las obligaciones laborales y fiscales que estuvieren a cargo de la compañía, persiguiéndose los bienes del patrimonio de cada socio.

Quórum: Decidir Las decisiones las toma la junta de socios por pluralidad de socios y mayoría absoluta de cuotas. Reformas Se requiere el 70 % de las cuotas.

Sociedad por acciones simplificada: Esta figura jurídica es la más novedosa. Por su flexibilidad y características propias, se convirtió en el tipo societario preferido de los empresarios. Está reglamentada por la Ley 1258 DE 2008

Características:

Capacidad legal: Cualquier persona puede ser accionista. Los menores podrán participar a través de su representante o con autorización.

Números mínimo y máximo de socios o accionistas: Mínimo: (1) accionista, Máximo: no tiene número máximo.

Capital: Autorizado. Suscrito. Pagado. El capital se divide en acciones.

Denominación o razón social: Denominación o razón social seguida de la sigla SAS.

Constitución: Se crea mediante documento privado el cual debe inscribirse en el registro mercantil. Su personería jurídica se adquiere con la inscripción. Si se aporta un bien sujeto a registro deberá constituirse por escritura pública.

Órganos de dirección, administración, representación, fiscalización:

De dirección Asamblea de accionistas.

De administración y representación legal. Representante legal. La junta directiva es optativa. Corresponde a los fundadores de la SAS establecerlo en los estatutos. Si no lo establecen, las funciones inherentes a dicho órgano social corresponderá ejercerlas al representante legal de la SAS o a su único accionista

De fiscalización El revisor fiscal, es voluntario tenerlo, pero si tiene activos brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5000 SMMLV o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3000 SMMLV será obligatorio tenerlo.

Responsabilidad de los socios: Responden hasta el monto de sus aportes. Pero si la sociedad se utilizada para cometer actos fraudulentos, contra la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores involucrados responderán solidariamente por las obligaciones surgidas de dichos actos, hasta con sus propios patrimonios.

Quórum: Deliberar Una o más personas estén presenten en la reunión y que entre ellas representen la mitad más una de las acciones suscritas. Decidir Es el de uno o varios accionistas que representen cuando menos, la mitad más una de las acciones presentes en dicha reunión, salvo estipulación en contrario, en que se prevea una mayoría superior para alguna o algunas decisiones.

Como se mencionó al comienzo de este documento y en el desarrollo del mismo es posible identificar las diferentes sociedades mercantiles con las cuales cuenta el país en términos de comercio las cuales se ajustan de una y otra manera a las necesidades de los empresarios, y que busca brindar ventajas competitivas en el mercado global. La mayoría de estos tipos de sociedades son regidos por el código de comercio que para el momento de creación era acorde a las necesidades de la economía y de los empresarios, sin embargo con el proceso de

globalización algunas estos tipos de sociedades se quedaron cortos para atender los requerimientos actuales, no solo del empresario colombiano sino de aquel que quería invertir en el país y hacer un aporte al desarrollo económico, por ello con la ley 1258 del 2008 se crea la sociedad por acciones simplificada cuyo objetivo principal es el de permitir que más personas pueda acceder al beneficio de la separación patrimonial(indispensable a la hora de asumir riesgos en la creación de empresas) sin incurrir en costosos trámites notariales y burocráticos de manera que se fomente e incentive el emprendimiento empresarial. La conformación de este tipo de sociedad permitió pasar de un sistema rígido, formalista a uno ágil, abreviado y moderno.

Estructura jurídica

Organización jurídica

Empresa: Horticampo empresa comercializadora de hortalizas, se organizará jurídicamente como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), Este proyecto beneficia a 10 familias de la vereda La Jangada, A través de esta propuesta se busca que la familia en el término de un año sepa administrar adecuadamente sus recursos financieros, potencializando la producción y economía familiar y mejorando su **calidad** de vida.

Misión: Horticampo Es una empresa dedicada a la comercialización de hortalizas orgánicas, busca ofrecer a los consumidores productos de la más alta calidad, sanos, nutritivos y variados.

Visión 2020: Horticampo tiene como visión convertirse en una empresa modelo en la comercialización de hortalizas de la más alta calidad en Colombia y al mismo tiempo, ser un factor de humanización del medio en que se desarrolla.

Objetivos estratégicos

Comercializar exclusivamente productos orgánicos certificados

Ofrecer a los consumidores productos de la más alta calidad, sanos, nutritivos y variados

Ser una empresa de calidad, rentable y sostenible con una visión social y humanizadora

Buscar el equilibrio entre el precio final y el justo retorno al productor

Impulsar el desarrollo de las comunidades rurales enfatizando en la educación, la autosuficiencia, la diversidad ecológica y la sustentabilidad.

Aspectos legales

Para la constitución de la empresa y teniendo en cuenta que se trata de una SAS, se requerirá de documento privado, debidamente registrado ante la Cámara de Comercio del domicilio de la sociedad. Adicionalmente deberá realizarse la inscripción en el RUT, trámite en el cual será asignado el NIT correspondiente.

Creación de la empresa

Para la inscripción de la empresa de acuerdo artículo 5 de la ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se

expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio (ccc.org.co).

7.2. **Permisos y licencias para adelantar el plan de negocios.**

Funcionamiento de la empresa

Teniendo en cuenta que se trata de una bodega en la cual se almacenarán temporalmente las Hortalizas que serán comercializadas es necesario contar con permiso de sanidad.

En Colombia las normas que regulan la comercialización y distribución de productos hortofrutícolas son las siguientes:

- Resolución 14712 de 1984
- NTC 5400: Buenas prácticas agrícolas
- NTC 5224: Empaque y embalaje de frutas y hortalizas
- NTC 5422: Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos
- NTC 5517: Etiquetas ambientales: sello ambiental colombiano. Criterios

ambientales para embales, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibra de fique

Los productos envasados o empacados, nacionales o importados, que se comercialicen en el territorio nacional, se podrán ofrecer al público en cualquier presentación de unidad de

medida, expresada de conformidad con el Sistema Internacional (SI), y el contenido neto entregado deberá corresponder al contenido neto nominal anunciado. Los productos que se comercialicen envasados o empacados deberán llevar en el rótulo el contenido neto, expresado en caracteres visibles con una altura según lo establecido en la NTC 512-1 (cuarta actualización) (“Industrias alimentarias. Rotulado. Parte 1: norma general”). En este rotulado se utilizarán siempre las unidades de medida correspondientes al SI.

Manejo ambiental

En la comercialización de hortalizas se generan desechos sólidos provenientes del manejo de la cadena de abastecimiento. De acuerdo a la normatividad Decreto 1713 de 2002 clasifica este tipo de residuo en residuo sólido aprovechable.

7.3. **Obligaciones del empresario.**

El Comerciante, como profesional, está sujeto a ciertos deberes u obligaciones, los cuales consagra el artículo 19 del Código de Comercio. Estas obligaciones son:

4.1 Matricularse en el registro mercantil. El mismo Código, en el Título III, artículos 26 a 47 regula todo lo referente al Registro Mercantil. El fundamento de esta obligación es que el ejercicio del comercio debe ser público, de tal manera que los que contraten con el comerciante conozcan las condiciones en que éste ejerce su profesión. Al cumplir con la diligencia de matrícula o renovación, el comerciante debe informar datos importantes para terceros, tales como el valor de su patrimonio, domicilio, actividad mercantil, bancos con los cuales tiene relaciones financieras, establecimientos de comercio propios, administradores, entre otros. Esta información es conocida por el público y administrada por las Cámaras de Comercio según lo establecido en el artículo 26. ¿Quiénes están obligados a matricularse? Deben matricularse el comerciante persona

natural, los establecimientos de comercio y las sociedades comerciales. La solicitud de matrícula se debe presentar dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos; en las sociedades dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución. La matrícula debe renovarse anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año.

4.2 Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto a los cuales la ley exija esa formalidad. Se refiere a ciertos actos que el comerciante realiza y cuyo conocimiento es importante para terceros; algunos de los descritos en el artículo 28 son: los auxiliares del comercio como comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras; las capitulaciones matrimoniales y liquidación de sociedad conyugal, cuando los cónyuges o alguno de ellos sea comerciante; las autorizaciones a menores para ejercer el comercio; la apertura de establecimientos de comercio y sucursales; los libros de contabilidad y todos los exigidos por la ley; embargos y demandas; constitución, adiciones y reformas estatutarias.

4.3 Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales. El Título IV, artículos 48 y siguientes del Código establece las normas referentes a esta obligación que interesa no solo al comerciante, la cual le permite conocer sus activos, pasivos y relación entre unos y otros; también a sus acreedores y al Estado para la tasación de impuestos y la intervención económica. El comerciante que no lleve contabilidad pierde la oportunidad de utilizar los registros contables como una prueba a favor de sus derechos en los litigios que sostenga con otras personas; no puede solicitar su admisión a concurso y puede ser castigado con multas.

4.4 Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios y actividades. Esta obligación se encuentra reglamentada por el artículo 28 de la Ley 962 de 2005. De manera general se deben conservar los libros y documentos del comerciante, por medio escrito o técnico, magnético o electrónico, por un período de diez (10) años, contados a partir de la fecha del último asiento, documento o comprobante, luego de lo cual pueden ser destruidos sin que sea necesaria la intervención de la Cámara de Comercio.

4.5 Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles. Esta obligación se encuentra derogada; pero la Ley 1116 de 2006 (que empezó a regir el 27 de junio de 2007) estableció el Régimen de Insolvencia Empresarial, el cual tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de dos procesos: de Reorganización, porque pretende a través de un acuerdo preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias; y el de Liquidación Judicial, el cual persigue liquidar de manera pronta y ordenada el patrimonio del deudor.

4.6 Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. La Ley 256 de 1996 contiene la regulación sobre competencia desleal y la define como los actos o hechos realizados en el mercado, contrarios a las sanas costumbres mercantiles, al principio de la buena fe comercial, y a los usos honestos en materia industrial y comercial. De igual forma enuncia y define los actos constitutivos de competencia desleal: Actos de desviación de la clientela, de desorganización, confusión, engaño, descrédito,

comparación, imitación, explotación de la reputación ajena, inducción a la ruptura comercial, pactos desleales de exclusividad, entre otros.

7.4. Obligaciones tributarias S.A.S.

1. Declaración y pago del impuesto sobre la Renta, que grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la empresa.

2. Declaración y pago del impuesto CREE, que se aplica sobre los ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de las empresas.

3. Declaración y pago del impuesto de ganancia ocasional por las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.

4. Declaración y pago de la cuota séptima y octava del impuesto al patrimonio si se está obligado a ello.

5. Presentar las declaraciones bimestrales, cuatrimestrales o anuales, según corresponda, del IVA; las declaraciones bimestrales del impuesto al consumo; y las declaraciones mensuales de retención en la fuente.

6. Presentación y pago del Impuesto de Industria y Comercio y complementarios sobre las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad y de la retención en la fuente en los municipios en los cuales sea aplicable.

7. Presentación y pago del impuesto predial unificado, que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el (los) inmueble(s)

8. Presentación y pago de las retenciones en la fuente por concepto de impuesto sobre la renta, IVA e impuesto al consumo, conforme los plazos fijados mediante el Decreto 2972 de 2013,

La reforma tributaria de los años 2010 y 2012, establecieron al respecto, que no será obligatoria la presentación de la declaración de retención en la fuente en los períodos en los cuales no se hayan realizado operaciones sujetas a retención en la fuente. Tampoco será obligatoria la presentación de la declaración del impuesto sobre las ventas en los períodos en los cuales no hayan efectuado operaciones sometidas al impuesto ni operaciones que den lugar a impuestos descontables, ajustes o deducciones.

9. Presentar la información en medios magnéticos si se está obligado a ello.

10. Aplicar las normas sobre precios de transferencia si se está obligado a ello, de conformidad con los eventos en que haya vinculación económica en virtud de la Ley 1607 de 2012

11. La resolución 01767 del 28 de febrero de 2006 de la DIAN, obliga a las personas que actúan en calidad de representantes legales, mandatarios, delegados, apoderados y representantes en general que deban suscribir declaraciones tributarias, presentar información y cumplir otros deberes formales en materia tributaria, aduanera y cambiaria, de inscribirse en el RUT.

12. En caso de adquirirse nuevas responsabilidades en materia tributaria, aduanera y cambiaria, se debe proceder a la actualización del RUT.

7.5. Direccionamiento estratégico.

Ilustración 14. Direccionamiento estratégico

Financiero			
Objetivo	Medidas	Metas	Medios
Asegurar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	10% o más	Buscar nuevos mercados
Generar rentabilidad	Aumento de ventas	20% o más	Desarrollar plan de marketing

Cliente			
Objetivo	Medidas	Metas	Medios
Asegurar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de número de quejas y reclamos	5% o menos	Crear una línea de servicio al cliente
Asegurar la fidelización de los clientes	Aumentar el valor agregado del producto	20% o más	Implementar estrategias de mercadeo

Posicionar la Comercialización de Hortalizas producidas bajo agricultura sostenible

Procesos Internos			
Objetivo	Medidas	Metas	Medios
Implementar sistemas de información a los procesos internos	Porcentaje Disminución de tiempos	5% o más	Implementar sistemas de información y ciclos PHVA
Optimizar los procesos de producción	Porcentaje desperdicios en pos cosecha y transporte	5% o menos	Generar planes de capacitación de personal

Aprendizaje y Crecimiento			
Objetivo	Medidas	Metas	Medios
Aumentar el uso de Buenas Prácticas Agrícolas	Reducción de costos en el proceso productivo	30% o más	Generar planes de capacitación de personal
Facilitar la gestión del capital humano	Aumentar la satisfacción laboral	50% o más	Generar planes de bienestar

Fuente: Elaboración propia

7.6. Cuadro De Mando Integral.

Tabla 11. Cuadro de mando integral

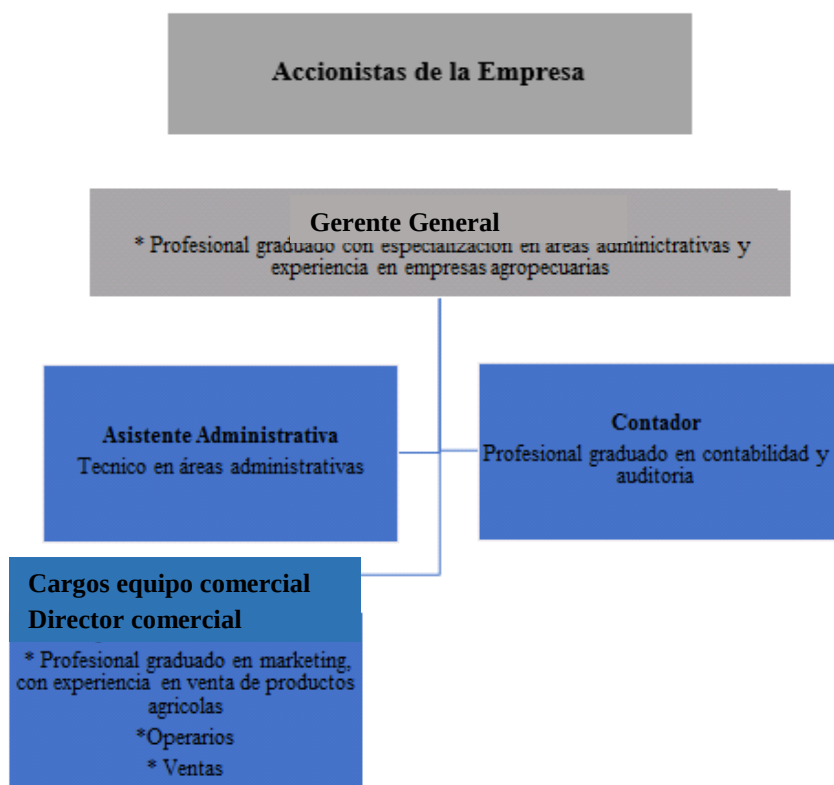
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia			Resultados Esperados	Iniciativas	Responsable
				Crítico	Precaución	Óptimo			
FINANCIERA	Asegurar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Anual	5% o menos	Entre 6% y 9%	10% o más	Aumento de 10% frente año anterior	Buscar nuevos mercados	Director Administrativo y Financiero
	Generar rentabilidad	Aumento de ventas	Anual	9% o menos	Entre 10% y 19%	20% o más	Aumento de 20% frente año anterior	Desarrollar plan de marketing	Gerente de mercadeo y ventas
CLIENTES	Asegurar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de número de quejas y reclamos	Semestral	9% o más	Entre 6% y 8%	5% o menos	Disminución de 5% frente periodo anterior	Crear una línea de servicio al cliente	Gerente de mercadeo y ventas
	Asegurar la fidelización de los clientes	Aumentar el valor agregado del producto	Trimestral	9% o menos	Entre 10% y 19%	20% o más	Aumento 20% frente periodo anterior	Implementar estrategias de mercadeo	Gerente de mercadeo y ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia			Resultados seguimiento	Iniciativas	Responsable
				Crítico	Precaución	Óptimo			
PROCESOS	Implementar sistemas de información a los procesos internos	Porcentaje Disminución de tiempos	Bimensual	2% o menos	Entre 3% y 4%	5% o más	Disminución de 5% frente periodo anterior	Implementar sistemas de información y ciclos PHVA	Director Administrativo y Financiero
	Optimizar los procesos de producción	Porcentaje desperdicios en pos cosecha	Bimensual	9% o más	Entre 6% y 8%	5% o menos	Disminución de 5% frente periodo anterior	Generar planes de capacitación de personal	Director Administrativo y Financiero
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar el uso de Buenas Prácticas Agrícolas	Reducción de costos en el proceso productivo	Trimestral	20% o menos	Entre 21% y 28%	30% o más	Disminución de 30% frente periodo anterior	Generar planes de capacitación de personal	Director Administrativo y Financiero
	Facilitar la gestión del capital humano	Aumentar la satisfacción laboral	Semestral		Entre 20% y 49%	50% o más	Aumentar 50% frente periodo anterior	Generar planes de bienestar	Director Administrativo y Financiero

7.7. Organigrama

Se determina el uso de un organigrama de cargos que represente los diferentes puestos y niveles dentro de la organización, posteriormente se encuentra la descripción de cada uno de ellos

Ilustración 15. Diagrama Organigrama De Cargos



Fuente: Elaboración propia

7.8. Análisis y descripción de cargos.

ACCIONISTAS DE LA EMPRESA: Este nivel está conformado por los socios de la empresa, y son los responsables de la conducción de la misma hacia los objetivos fijados, que esta persigue, que para el caso es la comercialización de hortalizas orgánicas.

FUNCIONES

- La función primordial de la junta general de accionistas es legislar las políticas que debe seguir la microempresa.

- Aprobar, planificar las metas de la empresa.
- Dictar reglamentos internos para la misma.
- Nombrar al Gerente

CARGO GERENTE GENERAL

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

- **ROL:** Diseñar e impulsar el Direccionamiento Estratégico y las Políticas generales de la Empresa

- **GERENCIA O DEPENDENCIA:** Gerencia General
- **REPORTA A:** Junta Directiva
- **COORDINA A:** Directores, asistente.

PROPÓSITO: Proponer, definir y dirigir políticas, estrategias y planes para garantizar el incremento de la productividad, eficiencia y eficacia, garantizando la sostenibilidad y permanencia de la empresa.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones

- Representar legalmente a la empresa cumpliendo la normatividad colombiana vigente.
- Definir anualmente el plan y las metodologías para su ejecución

- Planificar y coordinar estrategias de gestión empresarial, a corto, mediano y largo plazo.

- Administrar el presupuesto, en pro de la rentabilidad empresarial.

Complejidad Realiza actividades que requieren dar solución a situaciones y/o problemas excepcionales.

Nivel de Decisión / Autoridad Decisiones relacionadas con el Direccionamiento y las políticas de la empresa

Relaciones Internas

- **Junta Directiva:** Asesorar la definición de las políticas
Reportar el desempeño de la empresa.
- **Financiero y Administrativo:** Coordinar las actividades relacionadas con los procesos
 - Definir y hacer seguimiento al plan estratégico y
Validar el seguimiento empresarial
- **Comercial:** Planear la elaboración de los presupuestos y verificar su cumplimiento.
Hacer seguimiento y verificación de las actividades relacionadas con los procesos.

Relaciones Externas

- **Proveedores:** Realizar negociaciones.
Construir alianzas
- **Entidades externas** Atender los requerimientos de las diferentes autoridades externas

3. REQUISITOS

Nivel de Educación: Profesional en administración de empresas.

Áreas de Conocimiento afines: Preferiblemente en planeación, programación, administración de personal.

Experiencia: Cinco (5) años en el sector agropecuario en responsabilidades iguales o similares a las del cargo.

Elaborado por Yuri Angélica Flórez

Revisado por Yuri Angélica Flórez

Fecha de elaboración 01-01-2019

CARGO ASISTENTE ADMINISTRATIVO

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Asistente administrativo

- **ROL:** Ejecutar actividades relacionadas con la implantación de instrumentos técnicos y/o administrativos

- **GERENCIA O DEPENDENCIA:** Gerencia General

- **REPORTA A:** Gerente general

- **COORDINA A:** No aplica

PROPÓSITO: Soportar los procesos asistenciales de la gerencia y de las áreas de la empresa que así lo requieran, de acuerdo con las políticas de la empresa y los requerimientos administrativos de la misma

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones

- Organizar las actividades y reuniones previas al encuentro del Gerente con los demás miembros del equipo de trabajo, clientes y/o aliados

- Participar en la elaboración de normas, procedimientos, reglamentos y otros relacionados al proceso administrativo que soporten la estrategia organizacional.
- Revisar la documentación que deba ser firmada por el Gerente para asegurar su correcta gestión.
- Hacer seguimiento al manejo presupuestal de la gerencia y tramitar la documentación contable correspondiente a los asuntos administrativos.
- Preparar y presentar informes de tal manera que contribuyan a la toma de decisiones.

Complejidad Realiza actividades que requieren análisis e investigación.

Nivel de Decisión / Autoridad Decisiones relacionadas con la coordinación, organización y ejecución de las actividades técnicas, administrativas y operativas.

Relaciones Internas

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Gerente | • | Coordinar agenda y atender solicitudes. |
| Personal del proceso al que pertenece | • | Apoyar actividades de logística y administrativas en general. |

Relaciones Externas

- | | | |
|--------------------|---|---|
| Cientes | • | Atender solicitudes y comunicaciones. |
| Entidades externas | • | Atender los requerimientos de las diferentes autoridades externas |

3 REQUISITOS

Nivel de Educación: Técnico, tecnólogo de carreras administrativas.

Preferiblemente nivel de comprensión del inglés mayor al 50%.

Áreas de Conocimiento afines: Manejo de sistemas, relaciones humanas.

Experiencia: Cinco (1) años de experiencia en responsabilidades iguales o similares a las del cargo.

Elaborado por Yuri Angélica Flórez

Revisado por Yuri Angélica Flórez

Fecha de elaboración 01/01/2019

CARGO CONTADOR

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Contador

- **ROL:** Diseñar e impulsar el Direccionamiento Estratégico y las Políticas generales y sectoriales de las Empresas

- **GERENCIA O DEPENDENCIA:** Gerencia General

- **REPORTA A:** Gerente general

- **COORDINA A:** No aplica

PROPÓSITO: Asegurar la generación oportuna de los estados financieros y dar una lectura de la situación financiera de la organización de acuerdo con los hechos que tienen impacto en los estados financieros.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones

- Diseñar y consolidar la estructura de costos, monitorear su ejecución y proponer acciones encaminadas a la sostenibilidad del negocio.
- Organizar las actividades relacionadas con los cierres contables y la entrega de los informes financieros.
- Actuar como Contador General de la Empresa, avalar y certificar los estados financieros y demás información contable de la empresa.
- Garantizar que la operación se lleve a cabo bajo los lineamientos que se definan y de la implementación de la normatividad contable y de costos.

Complejidad Realiza actividades que requieren mayor análisis e investigación.

Nivel de Decisión / Autoridad Decisiones relacionadas con la gerencia de planes, programas y objetivos y con la coordinación y evaluación del desarrollo de sus procesos

Relaciones Internas

Gerente • Presentar de forma oportuna la información financiera y contable de la organización.

Los demás procesos • Atender y dirigir las relaciones con los demás procesos para el desarrollo y cumplimiento del proceso contable.

Relaciones Externas

Organismos de vigilancia y control • Suministrar y/o reportar información financiera y contable requerida.

• Representar a la Gerencia en las reuniones y ante las Entidades de acuerdo con las delegaciones que reciba.

3 REQUISITOS

Nivel de Educación: Grado profesional de contador.

Áreas de Conocimiento afines: Administración financiera y/o sistemas de auditoría.

Experiencia: Dos (2) años en labores iguales a las del cargo.

Elaborado por Yuri Angélica Flórez

Revisado por Yuri Angélica Flórez

Fecha de elaboración 01-01-2019

CARGO DIRECTOR COMERCIAL

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Director comercial

- **ROL:** Planear, coordinar y ejecutar las actividades técnicas, administrativas y operativas de los procesos a cargo.

- **GERENCIA O DEPENDENCIA:** Dirección comercial

- **REPORTA A:** Gerente general

- **COORDINA A:** Operarios, ventas

PROPÓSITO: Coordinar, desarrollar y controlar las estrategias comerciales de acuerdo con los lineamientos empresariales.

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones

- Definir el plan operativo comercial de acuerdo a los lineamientos empresariales.

- Planear y estructurar modelos de negociación con los clientes y proveedores según planes de negociación empresarial
- Proponer los parámetros con los cuales se calculará el precio de venta, el rango de sobrepuestos/descuentos autorizados, así como las demás condiciones de venta para asegurar la rentabilidad.
- Identificar los riesgos de posibles problemas y corregir sus causas
- Hacer seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes y establecer las acciones requeridas que permitan la sostenibilidad del negocio

Complejidad Realiza actividades que requieren mayor análisis e investigación.

Nivel de Decisión / Autoridad Decisiones relacionadas con la gerencia de planes, programas y objetivos

Relaciones Internas

- Gerente
- Definir estrategias comerciales, con el fin de fortalecer la operación de venta
 - Concertar los parámetros para calcular el precio de venta.
 - Retroalimentar acerca del comportamiento del mercado y el cumplimiento de metas establecidas

2.5 Relaciones Externas

- Cientes
- Innovar en productos y servicios de valor agregado para el cliente y mercado
 - Acordar compromisos de venta y asegurar su cumplimiento con base en criterios de priorización de clientes.
 - Fidelizar clientes.

3 REQUISITOS

Nivel de Educación: Grado profesional en marketing.

Áreas de Conocimiento afines: Contabilidad, administración.

Experiencia: Dos (2) años en labores iguales a las del cargo.

Elaborado por Yuri Angélica Flórez

Revisado por Yuri Angélica Flórez

Fecha de elaboración 01-01-2019

CARGO OPERARIO

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: Director comercial

- **ROL:** Organizar y ejecutar las actividades operativas y/o administrativas de los procesos para obtener las metas fijadas

- **GERENCIA O DEPENDENCIA:** Dirección comercial

- **REPORTA A:** Director comercial

- **COORDINA A:** No aplica

PROPÓSITO: Lograr los objetivos de producción dando cumplimiento a los requisitos establecidos-

2. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Funciones

- Garantizar la cantidad y calidad esperada del producto de acuerdo con las especificaciones acordadas con los clientes y del proceso asignado.
- Controlar y monitorear la correcta operación de los equipos del área de trabajo según especificaciones empresariales.
- Registrar y reportar en los sistemas la información las condiciones de operación, anomalías y fallas de cada uno de las actividades que sean ejecutadas en su puesto de trabajo, con el fin de aportar al mejoramiento continuo.

Complejidad Realiza actividades mecánicas y rutinarias.

Nivel de Decisión / Autoridad Decisiones relacionadas con la ejecución de las actividades en las que interviene

2.4 Relaciones Internas

Trabajadores del proceso al que pertenece Compartir conocimientos, buenas prácticas y experiencias que aseguren los resultados

Trabajadores Administración Conocer políticas, normas, procedimientos necesarios para el desarrollo de los procesos asignados

Compartir conocimientos, buenas prácticas y experiencias que aseguren los resultados

2.5 Relaciones Externas

Proveedores • Atender aquellas labores que le sean solicitadas

- Capacitaciones

REQUISITOS

Nivel de Educación: Bachillerato Técnico o Académico.

Áreas de Conocimiento afines: Alimentos Certificación de Competencias Laborales en Operación de Plantas Industriales.

Experiencia: Tres (3) años en labores iguales a las del cargo.

Elaborado por Yuri Angélica Flórez

Revisado por Yuri Angélica Flórez

Fecha de elaboración 01-01-2019

7.9. Diccionario de Competencias.

Tabla 12. Diccionario de competencias

Competencias Organizacionales	Son comportamientos manifestados en las actuaciones cotidianas de los trabajadores, deben responder al direccionamiento estratégico de la empresa de tal forma que se constituyan en elementos críticos de éxito para el logro de la Misión y Visión.	
Competencia	Definición	Nivel
Orientación Al Cliente	Es la capacidad de desempeñar sus funciones para conocer, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con los lineamientos	A Supera las expectativas de sus usuarios internos y externos
		B. Se anticipa a las necesidades de los usuarios y mantiene una relación permanente hasta lograr su

	organizacionales.	satisfacción
		C. Brinda a los usuarios información u orientación relacionada con sus solicitudes o necesidades.
Orientación A Resultados	Es la capacidad para establecer, entender y compartir los objetivos, estrategias y metas institucionales, ejecutando las actividades necesarias para el logro de los resultados esperados	A. Establece, alcanza y supera los resultados esperados de metas desafiantes en la entidad.
		C. Realiza y supera las metas propuestas para cumplir las labores de su grupo de trabajo
		D. Alcanza las metas en desarrollo de sus funciones

CompetenciasDe Proceso	Definen los requisitos de comportamiento necesarios para el óptimo cumplimiento de las responsabilidades asociadas al proceso	
Competencia	Definición	Nivel
Trabajo En Equipo	Es la capacidad paratrabajar en cooperación con los demás miembros del equipo y de la	A. Conformar o promueve la conformación de agrupaciones que permita realizar un trabajo

	organización integrando el conocimiento y experiencia entorno a unobjetivo común.	interrelacionado
		B. Interactúa con otros para resolver problemas o situaciones complejas donde la responsabilidad es colectiva
		C. Realiza las actividades o tareas que le corresponden y entrega el producto de su trabajo a otros
Adaptabilidad Al Cambio	Es la capacidad para trabajar en diversas situaciones asimilando los cambios del entorno y los requerimientos del trabajo, sin perder de vista el resultado final.	A. Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica su accionar ante nuevos retos
		B. Participa como facilitador en procesos de cambio organizacional
		C. Reorganiza sus actividades ante los cambios del entorno inmediato

Fuente: Elaboración propia

7.10. Proceso de selección.

El proceso de reclutamiento y selección de candidatos basados en competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, para dar inicio al proceso de selección es necesario tener claras las competencias que son necesarias para el cargo a seleccionar, siguiendo con la evaluación del candidato más idóneo frente a las competencias de forma que sea idónea a la ocupación del cargo.

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la empresa, así como el ascenso y transferencia de colaboradores con base en el mérito.

Fases del proceso de reclutamiento y selección:

Fase de Solicitud:

Solicitar la selección de personal Enviar al Gerente la Solicitud indicando la necesidad de cubrimiento

Evaluar la solicitud Evaluar la solicitud del cubrimiento y aprobarla

Responder solicitud Comunicar al responsable del proceso solicitante, la decisión.

Fase de preselección

Publicar oferta laboral De acuerdo al cargo a seleccionar identifique la forma más apropiada y realizar la preselección de candidatos.

Reclutar candidatos A partir de las hojas de vida recibidas realice el análisis y evaluación validar el cumplimiento de los requisitos.

Verificación de datos y referencias Validar la veracidad información suministrada en hoja de vida

Contactar candidatos Llamar a los candidatos y programe fecha para realizar entrevista general y prueba de conocimiento.

Fase de Selección

Realizar Entrevista y Pruebas Psicotécnicas Realizar entrevista y pruebas de personalidad y psicotécnicas

Para cargos directivos y de gerencia media se usará Assessment center.

Realizar Prueba de conocimiento Realizar la prueba de conocimientos específicos.

Tenga en cuenta que esta prueba debe validar como mínimo las áreas de conocimiento afines, que son requisito del Perfil de Cargo.

La calificación debe ser superiores al 70% de la escala definida.

Realizar Entrevista General Entrevistar los candidatos y evalúe aspectos relacionados con su formación académica y experiencia laboral; validar que éstos cumplan con los requisitos para el cargo.

Solicitar Evaluación Médica Ocupacional de Preingreso Solicitar cita a la IPS para realizar la evaluación médica.

Recibir resultados Evaluación Médica Ocupacional de Preingreso Recibir los resultados de la Evaluación Médica Ocupacional de Preingreso y verificar que los resultados sean favorables.

Fase de Toma de decisión

Revisar y emitir concepto Revisar los resultados seleccionando al candidato que haya aprobado todas las etapas del proceso de selección

Presentar resultados Presentar los resultados de los candidatos; Resultados Entrevista General, Prueba de conocimientos, Resultados Entrevista, Prueba Psicotécnica y verificación de candidatos al encargado de proceso solicitante y al Gerente

Comunicar decisión no favorable Enviar correo electrónico o físico con mensaje de agradecimiento por participar en el proceso a los candidatos que no hayan superado el proceso

7.11. Evaluación por competencias.

La evaluación de competencias se desarrollará a partir del modelo 360 grados, o evaluación integral. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización

La evaluación 360 grados cuenta con la siguiente escala de rangos de valor

Rango de evaluación Resultado

0-39 Deficiente

40-59 Necesita mejorar

60-90 Bueno

91-100 Sobresaliente

Contará con los siguientes actores d evaluación y ponderación para ellos

Evaluación Rol empleado Rol jefe

Autoevaluación	15	15
Evaluación jefa	30	30
Evaluación subalterna	20	30
Evaluación Cliente interno	35	25

Tabla 13. Cuestionario

EVALUACION 360 GRADOS

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>

Orientación Al Cliente	
	Supera las expectativas de sus usuarios internos y externos
	Se anticipa a las necesidades de los usuarios y mantiene una relación permanente hasta lograr su satisfacción
	Brinda a los usuarios información u orientación relacionada con sus solicitudes o necesidades.
Orientación a Resultados	
	Establece, alcanza y supera los resultados esperados de metas desafiantes en la entidad.
	Realiza y supera las metas propuestas para cumplir las labores de su grupo de trabajo
	Alcanza las metas en desarrollo de sus funciones
Trabajo en equipo	
	Conforma o promueve la conformación de agrupaciones que permita realizar un trabajo interrelacionado
	Interactúa con otros para resolver problemas o situaciones complejas donde la responsabilidad es colectiva
	Realiza las actividades o tareas que le corresponden y entrega el producto de su trabajo a otros

Adaptabilidad Al Cambio	
	Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica su accionar ante nuevos retos
	Participa como facilitador en procesos de cambio organizacional
	Participa como facilitador en procesos de cambio organizacional

7.12. Gestión del desempeño.

Una vez se genera la evolución por competencias se hace fortalecer al equipo humano a través del modelo desarrollo y desempeño, con el fin de optimizar los resultados de la empresa y el crecimiento del talento humano.

La gestión del desempeño en el modelo conceptual contara con 4 dimensiones que permitan dar una visión más integral del empleado. Las dimensiones son:

Evaluación de Competencias: busca conocer el nivel de desarrollo alcanzado por los colaboradores en las competencias organizacionales, de proceso.

Evaluación de conocimientos: Se tienen en cuenta los resultados obtenidos en los cursos.

Evaluación de indicadores: Fija los objetivos, metas, estrategias y medidas de proceso y/o individuales identificando la articulación con el diseño organizacional.

Evaluación de satisfacción al cliente: Busca establecer el grado de satisfacción que tienen los clientes externos.

Una vez evaluadas las dimensiones se establece dentro del desarrollo de desempeño los siguientes pasos:

Retroalimentación: espacio de comunicación entre evaluador y evaluado, para discutir temas relacionados con el desempeño de la persona, reforzar y reconocer los resultados positivos e identificar oportunidades de mejoramiento.

Plan de desarrollo: busca responder a las necesidades específicas del rol actual del colaborador e incluye actividades que debe realizar para reforzar conductas positivas o desarrollar acciones dirigidas a mejorar su desempeño.

7.13. Construcción del plan de desarrollo

1. Identificación de necesidades de desarrollo: De acuerdo con los resultados de la evaluación, se identifican los aspectos a mejorar para reforzar el desempeño actual.

2. Planeación de las actividades o acciones a seguir para el desarrollo del plan: El plan es el resultado de la discusión abierta entre el evaluador y el evaluado

3. Identificación de diferentes opciones para desarrollar el plan El plan de desarrollo debe incluir las diferentes dimensiones que componen el modelo de medición.

Desarrollo por competencias

Una vez se cuenta con los resultados de la evaluación de desempeño y de gestión de desempeño, se hace necesario conocer y evaluar el potencial del capital intelectual dentro de la organización, para ello se hace necesario evaluar:

Capacidades actuales

Nivel de adecuación al puesto que ocupa

Evaluación del desempeño

Intereses profesionales

Para realizar el desarrollo por competencias y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, será necesario que el gerente sea responsable de esta formación para ello se establece el trabajo de dos modalidades de desarrollo:

Auto-desarrollo: Proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado que permita acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la empresa.

Rotación o enriquecimiento de la tarea: Entre los diversos puestos de trabajo con similar nivel de exigencia respecto a las competencias, pero con focos diferentes en cuanto a las tareas a desarrollar, lo que hace crecer a la persona dentro de la organización proporcionándole una visión global e integral de la misma.

7.14. Capacitación, formación y desarrollo.

Detección de necesidades de capacitación

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación; por lo que agradeceremos conteste con veracidad los datos que se le solicitan en

virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia permitiéndonos que los cursos se programen y cubran las necesidades del personal

Fecha de Aplicación: _____

Nombre: _____

Unidad Organizativa: _____

Cargo: _____

Brechas en talento

1. Cuáles son las dos o tres responsabilidades que usted desearía delegar pero que no puede en este momento por falta de talento?

Desarrollo Individual

Cuáles son las 3 prioridades para desarrollar dentro de su equipo de trabajo:

Servicio al cliente

Entendimiento de la industria y mercado

Crecimiento en la habilidad de realizar bien su trabajo

Crecimiento en la habilidad de realizar bien un trabajo de un nivel mayor

Incrementar su efectividad personal o de relacionamiento con otros

Desarrollo del equipo

Cuál o cuáles habilidades es le gustaría desarrollar más en su equipo de trabajo

Organización

Presupuesto

Manejo de recursos

Manejo de reuniones

Presentación

Escribir reportes

De los siguientes comportamientos cuál creer necesario desarrollar o mejorar en su en su equipo de trabajo

Delegación

Toma de Decisiones

Resolución de conflictos

Manejo político

Trabajo en equipo

Confrontación/disciplina

7.15. Proceso Plan de Capacitación

Objetivo Implementar estrategias de formación con el fin de desarrollar y/o fortalecer las competencias,

Alcance Incluye las actividades desde la identificación de las necesidades o brechas de capacitación, hasta la evaluación de las acciones de capacitación realizadas.

Condiciones Generales El plan de capacitación toma como punto de partida varios elementos:

- Los resultados de la evaluación de desempeño integral
- Proyectos organizacionales
- Solicitudes de otros procesos de la empresa

Con base en lo anterior, se diseña el plan de capacitación, el cual podrá desarrollarse a través de Programas de capacitación organizados por la Empresa y/o a través de capacitación ofrecida por entidades externas de educación formal o no formal donde se inscriben a los trabajadores.

Contenido:

Establecer necesidades de capacitación: Identificar necesidades de capacitación teniendo en cuenta lo establecido en las condiciones generales y otras solicitudes de capacitación que se generen de acuerdo a las necesidades de cada proceso o Dependencia.

Construir plan de capacitación: Definir las acciones de formación grupal y específica y elaborar el Plan de Capacitación.

Preparar logística plan de capacitación: Informar a las dependencias y/o procesos involucrados, sobre el Plan de Capacitación

Desarrollar Plan de capacitación: Ejecutar el plan de capacitación conforme al cronograma establecido en el plan de capacitación.

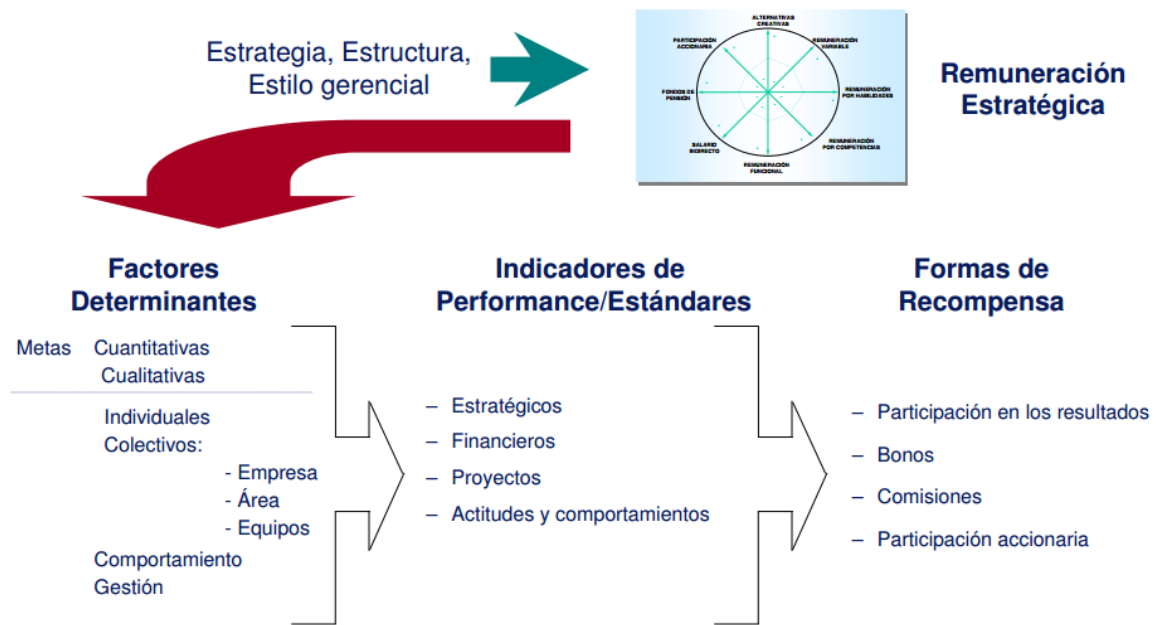
Evaluar eficacia de capacitación y acciones de capacitación: realizar evaluación de conocimientos, en el caso de capacitación interna. Para capacitación externa el proveedor entregará la información de la evaluación.

Analizar resultados de evaluaciones y tomar acciones requeridas: Consolidar la información de las evaluaciones de las acciones de formación y analizar los resultados de los mismos para identificar las acciones de mejora o correctivas que deban tomarse si es el caso.

7.16. Sistema de reconocimientos y compensación.

El sistema de compensación estará basado en el modelo de compensación estratégica:

Ilustración 16. Sistema de remuneración



Adaptado de: Remuneração Estratégica, Vicente Picarelli Filho, Thomaz Wood Jr.

Para ello se definirá:

- Alcance: desempeño, medida y recompensa
- Metas alcanzables y desafiantes
- Indicadores y estándares
- Fórmula para determinar el monto total y distribución
- Forma de recompensa y oportunidad
- Fuente de financiamiento
- Implementación, administración y evaluación del plan

Beneficios plan de beneficios que permita la atracción y retención del capital humano, de manera que impacte de forma directa la calidad de vida.

Dentro del paquete de beneficios que se implemente se establecerá

Beneficios tangibles.

Bono por ventas está destinado al personal del departamento de ventas, este será una remuneración mensual de hasta el 10% del salario mensual y estará ligado al cumplimiento de ventas. Si se cumple el objetivo de ventas se reconocerá un 5% por cada punto adicional se reconocerá 1% adicional hasta un máximo de 10%

De acuerdo al resultado de la evaluación de desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos, se reconocerá para la compañía un pago anual de 50% del salario promedio mensual. Este pago estará ligado al cumplimiento de los objetivos y el cierre de brechas de desarrollo del equipo de trabajo.

Beneficios intangibles

Reconocimiento de logros. A través del reconocimiento interno

Bono de vacaciones recreativas en convenio con la caja de compensación familiar.

Estímulo a la creatividad

Reconocimiento por mantener un clima organizacional óptimo.

8. Estudio Financiero

Para realizar el estudio financiero fue tenido en cuenta el simulador de estructuras financieras del Manual para la creación de empresas.

8.1. Inversión Inicial.

La inversión del plan de negocio abarca todo lo necesario para poner en marcha el proyecto, se definen en tres clases las inversiones fijas, diferidas y el capital de trabajo.

*Inversiones fijas: representan la adquisición de activos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

* Inversiones Diferidas: Representan todos los gastos por concepto de estudios, tramites, permisos y licencias, gastos financieros, intereses e imprevistos que serán realizados dentro del periodo pre *Capital de trabajo: Es una previsión establecida en el periodo pre operativo, con el fin de garantizar el comienzo de la operación del proyecto, busca cubrir el funcionamiento de la comercializadora hasta que se generen ingresos por concepto de la venta de productos.

Tabla 14. Inversión inicial

Tipo de inversion	Valor
1. Inversión Fija	60.000.000
2. Inversión Diferidos	
2.1. Estudio de Factibilidad	1.200.000
2.2. Legalización de Empresa	300.000
2.3. Organizacionales	500.000
2.4. Publicidad	500.000
2.5. Puesta en Marcha	800.000
Total Inversión Diferidos	3.300.000
3. Capital de Trabajo	
3.1. Efectivo	30.000.000
3.2. Inventario	20.000.000
Total Capital Trabajo	50.000.000
TOTAL INVERSION	113.300.000
INVERSION INICIAL	50.985.000
FINANCIACION	62.315.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla presenta el valor de cada una de las inversiones en la fase pre operativa y de puesta en marcha del proyecto, el monto de la inversión fija es el valor total de la maquinaria

necesaria para la operación de la empresa, el valor de la inversión en diferidos salió de acuerdo a todos los gastos que se tendrán previsto para poner en marcha el proyecto, el inventario será el dinero estipulado para la compra de las hortalizas necesarias para vender el primer mes.

8.2. Estudio de Financiamiento.

En el estudio de financiamiento se establecen las posibles fuentes de financiación del plan de negocio teniendo en cuenta la cantidad del recurso o capital que se necesite para el establecimiento del proyecto.

Fuente de Recursos Propios: el monto inicial disponible para comenzar la sociedad conformada por 2 miembros que va constituir legalmente la empresa es del 45% del valor total de la inversión que equivale a \$50,985,000 en el que cada una de las partes aporta.

Fuente de Recursos de Crédito: Corresponde al monto del 55% excedente para completar la inversión equivalente a \$62,315,000 con una tasa de interés de 37,40% E.A en el Banco Davivienda utilizando el servicio de crédito pyme Crediexpress Rotativo Revolvente.

Tabla 15. Amortización crédito

TABLA DE AMORTIZACION DE CREDITOS CON CUOTAS FIJAS

DIGITE LA INFORMACIÓN				CONVERSION DE TASAS	
Valor del Crédito	\$ 62.315.000			Efectiva Anual:	37,40%
Tasa (mensual):	2,68%			EMV:	2,68%
Tiempo (meses):	24			ETV:	8,27%
Fecha del crédito	10	1	2017	ETA:	7,64%
	Día	Mes	Año	NATA:	30,54%

Cuota	Saldo capital	Abono adicional a capital	Abono capital	Intereses	Total cuota
0	\$ 62.315.000				
1	\$ 60.431.896		\$ 1.883.104	\$ 1.671.962	\$ 3.555.066
2	\$ 58.498.267		\$ 1.933.629	\$ 1.621.437	\$ 3.555.066
3	\$ 56.512.757		\$ 1.985.510	\$ 1.569.556	\$ 3.555.066
4	\$ 54.473.974		\$ 2.038.783	\$ 1.516.283	\$ 3.555.066
5	\$ 52.380.489		\$ 2.093.485	\$ 1.461.581	\$ 3.555.066
6	\$ 50.230.834		\$ 2.149.655	\$ 1.405.411	\$ 3.555.066
7	\$ 48.023.502		\$ 2.207.332	\$ 1.347.734	\$ 3.555.066
8	\$ 45.756.945		\$ 2.266.557	\$ 1.288.509	\$ 3.555.066
9	\$ 43.429.575		\$ 2.327.370	\$ 1.227.696	\$ 3.555.066
10	\$ 41.039.760		\$ 2.389.815	\$ 1.165.251	\$ 3.555.066
11	\$ 38.585.824		\$ 2.453.936	\$ 1.101.130	\$ 3.555.066
12	\$ 36.066.047		\$ 2.519.777	\$ 1.035.289	\$ 3.555.066
13	\$ 33.478.662		\$ 2.587.385	\$ 967.681	\$ 3.555.066
14	\$ 30.821.855		\$ 2.656.807	\$ 898.259	\$ 3.555.066
15	\$ 28.093.764		\$ 2.728.091	\$ 826.975	\$ 3.555.066
16	\$ 25.292.476		\$ 2.801.288	\$ 753.778	\$ 3.555.066
17	\$ 22.416.027		\$ 2.876.449	\$ 678.617	\$ 3.555.066
18	\$ 19.462.401		\$ 2.953.626	\$ 601.440	\$ 3.555.066
19	\$ 16.429.527		\$ 3.032.874	\$ 522.192	\$ 3.555.066
20	\$ 13.315.278		\$ 3.114.249	\$ 440.817	\$ 3.555.066
21	\$ 10.117.471		\$ 3.197.807	\$ 357.259	\$ 3.555.066
22	\$ 6.833.865		\$ 3.283.606	\$ 271.460	\$ 3.555.066
23	\$ 3.462.157		\$ 3.371.708	\$ 183.358	\$ 3.555.066
24	\$ -		\$ 3.462.174	\$ 92.892	\$ 3.555.066

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proyecciones De Venta.

La proyección de ventas se realiza teniendo en cuenta el estudio de mercado del presente proyecto

Tabla 16. Proyección ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS EN KILOGRAMOS SEGÚN ÓRGANO DE COMERCIALIZACION														
ÓRGANO	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALANUAL
Raíz	Rábano, zanahoria, remolacha, apio,	2.127	1.888	2.134	2.052	2.052	1.888	1.888	1.970	1.970	2.045	2.045	2.052	24.111
Bulbo	Ajo, cebolla, cebollino y puerro.	1.573	1.689	1.778	1.601	1.601	1.601	1.601	1.512	1.512	1.495	1.573	1.778	19.313
Hoja	Acelga, cilantro, col, lechuga, perejil, repollo, col de Bruselas y escarola.	1.731	1.867	1.689	1.601	1.601	1.512	1.512	1.423	1.423	1.573	1.652	1.778	19.361
Peciolo	Apio.	393	400	267	267	356	356	400	400	445	393	393	356	4.425
Inflorescencia	Alcachofa, brócoli, coliflor	865	889	889	800	800	889	889	711	711	865	865	800	9.976
Fruto inmaduro	Pepinillo, berenjena, calabaza y calabacín.	708	622	711	711	800	800	889	622	622	629	708	711	8.536
Fruto maduro	Pepino, pimienta y tomate.	1.023	889	978	978	1.067	1.067	800	978	1.067	944	708	800	11.300
Total Kilogramos mes		8.420	8.246	8.447	8.010	8.276	8.112	7.979	7.616	7.750	7.945	7.945	8.276	97.022
Valor promedio Kilogramo Hortalizas		6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	6.900
Total en pesos		57.254.412	56.070.216	57.442.320	54.465.552	56.279.520	55.163.232	55.852.020	53.314.380	54.248.040	55.612.620	55.612.620	57.934.800	669.449.774

		VENTAS ANUALES				
ÓRGANO	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Raíz	Rábano, zanahoria, remolacha, apio,	24.111	24.593	25.085	25.586	26.098
Bulbo	Ajo, cebolla, cebollino y puerro.	19.313	19.699	20.093	20.495	20.905
Hoja	Acelga, cilantro, col, lechuga, perejil, repollo, col de Bruselas y escarola.	19.361	19.748	20.143	20.546	20.957
Pecíolo	Apio.	4.425	4.514	4.604	4.696	4.790
Inflorescencia	Alcachofa, brócoli, coliflor	9.976	10.176	10.379	10.587	10.798
Fruto inmaduro	Pepinillo, berenjena, calabaza y calabacín.	8.536	8.707	8.881	9.059	9.240
Fruto maduro	Pepino, pimiento y tomate.	11.300	11.526	11.756	11.991	12.231
Total Kilogramos mes		97.022	98.962	100.941	102.960	105.019
Valor promedio Kilogramo Hortalizas		7.000	7.490	8.014	8.575	9.176
Total en pesos		679.151.945	741.226.433	808.974.528	882.914.800	963.613.213

MANO DE OBRA DIRECTA					
<i>Gastos de Personal</i>	Gastos de Personal Anualizado				
<i>Cargo</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario-3	41.314.293	44.619.436	48.188.991	52.044.111	56.207.640
Total Gastos de Personal	41.314.293	44.619.436	48.188.991	52.044.111	56.207.640

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	COSTOS INDIRECTOS ANUAL				
<i>DESCRIPCIÓN</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ARRENDAMIENTOS					
ARRENDAMIENTOS CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
ALQUILER REFRIGERADORES	10.320.000	10.836.000	11.377.800	11.946.690	12.544.025
TOTAL ARRENDAMIENTOS	22.320.000	23.436.000	24.607.800	25.838.190	27.130.100
SERVICIOS					
ASEO Y VIGILANCIA	10.800.000	11.340.000	11.907.000	12.502.350	13.127.468
PROCESAMIENTO ELEC DATOS	5.400.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
ENERGIA ELECTRICA	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
TELECOMUNICACIONES	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		COSTOS INDIRECTOS ANUAL				
DESCRIPCIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TRANSP. FLETES Y ACARREOS		10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860	12.252.303
SERVICION PUBLICO - GAS		960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
TOTAL SERVICIOS		35.040.000	36.792.000	38.631.600	40.563.180	42.591.339
DEPRECIACIONES						
EQUIPO DE OFICINA		240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
AMORTIZACIONES		840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
DIVERSOS						
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
UTILIES DE PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
TOTAL DIVERSOS		2.040.000	2.142.000	2.249.100	2.361.555	2.479.633
TOTAL		60.240.000	63.252.000	66.414.600	69.735.330	73.222.097

Tabla 17. Presupuesto de compra

PRESUPUESTO DE COMPRA EN KILOGRAMOS SEGÚN ÓRGANO DE COMERCIALIZACION						
8,5						
ÓRGANO	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Raíz	Rábano, zanahoria, remolacha, apio,	24.111	25.075	26.078	27.121	28.206
Bulbo	Ajo, cebolla, cebollino y puerro.	19.313	20.085	20.889	21.724	22.593
Hoja	Acelga, cilantro, col, lechuga, perejil, repollo, col de Bruselas y escarola.	19.361	20.135	20.940	21.778	22.649
Pecíolo	Apio.	4.425	4.602	4.787	4.978	5.177
Inflorescencia	Alcachofa, brócoli, coliflor	9.976	10.375	10.790	11.222	11.671
Fruto inmaduro	Pepinillo, berenjena, calabaza y calabacín.	8.536	8.878	9.233	9.602	9.986
Fruto maduro	Pepino, pimiento y tomate.	11.300	11.752	12.222	12.711	13.219
Total Kilogramos mes		97.022	100.903	104.939	109.136	113.502
Valor promedio Compra Kilogramo Hortalizas		3.609	3.753	3.904	4.060	4.222
Valor promedio Compra Kilogramo Hortalizas sobre costo de 20% por producción sostenible		4.331	4.504	4.684	4.872	5.067
Total en pesos		420.192.190	454.479.873	491.565.431	531.677.170	575.062.027

8.4. Presupuesto gastos administración.

Tabla 18. Gastos administración

GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVOS						
<i>Gastos de Personal</i>		Gastos de Personal Anualizado				
<i>Cargo</i>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General		36.444.000	39.359.520	42.508.282	45.908.944	49.581.660
Asistente administrativa		17.692.200	19.107.576	20.636.182	22.287.077	24.070.043
Contador		23.278.800	25.141.104	27.152.392	29.324.584	31.670.550
Total Gastos de Personal		77.415.000	83.608.200	90.296.856	97.520.604	105.322.253
GASTOS ADMINISTRATIVOS		GASTOANUAL				
<i>DESCRIPCIÓN</i>	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDOS	49.200.000	49.200.000	53.136.000	57.386.880	61.977.830	66.936.057
HORAS EXTRAS	-	-				
COMISIONES	-	-				
AUXILIO DE TRANSPORTE	1.864.800	1.864.800	2.013.984	2.175.103	2.349.111	2.537.040
PRESTACIONES SOCIALES	25.510.200	25.510.200	27.551.016	29.755.097	32.135.505	34.706.345
DOTACION Y SUMINISTROS TRBAJ	840.000	840.000	907.200	979.776	1.058.158	1.142.811
OTROS	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	77.415.000	77.415.000	83.608.200	90.296.856	97.520.604	105.322.253
ARRENDAMIENTOS						
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	9.600.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
TOTAL ARRENDAMIENTOS	9.600.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
SERVICIOS						
ASEO Y VIGILANCIA	24.000.000	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
PROCESAMIENTO ELEC DATOS	5.400.000	5.400.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175	6.563.734
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	4.200.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126

ENERGIA ELECTRICA	2.160.000	2.160.000	2.268.000	2.381.400	2.500.470	2.625.494
TELECOMUNICACIONES	-	-	-	-	-	-
TRANSP. FLETES Y ACARREOS	10.080.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860	12.252.303
GAS	960.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
TOTAL SERVICIOS	46.800.000	46.800.000	49.140.000	51.597.000	54.176.850	56.885.693
DEPRECIACIONES						
EQUIPO DE OFICINA	240.000	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
AMORTIZACIONES	840.000	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
DIVERSOS						
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	600.000	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
UTILIES DE PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	1.440.000	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
TOTAL DIVERSOS	2.040.000	2.040.000	2.142.000	2.249.100	2.361.555	2.479.633
TOTAL	136.695.000	136.695.000	143.529.750	150.706.238	158.241.549	166.153.627

8.5. Estado de Resultados.

Tabla 19. Estado de resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	1.004.891.174	1.096.738.227	1.196.980.101	1.306.384.083	1.425.787.588
(-)TOTAL COSTOS DE VENTAS	826.765.500	890.325.958	958.875.786	1.032.812.099	1.112.563.906
Materia Prima	664.011.207	718.194.521	776.799.194	840.186.009	908.745.187
Mano de Obra directa	41.314.293	44.619.436	48.188.991	52.044.111	56.207.640
C.I.F.	121.440.000	127.512.000	133.887.600	140.581.980	147.611.079
UTILIDAD BRUTA	178.125.674	206.412.269	238.104.316	273.571.983	313.223.682
(-)TOTAL GASTOS OPERACIONALES	165.653.800	173.936.490	182.633.315	191.764.980	201.353.229
Gastos operacionales de Administración	136.695.000	143.529.750	150.706.238	158.241.549	166.153.627
Gastos operacionales de ventas	28.958.800	30.406.740	31.927.077	33.523.431	35.199.602

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	12.471.874	32.475.779	55.471.001	81.807.003	111.870.453
(+) OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
(-) OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	12.471.874	32.475.779	55.471.001	81.807.003	111.870.453
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA (35%)	4.365.156	11.366.523	19.414.850	28.632.451	39.154.659
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	8.106.718	21.109.257	36.056.151	53.174.552	72.715.794
(-) RESERVA LEGAL (10%)	810.672	2.110.926	3.605.615	5.317.455	7.271.579
(=) UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR	7.296.046	18.998.331	32.450.536	47.857.097	65.444.215

Tabla 20. Balance General

BALANCE GENERAL						
Balance General	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajas - Bancos	50.985.000	108.707.557	124.119.020	162.525.704	227.268.390	322.074.527
Cuentas por cobrar						
Total activo corriente	50.985.000	108.707.557	124.119.020	162.525.704	227.268.390	322.074.527
Gastos pre operativos	3.300.000	2.640.000	1.980.000	1.320.000	660.000	0
Activo Fijo						
Computadores	5.000.000	2.000.000	1.000.000			
Maquinaria y equipo	2.000.000	1.500.000	1.200.000	1.000.000	800.000	500.000
Dep Acumulada M y Equipo						
Muebles y enseres	5.000.000	4.000.000	3.000.000	2.000.000	1.000.000	
Dep Acumulada M y Enseres						
Total Activo Fijo	15.300.000	10.140.000	7.180.000	4.320.000	2.460.000	500.000
Total activo	66.285.000	118.847.557	131.299.020	166.845.704	229.728.390	322.574.527
Pasivo						
Corriente						
Cuentas por pagar						
Impuestos por pagar		5.175.828	13.477.448	23.020.465	33.949.906	46.426.238
Total pasivo corriente	0	5.175.828	13.477.448	23.020.465	33.949.906	46.426.238
Pasivo largo plazo						
Obligaciones Financieras	62.315.000	17.064.317	17.064.317	17.064.317	17.064.317	17.064.317
Total pasivo Largo plazo	62.315.000	17.064.317	17.064.317	17.064.317	17.064.317	17.064.317
Total pasivo	62.315.000	22.240.145	30.541.765	40.084.782	51.014.223	63.490.555
Patrimonio						
Capital	50.985.000	50.985.000	50.985.000	50.985.000	50.985.000	50.985.000
Total pasivos y patrimonio	113.300.000	73.225.145	81.526.765	91.069.782	101.999.223	114.475.555

8.6. Indicadores Financieros

Tabla 21. Indicadores Financieros

WACC

Costo de la deuda (Kd)

Kd	37,40%	37,40%	37,40%	37,40%	37,40%
Kd - Ahorros en impuestos	23.305.810	9.671.911	6.805.297	3.938.682	1.072.067
Costo de la deuda después de impuestos $[Kd_{(1-T)}]$	37,40%	19,40%	18,20%	15,80%	8,60%
Proporción deuda sobre activos (D%)	35,96%	62,25%	62,54%	62,91%	63,34%

Costo del patrimonio (Ke)

Calculo del Beta Proxy ajustado

Beta para proyectos agrícolas en países emergentes	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Deuda financiera sobre patrimonio en países emergentes	0,35	34,64%	34,64%	34,64%	34,64%
Tasa impositiva en países emergentes	0,19	18,95%	18,95%	18,95%	18,95%
Deuda financiera sobre patrimonio Comercializadora	56%	45%	34%	22%	11%
Tasa impositiva en Colombia	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%
Beta proxy para la Cooperativa	1,325	1,230	1,135	1,039	0,944

Rentabilidad mínima exigida para el patrimonio

Tasa de rentabilidad mínima en USA	0,07	7,30%	7,30%	7,30%	7,30%
Prima de riesgo en USA	0,04	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%
Riesgo país	0,03	2,63%	2,63%	2,63%	2,63%
Beta proxy para la Cooperativa	1,325	1,230	1,135	1,039	0,944
Rentabilidad mínima exigida en USD	15,51%	14,92%	14,33%	13,74%	13,15%
Inflación en USA	0,05	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Inflación en Colombia	0,06	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
devaluación	0,02	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Rentabilidad mínima exigida en COP (Ke)	18,94%	18,33%	17,72%	17,12%	16,51%
Proporción Patrimonio sobre activos (E%)	64,04%	37,75%	37,46%	37,09%	36,66%

Costo promedio ponderado de capital WACC	25,58%	19,00%	18,02%	16,29%	11,50%
---	--------	--------	--------	--------	--------

9. Conclusiones

La Formulación del plan de negocio para una empresa comercializadora de hortalizas producidas bajo agricultura sostenible en la Vereda La Jangada del Municipio de La Calera, orientada a venta directa a persona natural en el municipio de La Calera, que contribuya al desarrollo sostenible de los pequeños cultivadores de la zona es viable y permite fortalecer la cadena comercial y generar valor al productor.

El análisis de mercado, para identificar clientes y necesidades, las oportunidades o amenazas, la oferta y demanda que enfrentará la organización, fue viable y permite establecer que la comercializadora cuenta con un mercado favorable para llevar a cabo la actividad económica.

El estudio técnico, para determinar las condiciones de alternativas tecnológicas, procesos de producción y distribución de la planta de la empresa comercializadora. Determina que el lugar es viable, las alternativas y cadena de comercialización son eficientes para el plan de negocios definido

La planeación estratégica, para definir las políticas y estructura organizacional se aplica de acuerdo a los estudiado y permite como resultado consolidar un plan de negocio sólido y estable en el tiempo

La evaluación financiera del plan de negocio, para definir características, necesidades de recursos financieros y rentabilidad para la empresa. Establece que es rentable y viable financieramente.

Bibliografía

- ANDI. (2018). Colombia: *Balance 2017 y perspectivas 2018*. Obtenido de www.andi.gov.co
- Asociación Hortifruticola de Colombia. (2019). *Balance Sector Hortifruticola Diciembre 2017*[Archivo de datos]. Recuperado de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carreto, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de planeacion-estrategica.blogspot.c:
<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Chavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (5a ed. ed., Vol. 5). México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE). (2018). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Obtenido de blog.eude.es: <https://blog.eude.es/que-es-la-gestion-de-talento-humano>
- Figueroa, H. (2014). *Revistas Económicas CUC*, 35(1), págs.61–77. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Google. (s.f.). *Mapa de La Calera, Colombia en Google maps*. Recuperado de: http://mapas.cundinamarca.gov.co/flexviewers/20150421_Base/
- Galindo, C. (2005). *Manual Para La Creación de Empresas Guía de Planes de negocio*.
- Grupo Nutresa S.A. (2019). *Quienes somos*. Obtenido de [gruponutresa.com:](http://www.gruponutresa.com:)
<https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/>

Chamorro, A. (2001). *El marketing ecológico*. 5campus.org, Medio Ambiente. Recuperado de <http://www.5campus.org/leccion/ecomarketin>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2005). *Censo General 2005 Perfil la Calera Cundinamarca*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/25377T7T000.PDF

Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *La Alimentación y la Agricultura en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3592s.pdf>

Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Perspectivas Alimentarias*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/015/al981s/al981s00.pdf>

Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura. (2019). *Producción Índices*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en>

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda. México: Grupo Patria.

Fraj, E., Martínez, E., Montaner T. (s.f.). *La compra de productos ecológicos explicada a través de las características psicográficas del consumidor*.

Infoalimentacion. (s.f.). *Las frutas y hortalizas como alimentos funcionales* [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.infoalimentacion.com/documentos/las_frutas_y_hortalizas_como_alimentos_funcionales.asp

Ley 1014, (2006). *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Diario Oficial No. 46.164. Bogotá. Obtenido de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Lupín, M. y Rodríguez, E. (2009). *El consumo de productos orgánicos: atributos valorados de calidad*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1304/1/FACES_n32-33_25-47.pdf

Mejía, Rafael. (2015). Balance preliminar de 2015 y perspectivas de 2016. Recuperado de <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>

Nationalgeographic. (2011). what-the-world-eats [Archivo de datos]. Recuperado de <http://www.nationalgeographic.com/what-the-world-eats/>

Ojeda, D. (2011). *Identificación de valores y estilos de vida del consumidor de alimentos ecológicos en la ciudad de Bogotá (tesis maestría)*. Tesis Universidad Nacional de Colombia – facultad de Agronomía.

Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. Segunda Edición. Madrid: Thomson Sapin Editores.

Rivera, V. (2002). *Factores que inciden sobre una empresa colombiana para tomar la decisión de vender o comercializar productos ecológicos (tesis maestría)*. Tesis Universidad de Los Andes – facultad de Administración.

Santos, T. (noviembre de 2008). *Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio*”. [En línea] Contribuciones a la Economía. Recuperado en julio de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

Willer, H. and Lernoud, J. (Eds) (2017). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://shop.fibl.org/CHde/mwdownloads/download/link/id/785/?ref=1>

World Economic Forum (2019) Centre for the fourth industrial revolution. Recuperado de <https://www.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution/about>

ANEXO 1. Encuesta

Encuesta

Objetivo: Identificar los patrones de consumo de hortalizas y frutas producidas bajo agricultura sostenible, a través de la recolección de información de la investigación de campo, utilizable con fines estadísticos.

Nivel socio económico		Grupo de edad		Núcleo Familiar		Nivel Educativo		Ocupación	
Estrato 1 -2		18-25		Unipersonal		Primaria – secundaria		Labores del Hogar	
Estrato 3 -4		26-35		Nuclear Simple Incompleta		Técnico – Tecnólogo		Empleado cargo operativo	
Estrato 5 -6		36-45		Nuclear Simple Completa		Pregrado		Empleado cargo medio- directivo	
		Más de 45		Extenso Simple Completa		Posgrado		Empresario	
				Extenso Simple Incompleta				Independiente	

La agricultura sostenible se considera una forma de producción que aplica procedimientos especiales que buscan proteger la naturaleza y sus especies, Una hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible” significan que un producto es puro o libre de contaminación de diversos residuos, libres de organismos genéticamente modificados.

1. Considera ser un consumidor de hortaliza o fruta hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”

_____SI

_____NO

2. ¿Con qué frecuencia consume hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”?

- _____ Todos los días
- _____ Algunas veces por semana
- _____ Al menos una vez por semana
- _____ Una vez al mes
- _____ Menos de una vez al mes
- _____ Nunca

3. Por qué empezó a consumir hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”

- _____ Recomendación de personas cercanas
- _____ Como práctica para mejorar la salud y llevar una nutrición adecuada
- _____ Como parte de un estilo de vida sano tanto en la parte física, espiritual y emocional
- _____ Otro

Cual _____

4. Enumere de 1 a 5 según grado de importancia siendo 1 el más importante y 5 el menos importante, el motivo por el que consume este tipo de alimentos.

Motivo	1	2	3	4	5
Son más sanos y naturales al estar libres de químicos					
Su producción es amigable con el medio ambiente					
Se le da un mejor trato a los animales					
No son manipulados genéticamente					
Tienen mejor sabor y olor					

5. ¿Recomendaría a un familiar o allegado el consumo de hortaliza producida bajo agricultura “Sostenible”?

_____SI _____NO

¿Por qué?

6. Su nivel de ingresos se encuentra entre:

_____ Entre 1 SMMLV y 1.9 SMMLV

_____ Entre 2 SMMLV y 3.9 SMMLV

_____ Entre 4 SMMLV y 5.5 SMMLV

_____ Entre 5.6 SMMLV y 8 SMMLV

_____ Más de 8 SMMLV

7. ¿Dónde compra o se abastece generalmente de Hortalizas?

_____ Almacenes grandes superficies

_____ Ventas por internet o teléfono

_____ Directamente al productor o mercados campesinos

_____ Tiendas especializadas

_____ De mi propio Huerto

_____ No compra

8. Cuál es el presupuesto mensual destinado para la compra de hortalizas

- _____ Entre 50.000 y 70.000
- _____ Entre 70.001 y 100.000
- _____ Entre 100.001 y 150.000
- _____ Entre 150.001 y 200.000
- _____ Más de 200.001

9. Esta dispuesto a pagar un costo adicional por hortalizas producidas bajo agricultura
“Sostenible”

SI _____ NO _____

10. Si su respuesta anterior fue sí. Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por este
sobrecosto

- _____ Entre 2% y 5%
- _____ Entre 6% y 8%
- _____ Entre 9% y 10%
- _____ Entre 10% y 15%
- _____ Más de 15%
-

Tipología de Núcleos Familiares	Componentes – Residentes Según Relaciones De Parentesco
Unipersonal	Jefe
Nuclear Simple Incompleta	Jefe núcleo (J.N.) u hogar (J.H.) e hijos solteros (sin pareja)
Nuclear Simple Completa	J.N. o J.H. y cónyuge, con o sin hijos solteros
Extenso Simple Completa	J.N. o J.H. con cónyuge, y/o hijos solteros y parientes solos, que no conforman otro núcleo
Extenso Simple Incompleta	J.N. o J.H. sin cónyuge, y /o hijos solteros y parientes solos, que no conforman otro núcleo

ANEXO 2. Datos para la constitución de la S.A.S.

TIPO O ESPECIE DE SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE La sociedad que se constituye por medio de este documento es por acciones, del tipo Sociedad por Acciones Simplificada, esta se regirá por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos, por las normas que de manera especial regulan esta especie de compañía en Código de Comercio y por las generales que en la anterior normativa rigen para las sociedades, teniendo en cuenta que tanto las especiales como las generales sean compatibles con su calidad de una Sociedad por Acciones Simplificada.

DOMICILIO SOCIAL La compañía tendrá como domicilio principal la ciudad de La Calera, pero podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas legales.

NOMBRE DE LA SOCIEDAD La sociedad actuará bajo la denominación social Horticampo S.A.S

TÉRMINO DE DURACIÓN La sociedad tendrá un término de duración INDEFINIDO, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus accionistas así lo decidan.

OBJETO SOCIAL La sociedad tendrá por objeto, el desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Comercio al por menor de frutas y verduras, en establecimientos especializados.
- b) Cualquier actividad comercial o civil de forma lícita y todas las demás inherentes al desarrollo del objeto social.

CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO El capital autorizado de la sociedad está expresado en PESOS y es de CINCUENTA MILLONES (\$50'000,000),

divididos en CINCO MIL (5,000) acciones de igual valor nominal, a razón de DIEZ MIL (\$10,000) cada una. Los accionistas constituyentes han suscrito CINCO MIL (5,000) por un valor nominal total de CINCUENTA MILLONES (\$50'000,000), capital que se encuentra suscrito y pagado en dinero en su totalidad, La clase de acciones aquí suscrita son de clase ORDINARIAS. Parágrafo.- El capital suscrito podrá aumentarse por cualquiera de los medios que admite la Ley, igualmente, podrá disminuirse con sujeción a los requisitos que la Ley señala, en virtud de la correspondiente reforma estatutaria, aprobada por sus accionistas e inscrita en el registro mercantil:

ACCIONISTAS	Nº DE ACCIONES	CAPITAL	%
YURI ANGELICA FLOREZ ALMECIGA	2500	\$25,000,000.00	50.00%
JOSE OVIDIO MARTINEZ	2500	\$25,000,000.00	50.00%
TOTAL	5000	50,000,000.00	100.00 %

CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES Las acciones de la sociedad en que se halla dividido su capital son de clase: OTORGANTES TIPO ACCION CANTIDAD

YURI ANGELICA FLOREZ ALMECIGA	Acción Ordinaria	2500
JOSE OVIDIO MARTINEZ	Acción Ordinaria	2500

TÍTULOS DE LAS ACCIONES A cada uno de los accionistas se le expedirá un solo título representativo de sus acciones, a menos que prefieran tener varios por diferentes cantidades parciales del total que le pertenezca. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Mientras el valor de las acciones no hubiere sido pagado totalmente, la sociedad sólo podrá expedir certificados provisionales.

LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente registrado en la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad, en el cual se anotará el nombre de cada accionista, la cantidad de acciones de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción,

las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la Ley.

EMISIÓN DE ACCIONES Corresponde a los accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren en la reserva.

REGLAMENTO DE EMISIÓN DE ACCIONES Corresponde a los accionistas constituyentes expedir el reglamento aplicable a la suscripción de las acciones reservadas, ordinarias y de capital emitidas por la sociedad.

GERENCIA La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo de un GERENTE, a su vez la sociedad podrá nombrar un SUBGERENTE, quien reemplazará al gerente en sus ausencias temporales y absolutas contando con las mismas atribuciones que el gerente cuando éste entre a reemplazarlo.

FACULTADES DEL GERENTE El gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las

remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos. Parágrafo.- El gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

RESERVAS La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Los accionistas podrán decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

UTILIDADES No habrá lugar a la distribución de utilidades sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por sus accionistas, aprobación que se presume por el hecho de la certificación mientras ocupe el cargo de gerente. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito. Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados con los que estén de acuerdo sus accionistas, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales. 1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión de los accionistas continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio

apropiar el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado. 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decidan sus accionistas. Estas reservas tendrán destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por los accionistas. 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugadas que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reservas legal, voluntarias u ocasionales. 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u ocasionales, deberán ser aprobadas por sus accionistas. 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinarán al pago del dividendo de cada accionista.

DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD La sociedad se disolverá por decisión de sus accionistas o cuando se presente alguna de las causales previstas en la Ley y compatibles con la Sociedad por Acciones Simplificada constituida por medio de este documento. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto.

LIQUIDADOR El liquidador y su suplente serán designados por los accionistas y esta designación, una vez ellos manifiesten la aceptación, se llevará a cabo su inscripción en el registro mercantil.

PROCESO DE LIQUIDACIÓN Cuando se trate del denominado proceso de liquidación privada o voluntaria, se seguirán las normas que aparecen en los artículos 218 y siguientes del Código de Comercio.

TRANSITORIO - NOMBRAMIENTOS El cargo de GERENTE será ocupado por, YURI ANGELICA FLOREZ ALMECIGA, identificado con Cedula de Ciudadanía número 1071164451 de LA CALERA y se nombra como SUBGERENTE a JOSE OVIDIO MARTINEZ, con Cedula de Ciudadanía número 11635236 de BOGOTA. Ambas personas estando presentes en este acto constitutivo, aceptan los cargos para los cuales fueron designados.