CONSULTORÍA A LA EMPRESA “LA HUERTA DE HERLAN”

Que para obtener el título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Presenta:

LEIDY XIMENA CASTRO GAMBOA

ANGEL DAVID SCHIAVENATO OSPINO

Director de Trabajo de Grado:

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

SANTIAGO DE CALI

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

SEDE CALI SAN FERNANDO

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2021

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN 1
1. METODOLOGÍA 2
1.1. PROBLEMATICA 2
1.2. JUSTIFICACION 4
1.3. OBJETIVOS 5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL 5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
1.4. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL 7
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 14
3. RESULTADOS 22
3.1. MI MODELO DE NEGOCIO 22
3.2. LA TECNOLOGIA Y MI NEGOCIO 46
3.4. MI PUNTO DE VENTA 64
3.5. ALIADOS CLAVE 70
3.6. SEGURIDAD Y SALUD EN MI NEGOCIO 76
3.7. MOTIVACION Y LIDERAZGO 87
3.8. FINANZAS: INGRESOS, COSTOS Y GASTOS 98
3.9. LAS COMPRAS Y LOS INVENTARIOS EN MI NEGOCIO 105
3.10. MARKETING DIGITAL 109
3.12. DESARROLLO LOCAL 118
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122
5. BIBLIOGRAFÍA 127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio 9
Figura 2. Proceso metodológico de consultoría 13
Figura 3. Logo La Huerta de Herlan..... 15
Figura 4. Fotografía Herlan Chávez – La Huerta de Herlan..... 15
Figura 5. Aderezo de berros – La Huerta de Herlan 20
Figura 6. Mercado de la Montaña – La Huerta de Herlan 21
Figura 7. Productos de La Huerta de Herlan 26
Figura 8. Ejemplo publicaciones redes sociales La Huerta de Herlan 28
Figura 9. *Cultivo Berros de Agua – Finca la Esperanza – La Huerta de Herlan ...* 34
Figura 10. Jerarquía u organigrama de trabajo 35
Figura 11. Logo Mercado de la Montaña 39
Figura 12. Modelo de Negocio (Versión 1) 45
Figura 13. Perfil Facebook La Huerta de Herlan..... 47
Figura 14. Fan page Facebook La Huerta de Herlan..... 48
Figura 15. Perfil Instagram La Huerta de Herlan..... 49
Figura 16. Movimientos contables 50
Figura 17. Movimientos contables - tabla dinámica 51
Figura 18. Página web la Huerta de Herlan 52
Figura 19. Logo La Huerta de Herlan..... 58
Figura 20. Etiquetas de Licores por 200 ml 59
Figura 21. Frente Tarjeta La Huerta de Herlan 60
Figura 22. Reverso Tarjeta La Huerta de Herlan 60
Figura 23. Modelo de Negocio (Versión 2) 63
Figura 24. Mercado de la Montaña. Tomado de la fan page de Facebook de la Huerta de Herlan..... 64
Figura 25. Tomado de la fan page de Facebook de la Huerta de Herlan..... 65
Figura 26. Modelo de Negocio (Versión 3) 69
Figura 27. Colaboradores – La Huerta de Herlan 70
Figura 28. Modelo de Negocio (Versión 4) 75
Figura 29. Modelo de Negocio (Versión 5) 86

Figura 30. Modelo de Negocio (Versión 6) 104
Figura 31. Modelo de Negocio (Versión 7) 108
Figura 32. Captura de la página Web de la Huerta..... 110
Figura 33. SEM de la “Huerta de Herlan”..... 111
Figura 34. Pantallazo de cuenta Instagram 113
Figura 35. Pantallazo cuenta Facebook 114
Figura 36. Modelo de Negocio (Versión Final)..... 121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estándares mínimos para el emprendimiento 77

RESUMEN

Esta tesis pretende orientar a la Huerta de Herlan, en como debe implementar un modelo negocio (en este caso el CANVAS) en su organización, demostrando los beneficios que puede ser para la misma.

El presente documento, hace un diagnóstico de la situación de la Huerta antes de la aplicación del CANVAS, y ahora durante la aplicación del mismo, y como mejoraría los procesos la huerta.

La consultoría, aborda como la huerta debe enfrentar las medidas gubernamentales que se implementaron con la pandemia del COVID-19, como estas la afectaron y como debe hacer para adaptarse a ellas y adaptarse a la “nueva normalidad”.

El presente documento, esta enfocado en el Modelo de Negocio CANVAS, que esta dividido en 9 dimensiones o módulos básicos, y se basa en el pensamiento de varios autores tales como Amit y Zott (2001); Linder y Cantrell (2000); Osterwalder y Pigneur (2005) entre otros. Todos estos pensamientos, son la base del marco teórico del presente documento final de asesoría.

El presente documento, va ilustrando paso a paso, como se va desarrollando cada elemento de los modelos CANVAS, y hace un recorrido en la elaboración de cada uno de los modelos que se iban haciendo para así haber podido llegar al CANVAS final.

La investigación previa, permite conocer un poco la realidad económica de la ciudad de Cali, que tan golpeada quedo y las estrategias que desde el gobierno se usan para poder empezar a reactivar el sector económico de la ciudad de Cali. Se pudo concluir que a pesar de que a la Huerta de Herlan le falta mucho por implementar, va en buen camino para poder lograr sus objetivos, y que tiene toda la capacidad para adaptarse a la “nueva normalidad” y reactivarse económicamente y así poder sostenerse en el tiempo.

Palabras Clave: Fortalecimiento, Consultoría, Huerta, Berros, Hierbabuena, Poleo, Menta, Hidroponía, Distribución, Modelo, Negocio, CANVAS, Productor, Cultivo

0. INTRODUCCIÓN

Durante la pandemia múltiples empresas en particular Mipymes se vieron afectadas por las medidas de restricción, conllevando a una desaceleración brusca en la economía, razón por la cual la Alcaldía de Santiago de Cali en articulación con la Universidad del Valle firmaron el convenio SIEMPRE cuyo objetivo es el fortalecimiento empresarial dirigido a las microempresas de las comunas y corregimientos de Cali, apostando a la reactivación económica de la ciudad.

Es así como el negocio familiar “la Huerta de Herlan”, ubicado en la vereda el Carmen, corregimiento de Villa Carmelo del Distrito Especial de Santiago de Cali, se convirtió en una de las beneficiarias para ser intervenida bajo la modalidad de consultoría, reformulando y mejorando su modelo de negocio a través de un método holístico denominada CANVAS, que aborda aspectos tales como, la propuesta de valor, los clientes y la relación con los mismos, los canales de comunicación y distribución, los recursos, actividades y aliados claves, así como los ingresos y costos.

Finalmente es importante resaltar que los resultados del método seleccionado para la consultoría se respaldarán en doce talleres que tratan temas diversos como la uso de las Tics, el punto de venta, la seguridad y salud, la motivación y liderazgo, entre otros., con el fin de brindar conclusiones y recomendaciones oportunas para mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de “la Huerta de Herlan”, así como una solidez estructural al momento de afrontar los cambios en las dinámicas del mercado.

1. METODOLOGÍA

1.1. PROBLEMATICA

De acuerdo con la CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la crisis económica producto de la pandemia COVID-19 condujo a la suspensión total o parcial de las actividades productivas. Identificando tres grupos de sectores según la magnitud de los efectos de la crisis, (fuertes, significativos y moderados), siendo los sectores más afectados el comercio mayorista y minorista, seguido de las actividades comunitarias sociales y personales, hoteles y restaurantes, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y las manufacturas.

La mayor parte de las empresas de la región registraron significativos desplomes en sus ingresos y continúan presentando dificultades para darle continuidad a sus actividades, debido a sus inconvenientes de carácter financiero para responder a salarios, y demás obligaciones financieras. Hasta mitad de año el impacto considerable lo tuvieron las microempresas y las pymes (mipymes), estimando un cierre de más de 2,7 millones de empresas formales en la región -de las cuales 2,6 millones eran microempresas- con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo, excluyendo las reducciones de empleos que tuvieron que asumir para seguir operando. (CEPAL, 2020)

En Colombia, según un estudio realizado por la Corporación Interactuar para conocer el impacto del cese de actividades durante el confinamiento, el 10% de las microempresas en Colombia se declararon en quiebra por la pandemia. Adicionalmente, el 65,7 % de las microempresas se quedaron sin efectivo para

financiar su operación y el 53 % registró una disminución en sus ventas superior al 50 %. (Forbes, 2020)

Tanto el Departamento del Valle del Cauca como la ciudad de Cali se vieron drásticamente afectada en sus sectores económicos y sociales por las medidas de restricción y confinamiento dispuestas por el gobierno nacional, regional y local afectando el consumo y desarrollo económico de muchos emprendimientos de la región, en particular las pequeñas unidades productivas de la economía popular también denominadas microempresas, famiempresas, pequeños negocios y modestas actividades que llevan a cabo individuos y colectivos alrededor de las artes, la cultura y los ocios.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (CCC) solo a inicios de la pandemia, es decir en abril, se encontró que únicamente el 16,3% de las empresas lograrían mantener su nómina entre nueve y doce semanas, y solo 7,5% de las firmas planearían mantenerla durante más de tres meses. (La República, 2020). Para noviembre del 2020 la Cámara de Comercio de Cali registró 85.200 empresas (personas naturales y sociedades) entre enero y octubre de 2020, lo que significó una disminución de 12,8% frente al mismo periodo de 2019, y Cali mostró un decrecimiento tanto en el número de empresas que renovaron su registro mercantil como en el número de empresas constituidas en un -12,9% y -13,4% respectivamente. (Ritmo Empresarial, 2020)

Para “la Huerta de Herlan”, emprendimiento objeto análisis bajo la modalidad de consultoría, en un inicio fue golpeada por las medidas sanitarias impuestas por las autoridades que implicaban una gran cantidad de restricciones de movilidad y concurrencia de personas en sitios públicos, ya que el negocio se valía en primera

instancia del canal físico de distribución y ventas con puntos físicos de contacto con el consumidor, como por ejemplo los mercados campesinos y ferias empresariales, y no contaba con plataformas digitales, afectando principal e inmediatamente el nivel de ventas y estando desfasado el actual modelo de negocio.

1.2. JUSTIFICACION

El informe "*perspectivas de la economía mundial 2020: un ascenso largo y difícil",* emitido por el FMI – Fondo Monetario Internacional, ha concluido que la recuperación de la economía mundial será desigual y seguirá siendo incierta. En este sentido, las estrategias que puedan considerarse para apoyar la reactivación económica en todos los países serán de gran valía. (FMI, 2020)

Esta recuperación económica deberá estar enfocada en todas las empresas indistintamente de la clasificación en la cual se encuentre, sin embargo, para el caso de Colombia, según el Ministerio de Trabajo, las Mipymes representaba a 2019 más del 90% del sector productivo y general el 80% del empleo (Mintrabajo, 2019) y en este sentido, los distintos organismos deben considerar sus características para el planteamiento y ejecución de estrategias que beneficien a las Mipymes en la reactivación económica.

La Alcaldía de Santiago de Cali en el marco del Convenio Interadministrativo "*Fortalecimiento Empresarial de las Microempresas ubicadas en las Comunas y Corregimientos de la Ciudad de Cali*", propende por fortalecer las empresas, a través de un programa de capacitación y asesoría personalizada atendido por profesores, estudiantes y egresados de la Universidad.

Es de gran importante subrayar que la razón del acompañamiento es debido a que la mayor parte de las Mipymes no cuentan con un modelo de negocio o su modelo de negocio es mediocre, lo cual incide negativamente en la ejecución del negocio, aspectos tales como la propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relación con el cliente, ingresos, recursos claves, actividades claves, aliados clave, costos, entre otros, no se detallan y definen con exactitud.

Los cambios en el entorno, así como las economías, competencias, tecnologías y gobiernos cambiantes generan nuevas oportunidades para las empresas, pero también conllevan a riesgos difíciles de predecir como lo ha sido el contexto de pandemia, donde los directivos y empleados no habían estado preparados para adoptar medidas que les permitan anticiparse a las medidas de aislamiento y limitación en la movilidad. En este sentido, contar con un modelo de negocio claro elaborado con el respaldo de un consultor se hace un asunto indispensable para la adecuada y eficaz adaptación a las nuevas necesidades de la empresa, que además dará como consecuencia positiva una recuperación financiera y reactivación económica eficiente y eficaz.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Reformular y mejorar el modelo de negocio para la Huerta de Herlan en la ciudad de Cali.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el modelo de negocio a la luz de la metodología CANVAS.

- Analizar las diferentes herramientas tecnológicas de las que hace uso la empresa.
- Identificar y describir los elementos ofrecidos en la propuesta de valor.
- Analizar los diferentes elementos que constituyen el punto de venta.
- Detallar la red de socios y aliados que la empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio.
- Reconocer la gestión en seguridad y salud en el trabajo como una actividad clave dentro del modelo de negocio.
- Identificar las características del líder dentro de la empresa y sus principales motivaciones dentro del modelo de negocio.
- Describir como la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado.
- Identificar los principales costos y gastos incurridos por la empresa para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes.
- Proponer iniciativas que ayuden a la empresa a mejorar sus habilidades y aptitudes dentro de la gestión de compras.
- Analizar las diferentes herramientas digitales con las que cuenta la empresa.

1.4. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Consultoría: responde a la prestación de servicios de asesoramiento especializado e independiente en temas diversos, al cual recurren múltiples empresas, indistintamente de la industria en la cual se ubiquen con el objetivo de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se justifica en la innovación, experiencia, conocimiento, habilidades de los profesionales, o los métodos y herramientas.

El consultor en planeación, un profesional en métodos y procedimientos de planeación y manejo de grupos y equipos a quien se consulta para que dirija en la definición de problemas, estrategias y objetivos puede ser una ilustración del concepto consultoría. De acuerdo con Cohen (2003) un consultor es, sencillamente cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución.

Modelo de negocio: se entiende como la herramienta previa al plan de negocio y su principal objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a constituir e introducir en el mercado, el público objetivo, los métodos o técnicas de venta, así como los mecanismos para conseguir ingresos. A nivel empresarial el modelo de negocio es indispensable puesto que permite planificar lo que sucederá con el mismo o determinar lo que se llevará a cabo.

A continuación, se presentan algunas definiciones planteadas por académicos para el concepto modelo de negocio y asociadas a este:

- *Amit y Zott (2001):* “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Pág. 511).
- *Chesbrough and Rosenbloom (2001):* las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
- *Linder y Cantrell (2000):* la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero.
- *Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005):* un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

Modelo de negocio CANVAS: de acuerdo a lo que plantean Osterwalder y Pigneur en su libro Generación de Modelos de negocio, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para lograr que exprese la lógica de una empresa y así generar ingresos se propone

dividirlo en nueve módulos básicos, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo CANVAS es un soporte visual y conceptual que permite de un modo simplificado representar la complejidad de un emprendimiento o negocio, a través de las 9 dimensiones: clientes, propuesta de valor, canales y comunicación, relación con el cliente, ingresos, recursos clave, actividades clave, aliados clave y costos.

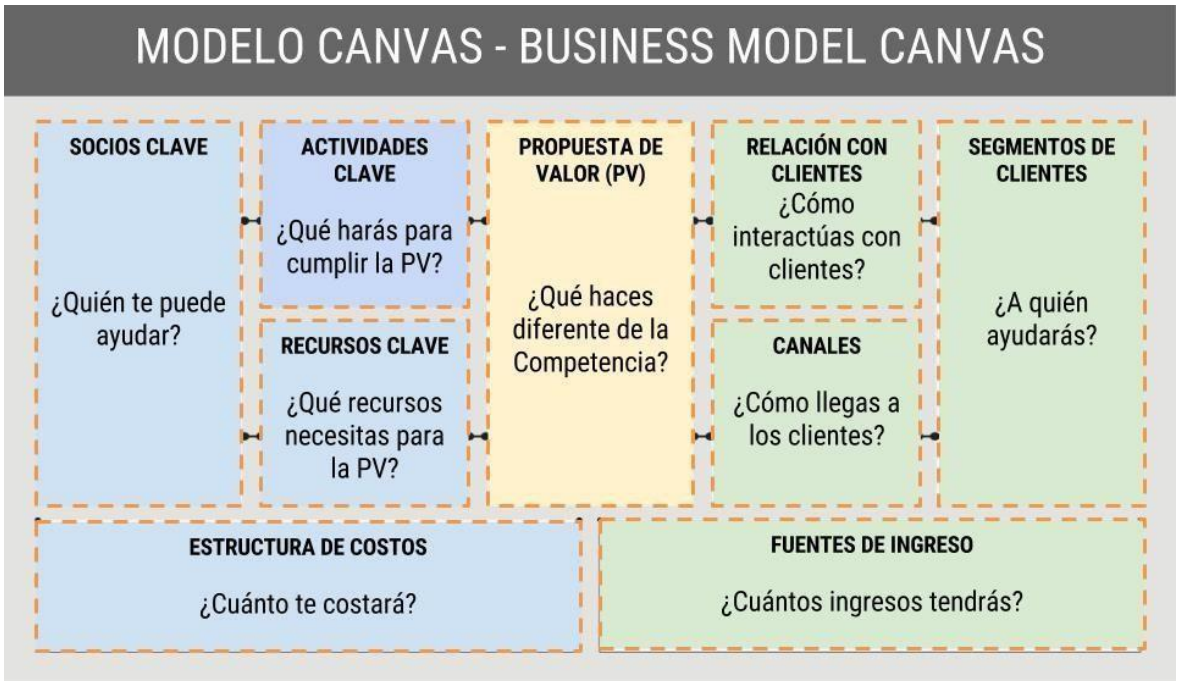


Figura 1. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio

Fuente: Osterwalder Alexander & Pigneur Yves. (2011). Generación de Modelos de Negocio. España: Deusto

Dimensiones del modelo CANVAS

- **Segmentos de mercado.** Las necesidades del mercado, de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa deben ser detectadas. Los clientes son el foco de toda empresa, y por tanto debe reflejarse con claridad y exactitud en el

modelo de negocio. El modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños para quienes se creará valor, y a su vez identificar los segmentos que no tendrá en cuenta para evitar distorsionar la propuesta de valor y perder tiempo.

- **Propuesta de valor.** Es la pieza clave de todo modelo de negocio, esta describe la ventaja competitiva de los productos o servicios que solucionan un problema o satisfacen una necesidad determinada en un grupo poblacional o segmento de mercado. Algunas propuestas de valor pueden ser más innovadoras o disruptivas que otras, mientras que otras pueden ser similares a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. La innovación además puede darse en diferentes aspectos como alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto, etc.

- **Canales.** Se refiere al modo en que la empresa se comunica con los diferentes grupos poblaciones o segmentos de mercado, y llega a ellos para proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.
- **Relaciones con cliente.** Es de gran importancia la forma es que se establece la relación – comunicación con los segmentos de mercado.

Estos últimos son el eje central de todo modelo de negocio, por tanto, definir la relación que se va a establecer con ellos es fundamental para el éxito de un negocio. Ejemplo de formas de relacionamiento con los clientes son, captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva), entre otras.

- **Fuentes de ingresos.** El modelo de negocio debe ser rentable para sobrevivir en el mercado. Por tanto, las empresas deben contemplar los siguientes cuestionamientos, ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?, y ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?, responder correctamente a estas preguntas facilitará establecer una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

- **Recursos clave.** Identificar cuáles son los recursos u activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio demandan recursos clave que facilitan a las empresas crear y ofrecer su respectiva o respectivas propuestas de valor, así como llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cabe resaltar que los recursos clave pueden ser tanto físicos como económicos, intelectuales

o humanos, e inclusive pueden no ser de propiedad de la empresa como alquileres.

- **Actividades clave.** Para que el modelo de negocio funcione debe consideras unas series de acciones indispensables para su éxito, respondiendo a ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Estas serán indispensables para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

- **Asociaciones clave.** Para poner en marcha el negocio es fundamental contar con socios/colaboradores. La empresa puede crear alianzas para optimizar su modelo de negocio, reducir o adquirir recursos. Para este caso se destacan cuatro tipos de asociaciones: (1) alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, (2) co-opetición, es decir, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, (3) Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y (4) relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

- **Estructura de costes.** La creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades

clave y las asociaciones clave. Para definir estos se pueden emplear las siguientes preguntas guía: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más caros? Y ¿cuáles son las actividades clave más caras?

1.5. PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de la consultoría debe cumplir con cinco fases las cuales son las siguientes:

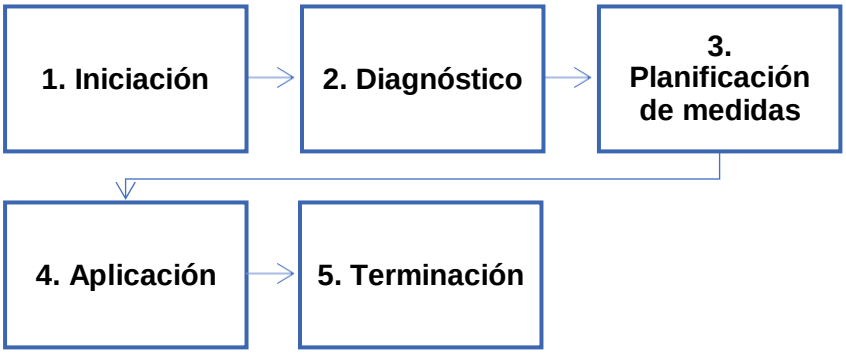


Figura 2. Proceso metodológico de consultoría

Fuente: elaboración propia, 2021

1) ***Iniciación (preparación inicial):*** se efectúan los primeros contactos con el cliente (la Huerta de Herlan) para realizar un diagnóstico preliminar, se planea el cometido y se proponen una serie de tareas, además de suscribir el contrato.
2) ***Diagnóstico:*** se describen los hechos para emitir un análisis y síntesis y continuar con un examen detallo del problema.
3) ***Planificación de medidas (plan de acción):*** se procede a elaborar las soluciones y evaluar opciones para presentar la propuesta de

solución al cliente que incluya el planteamiento de la aplicación de las medidas.

4) ***Aplicación (implementación):*** se comienza la ejecución de la propuesta, con sus respectivos ajustes y capacitación del personal requerida.

5) ***Terminación:*** se lleva a cabo una evaluación de la consultoría y se entrega un informe final, además se establecen unos compromisos para respaldar la solución y un plan de seguimiento.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

"La Huerta de Herlan" es un emprendimiento familiar ubicado en el predio la Esperanza, vereda el Carmen, corregimiento de Villa Carmelo del Distrito Especial de Santiago de Cali, dedicado a la producción y transformación de hortalizas de alto contenido nutricional como los berros de agua, menta, hierbabuena y poleo, empleando técnicas de agricultura limpia y métodos amigables con el medio ambiente trayendo consigo muchos beneficios en materia de salud para el consumidor, creando alternativas de producción auto sostenibles y responsable con el medio ambiente. A través de la investigación e implementando diferentes procesos productivos el negocio ha ido creciendo, hasta tener actualmente cuatro líneas de productos, con gran acogida entre amigos, familiares, conocidos, mercados campesinos y ferias de emprendimiento.

Figura 3. Logo La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Herlan Chávez es el fundador de la empresa “la Huerta de Herlan”, y reconocido en el mundo ambiental-ecológico como guardián de la tierra y el agua. Egresado del programa de Ingeniera Química de la Universidad del Valle, con 20 años de experiencia en hidroponía, 18 años en cultivo de berros de agua, 11 años en la industria farmacéutica, 3 años en el cultivo de menta, poleo y hierbabuena.

Figura 4. *Fotografía Herlan Chávez – La Huerta de Herlan*

Fuente: elaboración propia

Este emprendimiento familiar tuvo lugar en el año 2000 cuando el Herlan Chávez se quedó sin empleo después de haber trabajado para el sector

farmacéutico durante 18 años. Este sucedo impactó fuertemente la estabilidad de su familia y dejó sin un rumbo claro su futuro profesional y laboral.

Sin embargo, un día en el bus de servicio público se encontró un excompañero de la Universidad del Valle llamado Mauricio Delgado, quien en medio de la conversación le comentó acerca unos cursos de cultivos hidropónicos que estaba dictando un experto en la ciudad de Bogotá llamado Alfonso.

El término hidroponía tiene su origen etimológico en dos palabras griegas: hydro (agua) y ponos (labor o trabajo), y la unión de estas palabras significa trabajar en agua. La hidroponía puede definirse entonces como la ciencia del cultivo de plantas sin uso de tierra, en un medio inerte, siendo este medio el agua o incluso un sustrato distinto del suelo tal como lo conocemos. A este medio se le agrega una solución nutriente que contiene todos los elementos esenciales requeridos por la planta para su crecimiento normal (Brenes, Jiménez, 2014, Pág. 6).

Es así como Herlan decidió asistir a dichos cursos, teniendo en cuenta que el tema se le era fácil de entender por su formación académica y ejercicio profesional. Durante el desarrollo de las clases se fue dando cuenta que su profesor era un excelente motivador y conferencista, ya que estimulaba a sus oyentes a constituir su propio invernadero, por lo que en sociedad con su hermano Orlando Chávez y su excompañero Mauricio Delgado rentan un terreno ubicado en la autopista Cali-Jamundí dando inicio a este nuevo proyecto.

El invernadero media 50 x 15 metros y se hizo la estructura para el cultivo de lechuga con una técnica NFT. La técnica hidropónica de cultivo con flujo laminar de nutrientes, conocida como NFT por sus siglas en inglés (Nutrient Film Technique), se originó en Inglaterra, con el fin de aumentar la productividad del sector de

producción hidropónica mediante el uso total del espacio, crear un sistema cerrado donde recirculara la solución nutritiva, aprovechando al máximo el recurso hídrico, y favorecer la absorción en los sistemas radiculares de las plantas (Brenes, Jiménez, 2014, Pág. 6).

Herlan decidió cultivar algo diferente a la lechuga, y comenzó a investigar, encontrándose con una hortaliza de agua llamada Berro; el berro es de origen europeo, crece en zonas cercanas a ríos y fuentes de agua constante, necesarios para su crecimiento. El berro o mastuerzo de agua es una planta acuática, sus hojas son de sabor amargo, es mayormente utilizado en ensaladas, salsas, potajes, cremas, aderezos, vinagres y licores; es considerada una planta medicinal por su alto contenido de nutrientes esenciales, destinada a tratar situaciones de debilidad, anemia y afecciones respiratorias.

Entre los diferentes desafíos que afrontó el emprendimiento en sus inicios fue el mantenimiento del cultivo, debido a que por las altas temperaturas generaron manchas en las hojas que debían ser retiradas manualmente posterior a la cosecha. Este era un proceso muy complicado, desgastante y no garantizaba que se quitaran las manchas en su totalidad, adicionalmente, se empezaron a generar problemas por hongos, ácaros e insectos que atacaban el cultivo, a raíz de esto Herlan decidió empezar a tomar medidas para contrarrestar estos males que entorpecían el proceso y resultado productivo.

Después de dos años de estar operando en el mismo lugar, se presentó una plaga devastadora en el cultivo, lo que generó una importante disminución de la producción y decidieron trasladarse a una mejor ubicación para el cultivo. Herlan inició la búsqueda de otro espacio con un clima más fresco, por lo que contactó al

señor Carlos Téllez quien le alquiló un terreno dentro de su finca ubicada en el corregimiento de Villa Carmelo, de la ciudad de Cali.

Para realizar la reubicación del cultivo, se recogieron los tapetes de espuma donde se encontraban sembrados los berros, esto facilitó su transporte para no empezar desde cero la siembra. En ese nuevo espacio se presentó nuevamente manchas blancas en las hojas del cultivo de berros por presencia de hongos y Herlan decidió dar inicio a su tarea de investigación con el fin de aplicar técnicas que permitieran eliminar este problema. Un año después, el señor Carlos Téllez pidió desocupar el terreno ya que había vendido la finca, por lo que Herlan tuvo que adquirir otro lote en el mismo sector.

En el 2007 inició con cuatro empleados y siete eras agrícolas hasta llegar a las 24 eras agrícolas. Un vecino del sector que tenía un cultivo de champiñones, le propuso a Herlan venderle los residuos de su proceso productivo como abono., propuesta que Herlan aceptó y puso en marcha. Este cambio incrementó notablemente la producción de los berros, aunque continuó el problema de las manchas blancas en las hojas.

El cultivo continuó con el problema de las manchas blancas, por lo que se tomó la decisión de colocar un sistema de aspersión por encima de las plantas, compuesto de una solución nutritiva. Esta solución nutritiva era la mezcla de elementos básicos para mejorar el desarrollo de la planta, la cual contenía vitaminas, oligoelementos, sales, nitrato de potasio, nitrato de calcio, sulfato de magnesio, manganeso, cobre, hierro, calcio, entre otros. Sin embargo, el rocío constante mantenía las plantas mojadas en la parte superior y el agua hacia un efecto de “lavado” lo que le quitaba la solución nutritiva, siento este sistema un

perjuicio puesto que generó demora en el crecimiento de la planta y por lo tanto un declive en la producción.

A raíz de esta última situación, Herlan decidió pasar de un sistema de aspersión a un sistema de nebulización a las eras agrícolas. En el sistema de nebulización las gotas de agua salían pulverizadas alcanzando un tamaño diminuto, formando una pequeña neblina que duraba unos segundos. Las gotas de agua al dispersarse y evaporarse hacían que la temperatura del lugar bajara, lo cual fue un método que funcionó perfectamente y la producción logró estabilizarse.

En 2012 la esposa Herlan, Liliana Castro se quedó sin empleo y decidieron entre los dos buscar nuevos mercados e innovar con el primer producto resultante de la transformación de la materia prima, un aderezo de berros para el acompañamiento de las comidas brindando mejor sabor y complemento para las preparaciones gastronómicas y ofreciendo los beneficios medicinales que se obtienen gracias al consumo de esta hortaliza para sus consumidores. Y así se abrió la puerta para la creación del resto de productos elaborados a base de los cultivos de la huerta.

Figura 5. Aderezo de berros – La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

En 2017 empezaron a incursionar en los mercados campesinos, entre esos el famoso *Mercado de la Montaña* en el corregimiento de Villa Carmelo. El asociarse con otros productores de la zona, les permitió dar a conocer sus productos, conocer nuevos métodos de agricultura y aumentar las ventas. En las diferentes exposiciones a las que “la Huerta de Herlan” hizo presencia han descubierto que en otros países hay gran variedad de productos derivados del Berro como son jarabes, pastillas, licores, entre otros.

Figura 6. Mercado de la Montaña – La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

En este mismo año se dio inicio con el cultivo con tres nuevas hierbas: el poleo, la menta y la hierbabuena, y la implementación completa del sistema de agricultura limpia buscando proteger la naturaleza y sus especies por lo que sus cultivos son libres desde siempre de agrotoxicos, ya que en la agricultura tradicional son usados pesticidas, fertilizantes, antibióticos, insecticidas, fertilizantes sintéticos, conservantes y aditivos, para contralar tanto plagas como insectos, y/o mejorar las condiciones físicas del cultivo como puede ser el brillo y color de los frutos, generando consecuencias negativas en el cuerpo humano y perjudicando el ecosistema.

En la actualidad, para combatir plagas e insectos “la Huerta de Herlan” aplica técnicas de control biológico cuidando la salud de los consumidores y el medio ambiente; también se utilizan fertilizantes naturales, los cuales son más nutritivos debido a que contienen niveles más altos de vitaminas y minerales esenciales, se respeta el ritmo natural de los cultivos, el equilibrio de la naturaleza preservando el

ecosistema y el desarrollo rural sostenible. Para este nuevo método es necesario reducir las eras agrícolas destinadas a la producción del berro, pasando de tener 24 eras activas a solo 3 con el fin de encontrar las condiciones adecuadas y un sistema cerrado hidropónico.

Además, “la Huerta de Herlan” fabrica y comercializa las 4 hortalizas en fresco y sus derivados. Bajo un sistema de producción artesanal se elaboran vinagres, aderezos y licores.

3. RESULTADOS

3.1. MI MODELO DE NEGOCIO

En este primer taller se hace un recorrido inicial por cada una de las dimensiones comprendidas en el modelo de negocios a la luz de la metodología CANVAS, teniendo en cuenta que el cliente es la razón de ser de la compañía, se reconoce la importancia de atender sus necesidades y expectativas por lo que con base en un estudio previo se ha identificado cuáles son las características con el objetivo de realizar la segmentación de clientes.

En este emprendimiento se identifican tres grupos de clientes:

- Círculo de amigos y familiares.
- Seguidores de Instagram y Facebook.
- Clientes del Mercado de la Montaña.

“La Huerta Herlan” comparte las mismas características en cuanto a que son personas entre los 20 y 50 años, ubicados en la ciudad de Cali y corregimiento de

Villa Carmelo, en la búsqueda de alternativas alimenticias saludables y naturales generada por la creciente conciencia ambiental. También se observa con mayor incidencia en los clientes del Mercado de la Montaña y seguidores de Facebook e Instagram la preocupación referida a la seguridad alimenticia en cuanto a las prácticas de agricultura utilizadas; estos consumidores buscan alimentos cultivados de una manera amigable con el medio ambiente y libres de tóxicos. Existe una importante tendencia de consumo que busca mejorar la salud a través de la alimentación.

Actualmente la empresa cuenta con una base de datos de más de 6.000 clientes potenciales distribuidos en redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram); amigos, familiares, conocidos y clientes del Mercado de la Montaña. A la fecha en Facebook cuenta con más de 4.000 seguidores, en Instagram más de 1.600, y en WhatsApp son aproximadamente 1000 contactos.

La propuesta de valor es la manera en que la empresa responde a una necesidad de un mercado, se convierte en la razón por la cual los clientes escogen el bien o servicio ofrecido. El cliente reconoce en el producto el valor legitimo por el cual está dispuesto a pagar y constituye la ventaja competitiva, siendo exitosa si es diferente a los productos ofrecidos por la competencia.

La empresa se ha enfocado en la producción de hortalizas de alto contenido nutricional y reconocidas como medicinales (Berros, Poleo, Menta y Hierbabuena). Son producidas hidropónicamente bajo métodos de agricultura limpia, donde no se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando

mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores. Son cultivos en armonía con el medio ambiente, se trabaja evitando la contaminación de aguas, suelos, así como la tala y quema de árboles. Se puede afirmar que los alimentos cultivados bajo estas medidas satisfacen una necesidad básica en temas de salud, por no contener sustancias perjudiciales.

Se está hablando de un sistema de cultivo hidropónico lo que permite ser diferente a la competencia, entre los atributos físicos que poseen los productos es importante resaltar la calidad del agua utilizada ya que el cultivo se encuentra ubicado en el parque natural los Farallones de Cali, contando con dos nacimientos de agua, sin contaminación por pertenecer a un área protegida; esta es otra de las características por las que las personas que prueban los productos los prefieran y circulen la información de las hortalizas a otros clientes.

Adicional al proceso de cultivo de hortalizas, “la Huerta de Herlan” realiza transformación de alimentos. Con las hortalizas, artesanalmente se elaboran vinagres, aderezos y licores. Si bien la población está habituada e invadidos por la comida industrializada, se ha visto en aumento la preferencia en el consumo de productos de elaboración artesanal, cada vez son más las personas conscientes de la importancia de una buena alimentación para la buena salud y su impacto en la economía de muchas familias; el cliente al adquirir los productos que fabrica la empresa está apoyando un modelo de producción local, comercio justo y digno comprando directamente al productor.

El producto en fresco sirve para preparar diferentes platos como ensaladas, infusiones, batidos, sándwiches. El aderezo de berros sirve para acompañar

asados, pizzas, ensaladas, arroces, panes; los vinagres sirven para acompañar ensaladas, desinfectar vegetales, limpiar heridas, se pueden tomar puros o diluidos en agua para recibir las propiedades de las diferentes plantas con los que fueron elaborados. Los licores sirven para preparar cocteles, preparar recetas o digestivos después de las comidas.

A continuación, se menciona los diferentes productos fabricados por la empresa, identificando las hortalizas en fresco y sus derivados:

- Aderezo de Berros 110 gr
- Aderezo de Berros 250 gr
- Aderezo de Berros 500 gr
- Vinagre de Berros 200 ml
- Vinagre de Menta 200 ml
- Vinagre de Poleo 200 ml
- Vinagre de Berros 165 ml
- Vinagre de Menta 165 ml
- Vinagre de Poleo 165 ml
- Licor de Berros 165 ml
- Licor de Berros 200ml
- Licor Limoncello de Poleo 200 ml

- Licor Limoncello de Poleo 165 ml
- Licor de Hierbabuena 200 ml
- Licor de Hierbabuena 165 ml
- Berros en Fresco 125 gr
- Poleo en Fresco 125 gr
- Menta en Fresco 125 gr
- Hierbabuena en Fresco 125 gr

Figura 7. Productos de La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

En los negocios se debe garantizar canales de distribución efectivos y comunicaciones claras y asertivas con el cliente. Un canal de distribución efectivo permite una transferencia exitosa del bien o servicio del productor al consumidor.

Actualmente se manejan dos canales de comercialización, uno de ellos es **Productor → Consumidor**, no existe intermediario dado que, el productor vende de una manera directa al consumidor, los pedidos se reciben a través de WhatsApp y llamadas telefónicas y se programan para entregar a domicilio entre uno o dos días siguientes. También se comercializa a través del Mercado de la Montaña, es un espacio donde los productores del corregimiento de Villa Carmelo se encuentran para ofrecer sus productos y servicios a la comunidad, actualmente se realiza el primer y tercer sábado de cada mes. A raíz de la crisis originada por la pandemia Covid-19 este canal estuvo suspendido alrededor de cuatro meses, antes de esta eventualidad el negocio solo realizaba sus ventas a través de este canal o canales similares como lo son ferias empresariales, eventos universitarios o del gobierno; con la suspensión temporal de este canal la empresa reforzó su presencia en redes sociales e incorporó el proceso de entrega a domicilio en la ciudad de Cali, el cual ha representado una fuente de ingresos bastante significativa.

Otro canal de comercialización para hacer llegar el producto al cliente es **Productor → Intermediario → Consumidor**. En la ciudad de Cali se cuenta con un distribuidor a quien se le entrega producto semanal y se maneja un precio especial, este intermediario se encarga de captar y fidelizar sus clientes, concretar y finalizar sus ventas. Igualmente, en la ciudad de Popayán se cuenta con la misma figura. Es importante resaltar que este canal también fue abierto a partir de la

suspensión de los canales presenciales, producto de la medida de confinamiento tomada debido a la pandemia.

En cuanto a los canales de comunicación, actualmente la empresa cuenta con redes sociales tales como WhatsApp Bussines, Facebook e Instagram, a través de este medio se realiza como mínimo una publicación semanal la cual consiste en promocionar uno o varios de sus productos mencionando sus beneficios, usos y/o atributos, también se dan tips de cocina, recetas, comparten conocimientos respecto a agricultura y mantenimiento de huertas.

Figura 8. Ejemplo publicaciones redes sociales La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Otro de los canales de comunicación es la presentación directa de un producto que se le hace a un comprador potencial, esta comunicación se realiza cara a cara en eventos como el Mercado de la Montaña y ferias empresariales a las que los productores asisten; igualmente a través de llamada telefónica dirigiéndose a un intermediario o consumidor final.

Una empresa desarrolla diferentes tipos de relaciones con sus clientes. Es fundamental establecer una efectiva interacción con el cliente, contar con políticas y procedimientos que guíen correctamente a las personas de la empresa en la atención de los clientes. El resultado de un buen relacionamiento con cliente es su comprensión y aceptación. Las relaciones con el cliente pueden estar basadas en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva), depende de la empresa definir el tipo de relación que desea establecer.

“La Huerta de Herlan” brinda una asistencia personalizada a sus clientes a través de canales digitales, el cliente puede comunicarse directamente con sus dueños a través de llamada telefónica, WhatsApp, Facebook, Instagram. También recibe esta misma asistencia presencialmente en eventos como el Mercado de la Montaña o ferias empresariales. En esta comunicación se le brinda información al cliente acerca del proceso de venta, características de los productos, usos, beneficios, proceso productivo. El cliente tiene acercamiento directo con los dueños y en muchos casos se establece una relación más íntima y profunda, por lo que muchos de sus clientes se encuentran dentro del círculo de amigos.

Se detecta que existen falencias en la post-venta y fidelización de clientes, no se tiene establecido un procedimiento para el seguimiento del cliente después

de entregado el producto, en algunos casos se contacta al cliente para preguntar cómo le fue con los productos, pero esta actividad no se realiza constantemente. Lo anterior debido a que no existe un cargo establecido para esta función y los colaboradores ya tienen sus actividades programadas sin lugar a adicionar un proceso más, por lo que se hace necesario contar con más personal para ejercer este cargo.

Las empresas pueden crear una o varias fuentes de ingresos, provenientes de la venta de productos, servicios u otros conceptos como por ejemplo intereses y rentas. Para calcular los ingresos netos de una empresa se deben tener claros los costos y gastos, los cuales se deben restar a los ingresos brutos para calcular la ganancia del negocio.

Es importante contar con un mecanismo de fijación de precios de acuerdo a la fuente de ingresos en cada segmento del mercado, responder preguntas tales como ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? o ¿Cómo defino los precios de mis productos?, entre muchas otras. Se deben considerar diferentes mecanismos, lista de precios fijos, negociaciones, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

En este emprendimiento el precio de los productos ha sido fijado teniendo en cuenta los costos y gastos incurridos en la producción, administración, distribución y venta, y la ganancia que se espera obtener por cada producto. También se tiene como referencia algunos sustitutos en el mercado, ya que por ser productos únicos en el mercado no existe una competencia directa, sin embargo, lo más relevante en la fijación de precios es cubrir los costos y gastos de la empresa y generar utilidades.

Los precios varían de acuerdo a la categoría de los productos. Los productos en fresco son los más económicos ya que consisten en las hortalizas sin procesar, cosechadas y empacadas para entregar al consumidor. Para las siguientes categorías el precio público es calculado de acuerdo al volumen del envase, los vinagres van desde $7.000 hasta $8.500, licores desde $15.000 hasta $18.000 y aderezo de berros desde $7.000 a $25.000. A continuación, se detalla lista de precios.

- Aderezo de Berros 110 gr $7.000
- Aderezo de Berros 250 gr $15.000
- Aderezo de Berros 500 gr $25.000
- Vinagre de Berros 200 ml $8.500
- Vinagre de Menta 200 ml $8.500
- Vinagre de Poleo 200 ml $8.500
- Vinagre de Berros 165 ml $7.000
- Vinagre de Menta 165 ml $7.000
- Vinagre de Poleo 165 ml $7.000
- Licor de Berros 165 ml $15.000
- Licor de Berros 200ml $18.000
- Licor Limoncello de Poleo 200 ml $18.000

- Licor Limoncello de Poleo 165 ml $15.000
- Licor de Hierbabuena 200 ml $18.000
- Licor de Hierbabuena 165 ml $15.000
- Berros en Fresco 125 gr $4.000
- Poleo en Fresco 125 gr $4.000
- Menta en Fresco 125 gr $4.000
- Hierbabuena en Fresco 125 gr $4.000

Con los clientes y distribuidores se manejan tres maneras de pago, el crédito es únicamente para los distribuidores quienes tienen un plazo máximo de 30 días. Los consumidores finales pagan en efectivo o transferencia bancaria a la cuenta que tiene habilitada la empresa.

De acuerdo a la contabilidad que se lleva en el negocio se ha identificado que los ingresos son suficientes para cubrir los costos y gastos, no obstante, ha surgido la necesidad de ampliar la oferta de valor diversificando los productos y servicios ofrecidos, de esta manera generar mayores utilidades. “La Huerta de Herlan” planea a mediano y largo plazo brindar un servicio de asesorías técnicas para el manejo de huertas y cultivos hidropónicos, así como abrir una oferta en ecoturismo, de esta manera desarrollar nuevas unidades de negocio que generen otras fuentes de ingreso.

Los recursos clave describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, por lo que es importante identificar aquellos recursos que permiten a la empresa crear y ofrecer una adecuada propuesta de valor, de esta manera relacionarse eficientemente con los clientes y generar ingresos. Cada empresa requiere recursos claves diferentes, estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Estos activos pueden ser propios, alquilados o de alguno de sus socios.

El negocio de “la Huerta de Herlan” cuenta con diversos recursos claves. En cuanto a recursos físicos cuenta con una infraestructura locativa propia, una finca de 2.5 hectáreas, actualmente se tienen 24 eras para cultivar, de las cuales se encuentran activas 6, esto debido a diferentes contingencias que tuvo que enfrentar el negocio el año pasado. La finca cuenta con dos nacimientos de agua, lo que permite una excelente calidad en el producto. Se maneja un sistema de cultivo hidropónico que cuenta con 2 tanques donde se encuentra la solución nutritiva que se le aplica a las plantas y las tuberías por la cual se desplaza esta solución. En la finca hay una vivienda que cuenta con cocina, baño, sala-comedor y dos habitaciones. En la cocina se encuentran los equipos para la elaboración de derivados, 2 neveras, 2 licuadoras, 1 estufa, tanques de almacenamiento, ollas y demás utensilios de cocina para la fabricación de los productos. El negocio tiene una motocicleta para domicilios y transporte de los empresarios. En cuanto a equipos de oficina se tiene a disposición 2 computadores portátiles. Para el Mercado de la Montaña y ferias empresariales se cuenta con un montaje sencillo que consta de una mesa, 2 sillas, manteles, 1 pendón y canastas para exhibición del producto.

Figura 9. *Cultivo Berros de Agua – Finca la Esperanza – La Huerta de Herlan*

Fuente: elaboración propia

El recurso humano es muy importante dentro de esta empresa, es un emprendimiento familiar donde los empleados son los mismos miembros de la familia, actualmente el equipo de colaboradores se encuentra conformado de la siguiente manera:

- **Herlan Chávez:** Director General. Producción, Compras, Investigación y Desarrollo.
- **Liliana Castro:** Logística, Ventas, Investigación y Desarrollo, Manejo de Personal.
- **Leidy Ximena Castro:** Finanzas y Mercadeo

- **Orlando Chávez:** Producción y mantenimiento técnico de equipos (licuadoras, estufa, neveras).

- **Trabajador 1:** Producción; en este momento se encuentra contratado de manera informal y la persona no necesariamente es la misma, depende mucho de la disponibilidad de la mano de obra de la región y la actividad que se requiera realizar en la finca, son actividades como guadañar, cosechar, deshierbar, organizar caminos, cortar guaduas, entre otras.

Es importante destacar a Herlan Chávez como un recurso clave por su amplio conocimiento técnico en el cultivo y producción de hortalizas hidropónicas, gracias a sus estudios y experiencia. Adicional por su profesión, Ingeniero Químico, es clave en la transformación de los alimentos.

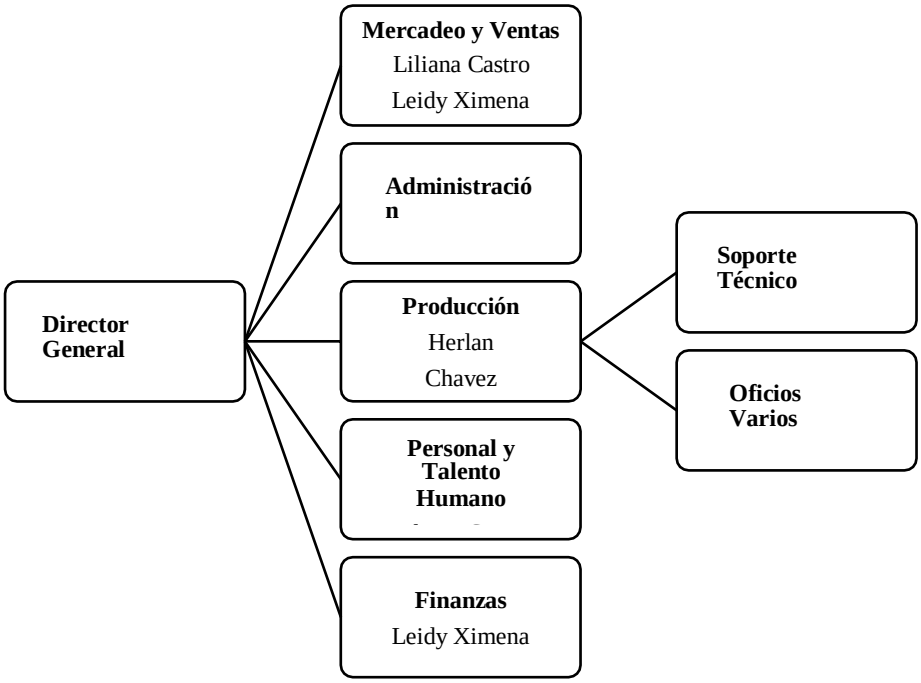


Figura 10. Jerarquía u organigrama de trabajo

Fuente: elaboración propia

“La Huerta de Herlan” maneja un organigrama horizontal, para una empresa pequeña es una excelente alternativa de organización laboral, puesto que permite a los trabajadores de distintas áreas colaborarse entre sí. No hay un orden jerárquico tan marcado, los empleados realizan sus trabajos sin necesidad de esperar las ordenes de sus superiores.

En cuanto a recursos económicos se cuenta con una caja menor de $200.000 pesos para gastos varios y compras de insumos, se maneja una cuenta bancaria en el Banco AV Villas donde algunos de los clientes realizan transferencias y se consignan los dineros recaudados por domicilios, Mercado de la Montaña y ferias empresariales. Actualmente se está estudiando la posibilidad de solicitar un préstamo con el banco, esto con la finalidad de realizar las mejoras que se tienen proyectadas para el negocio.

Uno de los puntos claves de este emprendimiento son los recursos intelectuales, ya que la manufactura de sus productos contiene información confidencial acerca de recetas y métodos productivos que deben ser patentados. Esto no se ha logrado debido a que no se cuenta con el recurso económico para este tipo de trámites, sin embargo, es un proyecto que se tiene a largo plazo entendiendo que estos recursos son difíciles de desarrollar, pero cuando se logran tienen un valor significativo.

También hay recursos que en este momento se requieren para el correcto y mejor funcionamiento de la operación. En cuanto a la vivienda, se requiere restauración para que pueda ser habitada por los productores y trabajadores de la huerta. En el cultivo, ampliación de las eras de producción, actualmente se

encuentran habilitadas 6 de 24 eras disponibles, por lo que se necesita del recurso económico para pago de mano de obra que va a construir el techo para cada era y colocación de sarán negro sobre el cultivo, se requieren 2 tanques para almacenamiento de agua y solución nutritiva, capacidad 2000 litros. La elaboración de derivados demanda la construcción y adecuación del lugar donde se realiza la elaboración de los productos, mejoramiento de techo, pisos y paredes; también equipos como una 1 mesa en acero inoxidable, 4 sillas, 1 Estufa industrial, 1 Licuadora industrial, 1 Nevera, 3 tanques de almacenamiento de 25 litros con agitación para preparación y almacenamiento de vinagres, aderezos y licores, 1 equipo para esterilización industrial, estanterías para separar la materia prima de los productos en proceso y los productos terminados. En cuanto a la distribución y logística se requiere un vehículo para realizar la distribución de los productos dentro del corregimiento de Villa Carmelo y en Cali. Equipos de oficina, 1 computador portátil, 1 Escritorio, 1 silla de oficina. Para el manejo de los bienes intelectuales se precisa la asesoría y el recurso económico para registro INVIMA, patentes y registro de marca.

Para que un negocio funcione correcta y eficientemente la empresa debe desarrollar una serie de actividades claves, las cuales son necesarias para crear y ofrecer su propuesta de valor. En función con el modelo de negocio, las actividades pueden variar, algunos ejemplos son: manufacturar, almacenar, vender, publicidad, dirigir, liderar.

Entre las actividades que se consideran clave en este negocio, en la categoría de producción sobresalen la siembra, cosecha y mantenimiento de

cultivos. De igual importancia es la transformación de los alimentos, la elaboración de los vinagres, aderezos y licores. La compra de insumos también es una actividad clave ya que del oportuno y correcto abastecimiento depende la producción. Teniendo en cuenta que el aproximadamente el 50% de las ventas se realiza a través de los canales digitales, cabe resaltar las actividades de marketing y publicidad, la toma de pedidos, confirmación de pedido, manejo de stock, armado de pedidos, distribución y entregas. El manejo financiero y contable es otra de las actividades importantes para estar informados de la rentabilidad del negocio.

Para poder establecer relaciones con los clientes, creando valor y entregándoles satisfacción, asimismo aumentar ingresos, adquirir recursos o reducir riesgos es necesario desarrollar una red de aliados claves, los cuales son personas naturales o jurídicas que favorecen el modelo de negocio.

Estos socios o grupos de interés pueden ser internos o externos, internamente se incluyen los socios, empleados, familiares; externamente las asociaciones con otros empresarios, proveedores, distribuidores, SENA, estado, entre otras.

Internamente existen diferentes procesos establecidos por los departamentos de administración, mercadeo y ventas, personal y talento humano, producción y finanzas, los cuales están conformados por valiosos empleados, miembros de la misma familia, que el negocio requiere para llevar a cabo sus actividades de forma eficaz y organizada. Por lo que los empleados se convierten aliados clave de “la Huerta de Herlan”, es indispensable la buena relación con cada uno de ellos para el buen funcionamiento de este proyecto.

De acuerdo a uno de los principios sobre los que se basa la puesta en práctica de la agroecología, es el de la Economía Social, “una disciplina económica para la cual la justicia social debe ser uno de los objetivos de la actividad valorando el asociativismo, el trabajo cooperativo y el desarrollo sostenible.” Bajo este principio se ha desarrollado el Mercado de la Montaña otro de los aliados clave de la empresa. El Mercado de la Montaña es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos. Este mercado es reconocido como “un mercado solidario y sostenible, un encuentro con la vida y la naturaleza”.

Figura 11. Logo Mercado de la Montaña

Fuente: Mercado de la Montaña

Como se mencionó anteriormente el Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores del corregimiento de Villa Carmelo se encuentran para

ofrecer sus productos, este mercado se encuentra abierto al público el primer y tercer sábado de cada mes, en la Fonda y el Crucero San José respectivamente. Adicional esta asociación se encuentra organizada en diferentes mesas de co-creación, este emprendimiento se encuentra vinculado a la mesa de co-creación de huertas, entre las actividades principales que ha ejecutado la mesa son las mingas para ayudar en el mantenimiento de los cultivos de los diferentes productores asociados; también se desarrolló una huerta comunitaria en uno de los predios de la región, donde se tienen sembrados cultivos con el fin de aumentar la oferta de productos en el Mercado de la Montaña.

Otro de los aliados clave son las entidades gubernamentales relacionadas con procesos de desarrollo agrícola. Directamente la empresa ha recibido ayudas del Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA), organismo encargado de la gestión ambiental en el en el Distrito Especial de Santiago de Cali. A través de esta entidad se han recibido capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali.

El SENA también ha hecho parte dentro de este proceso, brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios; en el caso de “la Huerta de Herlan” sus colaboradores han realizado capacitaciones en herramientas ofimáticas, liderazgo, motivación y trabajo en equipo. Otro aliado que ha aportado en beneficio de la empresa es la Alcaldía de Santiago de Cali – Secretaria de Desarrollo de Cali en acompañamiento con la Universidad del Valle, quienes actualmente se encuentran ejecutando un “proyecto de fortalecimiento de

los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica." Este último proyecto ha permitido realizar un diagnóstico del modelo de negocio actual de la compañía asimismo como su naturaleza y dinámica, de esta manera es posible cuestionarlo y desafiarlo e ir transformándolo en un modelo de negocio que responda a las nuevas necesidades de los usuarios.

Los proveedores también ejercen un buen papel en el desarrollo de la operación de empresa, en primera instancia se encuentra la empresa Agenquimicos SAS, ubicada en el barrio San Nicolás de la ciudad de Cali, proveedora de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Otro proveedor importante es Etanoles del Magdalena SAS, empresa ubicada en la ciudad de Santa Marta, empresa dedicada a la comercialización de alcoholes de alta calidad para el mercado nacional e internacional, son los encargados de abastecer a "la Huerta de Herlan" del alcohol etílico extra neutro para consumo humano, con esta sustancia se elaboran artesanalmente los licores. La empresa Distribuidora Córdoba SAS es la encargada de suministrar los envases de vidrio donde se almacenan y distribuyen los alimentos procesados. Por último, la empresa de servicios públicos EMCALI que suministra el servicio de energía eléctrica tan necesario para el desarrollo de las diferentes actividades de negocio.

En la estructura de costos figuran todos los costes incurridos para la operación de un negocio. Los costos más significativos para las empresas se encuentran relacionados con la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las

relaciones clientes y la generación de ingresos. Por lo general se encuentran asociados a los recursos, actividades y aliados claves.

Saber administrar los costos es fundamental en la empresa, reconocerlos y calcularlos en su totalidad, una buena gestión de costos busca minimizarlos sin afectar la calidad. Al hablar de costos se pueden distinguir dos amplias clases de estructura: según costos y según valor. En la primera se busca reducirlos al máximo con propuestas de valor de bajo precio. Las estructuras según valor no consideran los costos como una prioridad y se concentran en la creación de valor. Existen diferentes características de costos: fijos, variables, economías de escala y economías de campo.

Para el modelo de negocio actual de “la Huerta de Herlan”, se habla de una estructura de negocios según valor, la producción agroecológica incluye una serie de procesos e insumos establecidos por lo que sus costos son mayores en comparación con la agricultura tradicional. Para la fabricación de los derivados no se cuenta con el suficiente capital ni con un adecuado acceso a financiamiento para comprar insumos al por mayor lo que permitiría una baja en los costos. Es por ello que la creación de valor desempeña un papel fundamental al momento de asignar los precios, esta manera de producción agrícola ecológica conlleva grandes ventajas y beneficios para la salud del consumidor, es una alternativa de producción autosotenible, responsable con el medio ambiente, debido a que no contiene sustancias toxicas ni fertilizantes pesticidas químicos nocivos para la salud y el ambiente.

Los costos más significativos para este modelo de negocio tienen que ver con el pago de mano de obra y salarios de sus empleados, seguido por la compra de insumos para la elaboración de los alimentos procesados. De acuerdo a la contabilidad que lleva el negocio, los costos fijos y variables se estiman en promedio mensual en $4.500.000 pesos.

En el modelo negocio actual se maneja publicidad no pagada y las relaciones públicas como medio para comunicar de sus productos. En este momento la empresa no tiene presupuestados los gastos que generaría la publicidad. Sin embargo, es importante extender la promoción de sus productos para maximizar la frecuencia en el consumo de ellos y llegar a más clientes.

De acuerdo a los estados financieros de este último año, es un emprendimiento rentable. Se están cubriendo los costos y gastos asociados a todas las áreas del negocio y se generan utilidades. En cuanto a los riesgos e imprevistos que pueden afectar la operación del negocio se identifican las plagas que pueden afectar significativamente un cultivo de tal manera que se pierda toda una cosecha por su causa, igualmente cambios climáticos bruscos que afecten el desarrollo del cultivo.

La Huerta de Herlan

Versión: 1

Fecha: 2 de octubre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña
Mesa de Cocreación de Huertas

Proveedores
Etanoles del Magdalena SAS Agenquimicos SAS

DAGMA - Alcaldía de Cali

Universidad del Valle

SENA

Estado

Familia

Empresas de Servicios Publicos

Actividades clave

Producción
Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos
Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo
Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Recursos clave

Conocimiento Técnico
Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia
Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina
Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros
Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Hortalizas y hierbas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada
Vía Whatsapp

Comunidad
Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica
Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales
Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos
Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta
Mercado de la Montaña

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos
Personas entre los 20 y 50 años (Alimentación Saludable)

Seguidores Facebook e Instagram
Personas entre los 20 y 50 años (Alimentación Saludable)

Clientes Mercado de la Montaña
Personas entre los 20 y 50 años (Alimentación Saludable)

Estructura de costos	Flujos de ingresos
Costos de Producción Compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y procesamiento de alimentos, servicios públicos	**Pago en Efectivo**
Pagos de Salarios y Mano de Obra	**Pago Transferencia Bancaria**
Costos de Distribución Gasolina y transporte de empleados	**Venta de producto en fresco y procesado** Vinagres, Licores y Aderezos
Pago de Impuestos	

Figura 12. Modelo de Negocio (Versión 1)

Fuente: elaboración propia

3.2. LA TECNOLOGIA Y MI NEGOCIO

Antes de la crisis originada por la pandemia Covid-19, el principal canal de ventas y comunicación con los clientes eran los mercados campesinos y ferias empresariales. Debido a las medidas de aislamiento se vio obligada a innovar en nuevos canales como lo son WhatsApp, Facebook e Instagram.

Para ser una microempresa cuenta con una amplia base de clientes, actualmente cuenta con una base de datos distribuidos en redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram); amigos, familiares, conocidos y clientes del Mercado de la Montaña. Se cuenta con personal calificado para el diseño de la publicidad y el manejo de las redes sociales.

FACEBOOK: actualmente tiene 4511 amigos en el perfil, donde se repostean las publicaciones de la Fan Page y de páginas relacionadas con la agricultura.

Figura 13. Perfil Facebook La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Se maneja una Fan Page, llamada La Huerta de Herlan donde realiza como mínimo una publicación semanal la cual consiste en promocionar uno o varios de sus productos mencionando sus beneficios, usos y/o atributos, también se dan tips de cocina, recetas, comparten conocimientos respecto a agricultura y mantenimiento de huertas. Actualmente cuenta con más de 1300 seguidores.

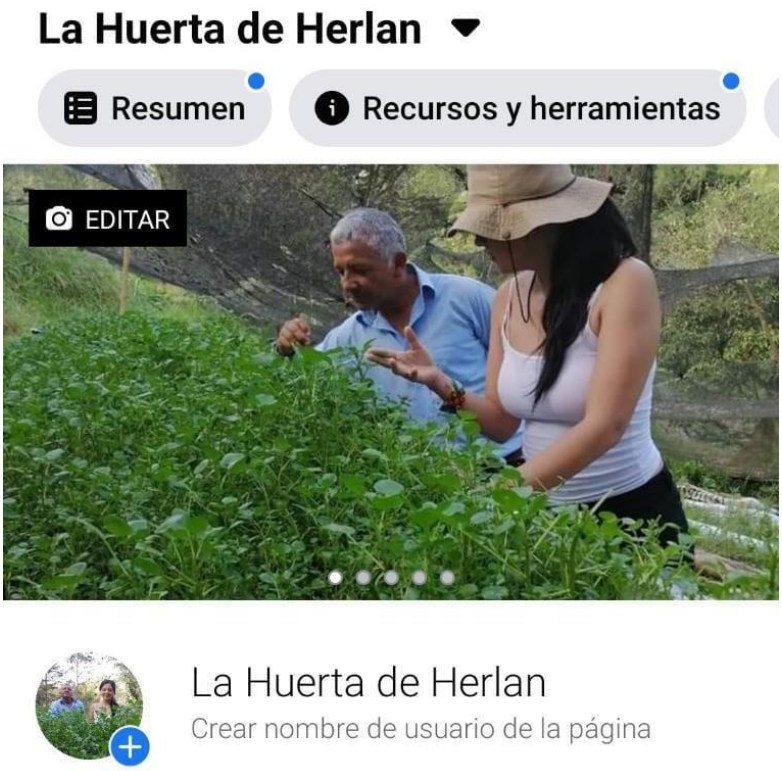


Figura 14. Fan page Facebook La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

INSTAGRAM: el perfil de la Huerta cuenta con 1611 seguidores esta red social maneja el mismo contenido la Fan Page de Facebook.

Figura 15. Perfil Instagram La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

WHATSAPP: recientemente la cuenta paso a hacer parte de WhatsApp bussines, este es el único medio donde se reciben pedidos; se reciben los pedidos semanales de sábado a jueves, y el viernes se hacen las entregas de los pedidos de la semana. Dentro de las herramientas utilizadas de esta red social se tiene el catálogo de productos, el cual permite que los clientes visualicen los productos sin necesidad de enviarles archivos adjuntos.

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES: actualmente la empresa maneja sus operaciones contables a través del programa Excel, donde semanalmente se registran contablemente los ingresos, costos y gastos de la operación. La plantilla de Excel permite a través de tablas dinámicas elaborar informes por cuentas contables y periodos. Una de las desventajas encontradas es que no permite una visualización en línea desde donde se requiera acceder a la información debido a que el archivo se encuentra en la memoria de uno de los computadores de la empresa.

El registro se realiza por cada operación contable realizada, se incluye fecha de la transacción, cuenta contable imputada, No. de comprobante (consecutivo interno), NIT del proveedor o cliente, nombre del proveedor o cliente, No. de factura del proveedor o cliente, importe en pesos de acuerdo a su naturaleza contable (débito o crédito).

Movimientos

Fecha	Movimiento	Grupo	Saldo Inicial Comproban	NIT	Proveedor/Cliente	No. Factura	Debe	Haber	Saldo	Mes
11/07/2020	Costos | Costos Directos Variables Produccion Insum	Costos	C75	800.032.931	Agenquimicos SAS	494737	10.500,00		10.500,00	7
11/07/2020	Activos | Caja	Activos	C75	800.032.931	Agenquimicos SAS	494737		10.500,00	0,00	7
11/07/2020	Costos | Costos Indirectos Variables Distribucion	Costos	C76	901.376.665	PH Combustibles SAS	8164	4.493,00		4.493,00	7
11/07/2020	Activos | Caja	Activos	C76	901.376.665	PH Combustibles SAS	8164		4.493,00	0,00	7
29/07/2020	Gastos | Gastos Mantenimiento y Operaciones	Gastos	C77	901.277.001	Ferromateriales El Plomero SAS	41139	8.000,00		8.000,00	7
29/07/2020	Activos | Caja	Activos	C77	901.277.001	Ferromateriales El Plomero SAS	41139		8.000,00	0,00	7
29/07/2020	Gastos | Gastos Mantenimiento y Operaciones	Gastos	C78	901.120.266	Trimadeco SAS	11590	4.500,00		4.500,00	7
29/07/2020	Activos | Caja	Activos	C78	901.120.266	Trimadeco SAS	11590		4.500,00	0,00	7
01/08/2020	Activos | Cuentas por cobrar Clientes	Activos	V81	1	Domicilios	Zully	56.800,00		56.800,00	8
01/08/2020	Ingresos | Venta de Productos	Ingresos	V81	1	Domicilios	Zully		56.800,00	0,00	8
01/08/2020	Activos | Caja	Activos	V81	1	Domicilios	Domicilios	292.000,00		292.000,00	8
01/08/2020	Ingresos | Venta de Productos	Ingresos	V81	1	Domicilios	Domicilios		292.000,00	0,00	8
01/08/2020	Activos | Bancos	Activos	V81	1	Domicilios	Shirley Choi	31.000,00		31.000,00	8
01/08/2020	Ingresos | Venta de Productos	Ingresos	V81	1	Domicilios	Shirley Choi		31.000,00	0,00	8
01/08/2020	Activos | Caja	Activos	V82	2	Mercado de la Montaña	Mercado	294.000,00		294.000,00	8
01/08/2020	Ingresos | Venta de Productos	Ingresos	V82	2	Mercado de la Montaña	Mercado		294.000,00	0,00	8
01/08/2020	Activos | Caja	Activos	C81	38.566.778	Leidy Ximena Castro Gamboa	C81		54.000,00	-54.000,00	8
01/08/2020	Gastos | Gastos Ventas Empleados Viaticos	Gastos	C81	38.566.778	Leidy Ximena Castro Gamboa	C81	54.000,00		0,00	8
01/08/2020	Gastos | Gastos Ventas Empleados Sueldos	Gastos	C82	38.566.778	Leidy Ximena Castro Gamboa	C82	128.000,00		128.000,00	8
01/08/2020	Activos | Caja	Activos	C82	38.566.778	Leidy Ximena Castro Gamboa	C82		128.000,00	0,00	8
01/08/2020	Costos | Costos Indirectos Variables Distribucion	Costos	C83	900.542.182	Inversiones Escobar Velez y CI	2322018	5.874,00		5.874,00	8
01/08/2020	Activos | Caja	Activos	C83	900.542.182	Inversiones Escobar Velez y CI	2322018		5.874,00	0,00	8
01/08/2020	Activos | Cuentas por cobrar Clientes	Activos	8124	890.300.346	Almacenes La 14 SA	8124	26.000,00		26.000,00	8
01/08/2020	Ingresos | Venta de Productos	Ingresos	8124	890.300.346	Almacenes La 14 SA	8124		26.000,00	0,00	8

Figura 16. Movimientos contables

Fuente: elaboración propia

La pestaña informes presenta a través de tablas dinámicas, información por cuentas o grupos de cuentas contables y periodos a visualizar.

Mes	6

Grupo	Cuenta	Suma de Debe	Suma de Haber	Suma de Saldo
Activos	Activos | Caja	$ 1.522.900	$ 1.482.413	$ 40.487
	Activos | Cuentas por cobrar Clientes	$ 312.000		$ 312.000
Total Activos		**$ 1.834.900**	**$ 1.482.413**	**$ 352.487**
Costos	Costos | Costos Directos Variables Distribucion	$ 84.492		$ 84.492
	Costos | Costos Directos Variables Produccion Insumos	$ 326.321		$ 326.321
	Costos | Costos Indirectos Variables Distribucion	$ 71.600		$ 71.600
Total Costos		**$ 482.413**		**$ 482.413**
Gastos	Gastos | Gastos Admon Empleados Sueldos	$ 1.000.000		$ 1.000.000
Total Gastos		**$ 1.000.000**		**$ 1.000.000**
Ingresos	Ingresos | Venta de Productos		$ 1.834.900	-$ 1.834.900
Total Ingresos			**$ 1.834.900**	**-$ 1.834.900**
Total general		**$ 3.317.313**	**$ 3.317.313**	**$ -**

Figura 17. Movimientos contables - tabla dinámica

Fuente: elaboración propia

Después de trabajar en dos softwares gratuitos sugeridos en la capacitación, Contasimple Colombia y VisionWin el equipo de trabajo de “la Huerta de Herlan” llega a la decisión de continuar manejando la plantilla de Excel con la diferencia de que se almacenará en Google Drive permitiéndoles tener acceso en línea a la misma desde cualquier lugar y en cualquier comento. La decisión la tomaron debido a que el grado de complejidad de los softwares propuestos no son equiparables a las necesidades actuales de la empresa dentro del área contable, el manejo de cuentas es limitado por el momento, así como el número de proveedores y cliente. Por otra parte, la producción de informes con las tablas dinámicas propias de Excel en Google Drive les permite configurar los reportes de manera personalizada, de acuerdo a lo que los emprendedores requieran visualizar.

Blog: actualmente la empresa no maneja este tipo de herramienta, sin embargo, se considera sumamente útil teniendo en cuenta que a través de ella se pueden hacer comunicados más extensos para tratar temas como propiedades y beneficios de las plantas; recetas y también experiencias en el campo, la huerta y mercados campesinos.

Página Web: en el momento de la capacitación la empresa no tenía página Web, al ser conscientes de su importancia y beneficios, deciden crear una página inicialmente con la plataforma gratuita WIX.COM, igualmente como proyecto a mediano plazo se piensan invertir en un profesional para la creación de la página Web. En la actualidad este es el enlace que están alimentando https://lahuertadeherlan.wixsite.com/website

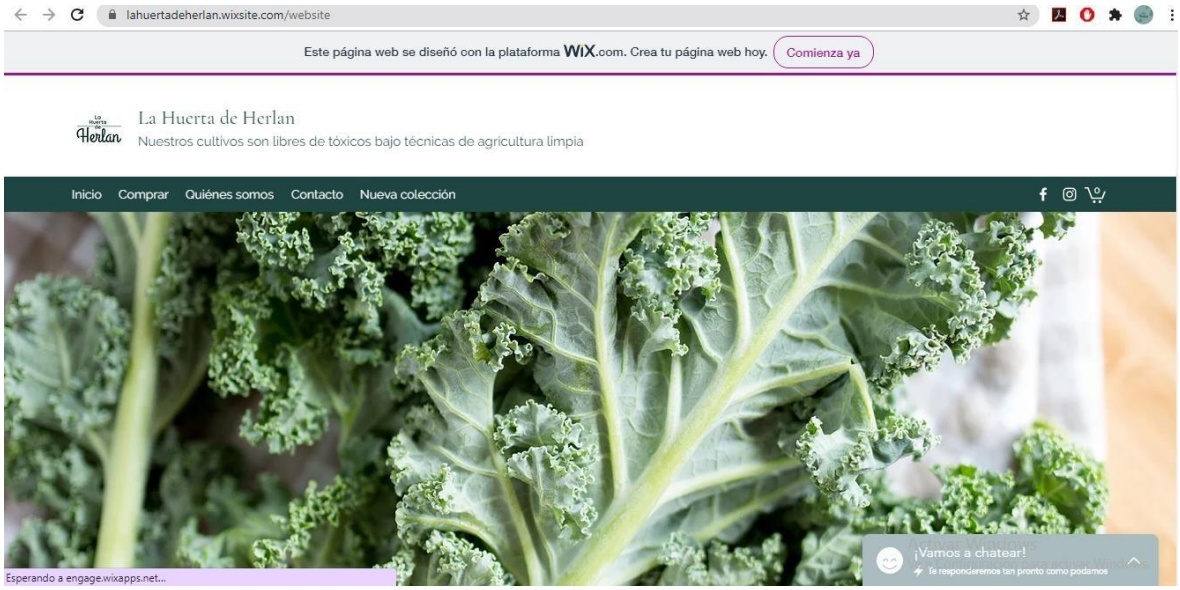


Figura 18. Página web la Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS PROPUESTA DE VALOR

Actualmente el emprendimiento “la Huerta de Herlan” fabrica y comercializa los siguientes bienes tangibles de consumo:

- Aderezo de Berros 110 gr
- Aderezo de Berros 250 gr
- Aderezo de Berros 500 gr
- Vinagre de Berros 200 ml
- Vinagre de Menta 200 ml
- Vinagre de Poleo 200 ml
- Vinagre de Berros 165 ml
- Vinagre de Menta 165 ml
- Vinagre de Poleo 165 ml
- Licor de Berros 165 ml
- Licor de Berros 200ml
- Licor Limoncello de Poleo 200 ml
- Licor Limoncello de Poleo 165 ml
- Licor de Hierbabuena 200 ml
- Licor de Hierbabuena 165 ml

- Berros en Fresco 125 gr
- Poleo en Fresco 125 gr
- Menta en Fresco 125 gr
- Hierbabuena en Fresco 125 gr

El producto en fresco, es decir la hortaliza cosechada y empacada sin procesar, se puede considerar como un producto de comparación, en el proceso de selección y compra el cliente reúne información relacionada con su proceso productivo y beneficios para la salud. Teniendo en cuenta que para sus consumidores es importante conocer que son libres de agrotoxicos y contienen un nivel más alto de vitaminas y minerales esenciales en comparación con las hortalizas cultivadas por métodos tradicionales, lo que representa un beneficio para su salud. El proceso productivo también es importante para los consumidores, conocer que se respeta el ritmo natural de los cultivos, el equilibrio de la naturaleza preservando el ecosistema y el desarrollo rural sostenible. Para los productos de comparación es indispensable la publicidad y venta personal, es por tal motivo que en los canales de comunicación se tiene en cuenta este factor y se brinda toda la información a través las llamadas telefónicas, WhatsApp y presencialmente en los mercados campesinos y ferias empresariales.

Los aderezos, licores y vinagres se pueden catalogar dentro de productos de especialidad. Son productos de características únicas, sus precios pueden ser considerados altos en comparación con los sustitutos, por lo que solo un grupo

significativo de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra. Es importante para este tipo de producto tener una adecuada publicidad y la atención personal por parte de la empresa y distribuidores.

El consumidor de este tipo de productos principalmente espera beneficios para su salud, una mejor nutrición y consumir productos que ayudan a la preservación del medio ambiente. Son compradores apasionados por estar saludables, creyentes en los beneficios del consumo de hortalizas sin químicos perjudiciales, asimismo interesados en el medio ambiente. En conjunto con un buen sabor, consistencia y aroma, lo que permite incluirlos en su dieta gastronómica, en la que se proponen platos diferentes, atractivos y apetitoso.

También sobresalen las personas que valoran la producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada y la tendencia a apoyar un modelo de producción local, comercio justo y digno comprando directamente al productor.

El cliente puede hacer uso de los productos en su alimentación diaria, incorporándolo en diferentes platos. Con las hortalizas en fresco se preparan ensaladas, infusiones, batidos, sándwiches. Los aderezos reemplazan cualquier salsa comercial, acompañando asados, pizzas, ensaladas, arroces, panes, entre otros; los vinagres acompañan ensaladas, desinfectar vegetales, limpiar heridas, se pueden tomar puros o diluidos para recibir los beneficios medicinales de las plantas. Los licores sirven para preparar cocteles, preparar recetas o digestivos después de las comidas. Son múltiples usos y varía de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

La calidad de los productos es óptima, en su proceso productivo no se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Son productos visiblemente atractivos y agradables, buscando resaltar su principal valor, lo natural, limpio y libre de agrotoxicos. Se han hecho uso de tonos verde y tierra para comunicar perfectamente estos valores, predominando el color verde relacionado con la naturaleza y la buena salud, dando sensación de seguridad y tranquilidad.

Una de las principales diferencias con la competencia es el sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo. La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

En cuanto a beneficios y servicios adicionales que se le prestan al consumidor, después de la compra se comparte material valioso con las propiedades medicinales y recetas para el uso de los productos.

Con los productos de “la Huerta de Herlan” se cubre una necesidad de alimento y seguridad, el consumo de alimentos libres de agrotoxicos mejoran significativamente la salud de los consumidores, teniendo en cuenta que los residuos de plaguicidas ejercen efectos cancerígenos y alergénicos. Por lo que

además de satisfacer una necesidad física básica de alimento, se satisface una necesidad básica de seguridad referente a la salud por no contener sustancias dañinas para el cuerpo humano. La preocupación creciente por el medio ambiente y el desarrollo sustentable, se puede incluir dentro las necesidades de pertenencia y afecto.

Los clientes además de satisfacer su necesidad básica de alimento, también desean que tengan un buen sabor, aroma y consistencia. De acuerdo a las diferentes opiniones y comportamiento de los clientes se reconoce que los productos satisfacen ampliamente estos deseos. Otro deseo satisfecho es la el de apoyar los emprendimientos y fortalecer el mercado local.

Para diferenciar la oferta también se crean y gestionan experiencias, una de las maneras es la comercialización en el Mercado de la Montaña donde el cliente además de comprar un producto puede visitar la montaña, el rio y tener ese contacto tan anhelado con la naturaleza. También participa del intercambio de saberes que es uno de los componentes más atractivos en este espacio.

Los precios de los alimentos procesados pueden ser considerados altos en comparación con los sustitutos, sin embargo, los clientes han estado dispuestos a pagar lo establecido teniendo en cuenta sus atributos. Para los alimentos procesados los precios oscilan entre $7.000 y $25.000, para el producto en fresco es de 125 gramos de cualquiera de las hortalizas por $4.000.

Se puede tomar como competidor directo a el Parque Temático La Doble Espiral también ubicado en el corregimiento de Villa Carmelo, ellos al igual “la Huerta de Herlan”, cultivan con métodos de agricultura limpia y también se dedican a la transformación de alimentos. Cuentan con dos productos que pueden ser competencia de este emprendimiento, el pesto de cilantro y la salsa de albaca, son aderezos que reemplazan las salsas comerciales y se utilizan en asados, pastas, arroces, entre otros; es decir, tiene el mismo uso del aderezo de berros. Son los dos únicos productos que se considera como competencia directa por su forma de fabricación, uso y la ubicación geográfica de sus clientes. El precio por 250 gramos es de $10.000, es decir se encuentra por debajo del aderezo de berros que se vende la misma cantidad por $15.000.

“La Huerta de Herlan”, es una marca que inspira simplicidad y minimalismo. A su vez por medio de ilustraciones que acompañan el logo en sus diferentes aplicaciones se quiere mostrar lo orgánico, artesanal-manual y local de los productos que ofrecen. En cuanto al logo, es un logo totalmente tipográfico que pretende comunicar elegancia, sutileza y simpleza, mostrando perfectamente el nombre de la marca.

Figura 19. Logo La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

En el logo se usan dos tipografías diferentes de forma con el fin de lograr una armonía y jerarquización de los elementos o palabras utilizadas. Se crea un contraste con el fin de que el logo sea más interesante y claro en cuanto a lo que comunica.

La paleta de colores utilizada para la identidad de la marca busca resaltar que son productos naturales, libres de agrotoxicos y elaborados con métodos de agricultura limpia, se tomaron entonces tonos verdes y tierra para comunicar estos valores. El verde es el color de los árboles y de la mayoría de las plantas, representando la ecología, la tranquilidad y fertilidad. Es el color del medio ambiente y la sostenibilidad.

Figura 20. Etiquetas de Licores por 200 ml

Fuente: elaboración propia

Figura 21. Frente Tarjeta La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Figura 22. Reverso Tarjeta La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Todos los productos del negocio están bajo la misma marca, es decir que la marca se ha extendido a los nuevos productos, con la finalidad de darles un reconocimiento instantáneo y fácil aceptación. En este momento es la mejor estrategia de desarrollo de marca del emprendimiento para no incurrir en costos adicionales que conlleva construir nuevos nombres de marca.

Como se viene mencionando, la propuesta de valor de la empresa responde a una necesidad del mercado de alimentarse sana y saludablemente. Las hortalizas ofrecidas por “la Huerta de Herlan” son reconocidas por su alto contenido de nutrientes y utilizadas para el tratamiento de diferentes enfermedades. En sus cultivos no se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos perjudiciales para el cuerpo humano, lo que garantiza una mejor nutrición y salud a sus consumidores. El respeto por el medio ambiente es otra de las premisas de este emprendimiento, evitando la contaminación de aguas, suelos, así como la tala y quema de árboles. Es importante resaltar que se debe gestionar el registro Invima para garantizar la calidad de los alimentos procesados.

Antes de la intervención, la empresa no contaba con una misión y visión establecidas, en revisión con los empresarios se desarrolló la siguiente visión:

> “Para el año 2025 ser una empresa líder, estable y rentable en la producción, transformación y comercialización de hortalizas de origen hidropónico en el Valle del Cauca satisfaciendo las exigencias del mercado en términos de calidad, cantidad y variedad.” (la Huerta de Herlan, 2021)

Para la misión se acordó lo siguiente:

> “Somos una empresa dedicada a la producción, transformación y comercialización de hortalizas de alto valor nutricional, cultivadas a través de un sistema hidropónico, libre de agrotoxicos y con métodos de agricultura limpia. Cuidamos el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del Valle del Cauca.” (la Huerta de Herlan, 2021)

La Huerta de Herlan

Versión: 2

Fecha: 15 de octubre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Mesa de Cocreación de Huertas

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS Agenquimicos SAS

DAGMA - Alcaldía de Cali

Universidad del Valle

SENA

Estado

Familia

Empresas de Servicios Publicos

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Mercado de la Montaña

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Estructura de costos	Flujos de ingresos
Costos de Producción Compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y procesamiento de alimentos, servicios públicos	**Pago en Efectivo**
Pagos de Salarios y Mano de Obra	**Pago Transferencia Bancaria**
Costos de Distribución Gasolina y transporte de empleados	**Venta de producto en fresco y procesado** Vinagres, Licores y Aderezos
Pago de Impuestos	

Figura 23. Modelo de Negocio (Versión 2)

Fuente: elaboración propia

3.4. MI PUNTO DE VENTA

Figura 24. Mercado de la Montaña. Tomado de la fan page de Facebook de la Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Como consecuencia de la crisis por la pandemia, el principal canal de ventas de “la Huerta de Herlan” ha sido virtual, a través de WhatsApp, sin embargo, sigue contando con un punto de venta físico que es en el Mercado de la montaña (Ver imagen) ubicado en el corregimiento Villa Carmelo

Los locales se dividen en dos tipos; totalmente abierto y cerrado. El primero es que tiene entradas en todos los lados y el segundo solo tiene una entrada. En el caso del local de “la Huerta de Herlan” se puede decir que es una combinación de ambos, pero principalmente es de tipo cerrado, esto se debe a que si bien no hay barreras físicas (paredes) y se puede ver lo de adentro desde cualquier lado, es de tipo cerrado porque la mercancía está organizada para que se vea solo desde el frente del stand.

Figura 25. Tomado de la fan page de Facebook de la Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Como el local de la huerta de Herlan es tipo stand, su organización es sencilla y consiste en el frente exhibir la mercancía y ahí mismo se recibe el dinero, se entrega el producto al cliente y el empleado lleva el dinero solo hacia adentro a la caja. La gran ventaja es que esto no genera ningún tipo de distracción al cliente ya que el solo ve el producto sin posibilidad de distraerse con otros detalles insignificantes

El elemento más importante del local-stand es el frente, ahí están ubicados los productos de “la Huerta de Herlan”, el nombre y además desde ahí se atienden y despachan a los clientes. En la organización del frente predomina el verde, que

es el color de la naturaleza que es lo que más resalta en todos nuestros productos que son 100% naturales.

En cuanto a los exhibidores, en “la Huerta de Herlan” se manejan el concepto natural, se exhibición directamente en sus empaques encima de unas canastillas plásticas con decoración con plantas y hojas y frutos para hacer un ambiente natural y de cosecha.

“La Huerta de Herlan” es una microempresa familiar, su propietario trabaja directamente en el punto de venta y reparte los pedidos que son a domicilio. También se encuentran vinculados su hermano, esposa y cuñada. La gran ventaja de esto es que tiene personalmente altamente comprometido con la empresa, leal y que da el 200% para el bien de la empresa.

El local-stand de la huerta al estar ubicado al aire libre, tiene la mejor iluminación de todas que es la natural, además de ser ecológico, siempre tiene buena iluminación que trasmite tranquilidad, y que además permite una excelente vista de los productos.

“La Huerta de Herlan” maneja un sistema de inventarios simple, o sea tiene un número limitado de unidades disponible para sus ventas en el Mercado de la Montaña y se vende hasta que se acabe lo disponible. La idea de la empresa es que cuando tenga algún otro local se maneje el sistema de código de barras, para ejercer un mayor control de los inventarios y tener una mayor disponibilidad de los mismos.

Actualmente el negocio no cuenta aún con ningún indicador de desempeño, puesto que hasta ahora los clientes no han hecho un numero considerado de quejas, pero ya se está trabajando en implementar indicadores de efectividad, que nos permitirán conocer cuántas ventas efectivas se hacen sobre la cantidad de personas de personas que se acercan a preguntar.

La Huerta de Herlan

Versión: 3

Fecha: 31 de octubre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Mesa de Cocreación de Huertas

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS Agenquimicos SAS

DAGMA - Alcaldía de Cali

Universidad del Valle

SENA

Estado

Familia

Empresas de Servicios Publicos

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada mes. El local es tipo stand de organización sencilla, donde se exhiben los productos y ahí mismo se genera la venta.

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Figura 26. Modelo de Negocio (Versión 3)

Fuente: elaboración propia

3.5. ALIADOS CLAVE

En la actualidad “la Huerta de Herlan”, cuenta con varios aliados clave para poder cumplir sus objetivos organizacionales. Cuenta con aliados internos y aliados externos.

En los aliados internos están los familiares con grado de consanguinidad de Herlan como son su hermano, y su mamá. También cuenta con el apoyo de familiares de grado civil como su esposa y su cuñada. Estas personas se encargan principalmente de los procesos administrativos de la empresa, finanzas, marketing, recursos humanos, y compras.

Figura 27. Colaboradores – La Huerta de Herlan

Fuente: elaboración propia

Definiendo con mejor detalle los aliados internos de “la Huerta de Herlan”, a continuación, se especifican los roles de cada uno.

- **Herlan Chávez:** producción, Compras, Investigación y Desarrollo
- **Liliana Castro:** producción, Finanzas, Logística, Investigación y Desarrollo
- **Leidy Ximena Castro:** finanzas, administración y mercadeo
- **Orlando Chávez:** producción y mantenimiento técnico de equipos (licuadoras, estufa, neveras).
- **Trabajador 1:** producción. En este momento se encuentra contratado de manera informal y la persona no necesariamente es la misma, depende mucho de la disponibilidad de la mano de obra de la región y la actividad que se requiera realizar en la finca, son actividades como guadañar, cosechar, deshierbar, organizar caminos, cortar guaduas, entre otras.

Es importante destacar a **Herlan Chávez** como un recurso clave por su amplio conocimiento técnico en el cultivo y producción de hortalizas hidropónicas, gracias a sus estudios y experiencia. Adicional por su profesión, Ingeniero Químico, es clave en la transformación de los alimentos. Por lo que a parte del hecho de ser el dueño de la Huerta y al ser el más preparado de todos lo hace el aliado interno más importante.

En cuanto al sector público, uno de los principales aliados es el DAGMA (departamento administrativo de gestión del medio ambiente) que brinda constante capacitación del cuidado al medio ambiente, y que además ayuda económicamente a la Huerta por estar ubicado sobre el cordón de protección de los farallones de Cali. También se ha contado con apoyo del SENA en capacitaciones administrativas y

mejoramiento del cultivo y la parte agrícola. Otro aliado que ha aportado en beneficio de la empresa es la Alcaldía de Santiago de Cali – Secretaria de Desarrollo de Cali en acompañamiento con la Universidad del Valle, quienes actualmente se encuentran ejecutando un “proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.”

En cuanto a los aliados externos la Huerta actualmente está en proceso de adquirir un crédito con el Banco de Bogotá, por tanto, sería el principal aliado de recursos financieros. Esta iniciativa de pedir un crédito salió a raíz del programa de fortalecimiento económico porque se detectó que se requiere de recursos para mejorar procesos actuales que pueden ser mucho mejores pero que requieren inyección de capital.

El principal aliado de “la Huerta de Herlan” es el Mercado de la Montaña; el mercado de la montaña es una asociación que se dio entre miembros de la comunidad del corregimiento de Villacarmelo, donde los campesinos se unían en un mismo punto a vender sus productos. Actualmente ya es toda una tradición, es totalmente artesanal y orgánico, donde se venden productos 100% naturales.

En cuanto a aliados de abastecimiento, el primero es Agenquimicos SAS; está ubicada en la ciudad de Cali y nos ofrece soluciones para el crecimiento correcto del cultivo como son minerales y sustratos naturales. El otro principal aliado es Etanoles del Magdalena, que es una empresa que maneja todo tipo de alcoholes y químicos de alta calidad; para la Huerta son nuestros proveedores de alcohol

etílico extraneutro para consumo humano, este alcohol es parte vital de la línea de productos alcohólicos naturales que maneja la Huerta. En cuanto a los empaques nuestro principal aliado es Distribuidora Córdoba SAS que es una empresa que maneja todo tipo de empaques. Encargada de abastecer los empaques de vidrio tanto oscuros como claros, con todos los estándares de calidad para la correcta conservación de todos los productos.

La Huerta de Herlan

Fecha: 5 Noviembre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS: proveedor del alcohol etílico extra neutro para consumo humano para elaboración de licores artesanales. Agenquimicos SAS: Proveedor de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Distribuidora Córdoba SAS: Suministra envases de vidrio.

DAGMA - Alcaldía de Cali

Capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali

Universidad del Valle

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

SENA

Ha brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Empleados

Entre los aliados internos con los que cuenta la empresa se destacan los empleados pertenecientes al grupo familiar.

Mesa Cocreación de Huertas - Mercado de la Montaña

Ayuda en el mantenimiento de los cultivos de los diferentes productores asociados.

Secretaria Desarrollo Económico - Alcaldía Santiago de Cali

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada mes. El local es tipo stand de organización sencilla, donde se exhiben los productos y ahí mismo se genera la venta.

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Figura 28. Modelo de Negocio (Versión 4)

Fuente: elaboración propia

3.6. SEGURIDAD Y SALUD EN MI NEGOCIO

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST tiene como finalidad la estructuración y aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), mediante la mejora continua de las condiciones de los ambientes de trabajo, la vigilancia y el control de los riesgos en el lugar de trabajo. Es una acción conjunta entre empleador y trabajadores con el objetivo de promover y cuidar la seguridad y salud de todos los que participan en la empresa. Con el objetivo de prevenir, identificar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo, el empleador debe trabajar en la prevención de accidentes y enfermedades labores; y en la protección y promoción de la salud de sus colaboradores.

Para cumplir con los propósitos del SG-SST se requiere el desarrollo de un proceso lógico incluya la política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y acciones de mejora. Velando el correcto cumplimiento de la legislación colombiana en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Cabe mencionar el Decreto 1443 del 2014 con el cual el Gobierno Nacional implementa el concepto de Sistema de Gestión en Seguridad en el Trabajo, después se unifica toda la legislación laboral en el Decreto Único de Trabajo 1072 de 2015 donde se establecen los plazos para que las empresas implementen estos Sistemas de Gestión. Dos años después entra en vigencia la Resolución 1111 de 2017, que establece estándares mínimos que son de obligatorio cumplimiento en las empresas y la cual fue derogada en 2019 por la Resolución 0312 donde el Gobierno Nacional

propuso un Sistema de Gestión ajustado al tamaño y capacidad de cada empresa, de acuerdo a los siguientes estándares mínimos:

Menos de 10 trabajadores	7 estándares mínimos
De 11 a 50 trabajadores	21 estándares mínimos
Unidades agropecuarias	3 estándares mínimos
Más de 50 trabajadores	62 estándares mínimos

De acuerdo a la Resolución 0312 de 2019, los estándares mínimos para el emprendimiento “la Huerta de Herlan” son los siguientes:

Tabla 1. *Estándares mínimos para el emprendimiento*

ÍTEM	**CRITERIOS. EMPRESAS DE DIEZ (10) O MENOS TRABAJADORES CLASIFICADAS EN RIESGO I, II, III**	**MODO DE VERIFICACIÓN**
Asignación de persona que diseña el Sistema de Gestión de SST	Asignar una persona que cumpla con el siguiente perfil: El diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para empresas de menos de diez (10) trabajadores en clase de riesgo I, II, III puede ser realizado por un técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) o en alguna de sus áreas, con licencia vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, que acredite mínimo un (1) año de experiencia certificada por las empresas o entidades en las que laboró en el desarrollo de actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo y que acredite la aprobación del curso de	Solicitar documento soporte de la asignación y constatar la hoja de vida con soportes, de la persona asignada.

	capacitación virtual de cincuenta (50) horas. Esta actividad también podrá ser desarrollada por tecnólogos, profesionales y profesionales con posgrado en SST, que cuenten con licencia vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo y el referido curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas.	
Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral	Afiliación a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensión y Riesgos Laborales de acuerdo con la normatividad vigente.	Solicitar documento soporte de afiliación y del pago correspondiente
Capacitación en SST	Elaborar y ejecutar programa o actividades de capacitación en promoción y prevención, que incluya como mínimo lo referente a los peligros/riesgos prioritarios y las medidas de prevención y control.	Solicitar documento soporte de las acciones de capacitación realizadas/planillas, donde se evidencie la firma de los trabajadores
Plan Anual de Trabajo	Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Sistema de Gestión de SST firmado por el empleador o contratante, en el que se identifiquen como mínimo: objetivos, metas, responsabilidades, recursos y cronograma anual.	Solicitar documento que contenga Plan Anual de Trabajo.

Evaluaciones médicas ocupacionales	Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros/riesgos a los cuales se encuentre expuesto el trabajador.	Conceptos emitidos por el médico evaluador en el cual informe recomendaciones y restricciones laborales.
Identificación de peligros; evaluación y valoración de riesgos	Realizar la identificación de peligros y la evaluación y valoración de los riesgos con el acompañamiento de la ARL.	Solicitar documento con la identificación de peligros; evaluación y valoración de los riesgos. Constancia de acompañamiento de la ARL – acta de visita ARL.
Medidas de prevención y control frente a peligros/riesgos identificados	Ejecutar las actividades de prevención y control de peligros y/o riesgos, con base en el resultado de la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos.	Solicitar documento soporte con acciones ejecutadas

Fuente: elaboración propia

Actualmente la empresa no tiene diseñado el Sistema de Gestión de SST. Los colaboradores de la empresa se encuentran afiliados a los sistemas de seguridad social en salud, pensión y riesgos laborales. A lo largo de la historia de la empresa no se han realizado las debidas evaluaciones medicas ocupacionales ni la identificación de peligros y la evaluación de riesgos, al no haberse ejecutado los ítems anteriores no existen actividades de prevención y control de riesgos. De acuerdo a lo anterior, se sugiere a la empresa asesorarse debidamente para implementar y poner en marcha el Sistema de Gestión de SST.

Es primordial que la empresa defina e implemente las medidas necesarias con el fin de evitar que cualquiera de sus trabajadores sufra perjuicios derivados de su trabajo; como lo son las enfermedades, accidentes o lesiones en el desarrollo de las funciones laborales. Se debe realizar una correcta evaluación de riesgos con el acompañamiento de la ARL a la que se encuentran asociados los colaboradores. En este caso aún no se ha realizado esta evaluación, sin embargo, de acuerdo a los conceptos aprendidos en el desarrollo de este taller se puede identificar los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores del emprendimiento La Huerta de Herlan.

Por ser un trabajo agrícola que se lleva a cabo al aire libre, uno de los riesgos existentes se encuentra relacionado con la exposición al sol por lo que se debe cubrir la cabeza con algún gorro o sombrero y así proteger la piel de quemaduras. La exposición solar también afecta los ojos por lo que se deben utilizar gafas de seguridad y así también proteger esta área de algún trozo de tierra, sustrato o material vegetal que pueda ir a los ojos. También deben protegerse las manos y los brazos de cualquier agresión mecánica al realizar tareas dentro de los procesos de siembra, mantenimiento o cosecha de cultivos, como son el excavar, deshierbar, cortar o trasplantar de plantas, manipulación de diluidos, entre otras; por lo que es importante que los trabajadores que realizan estás funciones utilicen guantes de protección y mangas largas.

Los trastornos musculares y óseos en este tipo de trabajos son frecuentes, debido a la manipulación de cargas muy pesadas, movimientos repetitivos y posturas forzadas. Lo anterior puede generar dolores de espalda y lumbares,

también inflamación de las membranas que recubren los tendones de los hombros, codos o muñecas, por lo que se deben tener las herramientas adecuadas para el desempeño de cada labor, descansar y alternar labores con el fin de evitar posturas forzadas durante mucho tiempo. Las herramientas usadas para labrar la tierra, deshierbar, fertilizar, cosechar o sembrar, tales como el pico, la pala, el machete, la escardilla, el rastrillo y las tijeras deben encontrarse en perfecto estado. Los accidentes pueden ser causados por astillas en los mangos, golpes o cortes por desprendimiento de alguna de las partes de la herramienta, transporte o uso incorrecto de la misma. El mantenimiento y la limpieza periódica, el manejo adecuado de los equipos y la destreza en su uso, son fundamentales para evitar accidentes

Otro de los riesgos significativos en el trabajo en la huerta son las caídas provocadas por tropiezos con herramientas, enseres, suelos resbaladizos, húmedos o embarrados, obstáculos en los pasos o accesos, etc. De acuerdo a lo anterior es importante mantener el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, igualmente el uso de calzado antideslizante adecuado que permita movilizarse por superficies húmedas.

En cuanto a los procesos de tratamiento, transformación, preparación y envasado de productos alimenticios, la mayoría de los riesgos surgen por sobreesfuerzos del sistema musculo-esquelético, tropiezos contra objetos inmóviles o en movimiento, cortes por objetos o herramientas manuales en especial los cuchillos y exposición a altas temperaturas.

Las caídas pueden ocurrir debido a los desniveles en la superficie de los suelos, zonas resbaladizas por vertidos de residuos de grasa o aceite, se requiere el uso de calzado resistente y suela de goma antideslizante para ofrecer un apoyo estable. La iluminación debe ser adecuada para que los colaboradores visualicen correctamente el proceso que se encuentran desarrollando.

Se debe usar guantes y delantales protectores resistentes y los colaboradores deben capacitarse adecuadamente en el uso de las diferentes herramientas como lo son los dispositivos de corte mecánico, cuchillos y tijeras, de esta manera reducir la probabilidad de accidentes por manipulación de estos objetos. La ropa de trabajo no debe ser cómoda, no se debe portar objetos que puedan engancharse como anillos, cadenas, aretes, relojes u otros colgantes. El uso de gafas de seguridad, tapabocas y cofia es requisito en la indumentaria del trabajador.

También son usuales las quemaduras por el contacto con equipos de cocción, o cuando se emplea el vapor y el agua caliente en la en la limpieza y esterilización de equipos y envases. Es importante que a todos los equipos se les realice mantenimiento periódico, asimismo que los empleados reciban la formación suficiente para el desarrollo de los procesos y la adopción de procedimientos adecuados.

El estrés por calor debido a los largos periodos de cocción que requieren algunos productos, una buena ventilación, vestimenta adecuada y el consumo abundante de líquidos pueden ayudar a contrarrestar este factor.

Cabe mencionar para todos los procesos el riesgo laboral por insatisfacción en el trabajo. Se debe tener en cuenta que existen diferentes factores personales que condicionaran el grado de satisfacción del trabajador, como lo son: sus expectativos, familia, amistades, necesidades personales, entre otras. Los factores personales se ven enfrentados a los de su trabajo en la empresa, como lo es: sobrecarga, condiciones laborales, trabajo nocturno, relaciones en su entorno laboral, lugar de trabajo, etc. El nivel de afinidad entre los factores de trabajo y personales determinan el grado de satisfacción. Algunas consecuencias de insatisfacción son irritación, depresión, falta de concentración, lo que provoca bajo rendimiento y ausentismo. El empleado puede desarrollar alteraciones cardiovasculares y del sistema nervioso. Para disminuir este riesgo es fundamental un correcto diseño del puesto de trabajo, de esta manera conocer los posibles problemas sicosociales en cada área de trabajo y poner en marcha las medidas preventivas para su corrección.

En lo que va corrido de este año 2020, el COVID-19 está produciendo grandes impactos en la salud pública y actividades productivas de las empresas, por lo que se hace necesario establecer medidas de prevención y control en el interior de los lugares de trabajo y así proteger a los trabajadores.

Una de las medidas optadas por la empresa fue la restricción de visitas a la huerta. Antes de esta pandemia, “la Huerta de Herlan” recibía visitantes los cuales disfrutaban de las instalaciones del lugar, tales como el rio, los senderos, las cascadas y la montaña. El ser un emprendimiento familiar y de pocos trabajadores

influyó para que las medidas de prevención y control no alteraran significativamente las actividades que se realizan habitualmente.

Se realizó capacitación con el fin de generar una cultura de prevención y autocuidado en los lugares de trabajo, se compartieron las nuevas medidas y comportamientos para prevenir el contagio del COVID-19. Actualmente se realiza seguimiento y control del cumplimiento de las medidas de protección básicas, como lo son el lavado de manos frecuentes, uso de mascarilla, recogimiento del cabello largo con una coleta o cofia, cubrimiento al toser o estornudar, desinfección de lugares de trabajo, uso de alcohol en gel. Se realiza vigilancia a las condiciones de salud de cada trabajador y de sus familiares con los que convive.

A la fecha ningún empleado del emprendimiento ha sido contagiado o presentado síntomas del virus.

La Huerta de Herlan

Fecha: 10 Noviembre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS: proveedor del alcohol etílico extra neutro para consumo humano para elaboración de licores artesanales. Agenquimicos SAS: Proveedor de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Distribuidora Córdoba SAS: Suministra envases de vidrio.

DAGMA - Alcaldía de Cali

Capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali

Universidad del Valle

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

SENA

Ha brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Empleados

Entre los aliados internos con los que cuenta la empresa se destacan los empleados pertenecientes al grupo familiar.

Mesa Cocreación de Huertas - Mercado de la Montaña

Ayuda en el mantenimiento de los cultivos de los diferentes productores asociados.

Secretaria Desarrollo Económico - Alcaldía Santiago de Cali

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Seguridad y Salud en el Trabajo

Diseño e implementación de las medidas necesarias con el fin de prevenir enfermedades, accidentes o lesiones en el desarrollo de las funciones laborales.

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada mes. El local es tipo stand de organización sencilla, donde se exhiben los productos y ahí mismo se genera la venta.

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Estructura de costos	Flujos de ingresos
Costos de Producción Compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y procesamiento de alimentos, servicios públicos	**Pago en Efectivo**
Pagos de Salarios y Mano de Obra	**Pago Transferencia Bancaria**
Costos de Distribución Gasolina y transporte de empleados	**Venta de producto en fresco y procesado** Vinagres, Licores y Aderezos
Pago de Impuestos	

Figura 29. Modelo de Negocio (Versión 5)

Fuente: elaboración propia

3.7. MOTIVACION Y LIDERAZGO

La motivación es la fuerza interna que impulsa a las personas a lograr un objetivo específico. La motivación puede ser de diferentes clases, puede ser el objetivo de montar su propio negocio, la de un empleado que por dinero hace correctamente sus funciones, o incluso el que quiere tener su propia casa y por tanto trabaja más para poder conseguirlo. Esta permite que las personas se concentren en hacer las tareas específicas para lograr ese objetivo anhelado.

En “la Huerta de Herlan”, la fuerza que impulsa a sus empleados es que todos son un equipo tanto laboral como familiar y quieren el mismo objetivo específico; hacer de la Huerta el principal productor de berros y productos terminados con berros del país. A través de la maximización de recursos, del manejo de redes sociales para incrementar las ventas, innovación de la estrategia y aumento de canales de ventas, la ampliación de la huerta y la apertura de más huertas a nivel nacional.

La motivación puede surgir de aspectos internos o externos según dado el caso. Estos tipos de motivación se conocen como intrínseca o extrínseca. La intrínseca es aquella que se origina en el interior de cada persona, a partir de metas u objetivos propios de cada persona. Por ejemplo; ayudar a alguien, aprender a conducir, bajar de peso. La extrínseca es aquella que es creada desde el entorno de la persona, la que hace que la persona sea persistente en algo. Por ejemplo, el empleado que trabaja por un sueldo, o el estudiante que se quiere graduar.

En la huerta se ven ambos tipos de motivación; en la intrínseca, como los empleados son familia, es el deseo de ayudarse unos a otros a salir adelante.

También el deseo de aprender acerca de cultivos y preparación de alimentos orgánicos, Herlan era el único que sabía de eso, y él le enseño al resto de empleados y los empleados les motivaba aprender algo nuevo. La extrínseca es, porque al ser una empresa familiar, a todos los motiva hacerla crecer, trabajar arduamente porque es en parte el capital de todos. En conclusión, si a la empresa le va bien, a todos les va bien, tanto económicamente, como emocionalmente.

A nivel organizacional, la motivación identificada es la de llegar a ser los mayores productores de Berro en el país, y ser un gran distribuidor de productos terminados a base de berros, como el licor, el vinagre y el aderezo, eso es lo que motiva a Herlan para hacer crecer su negocio. La mayor motivación siempre se da con base a los resultados, cuando se hace algo que sale bien, siempre se va a buscar más. Además, que cada vez algo sala bien, es motivación para continuar por el mismo camino y buscar más.

La motivación del equipo de trabajo de Herlan es común, ya que están sobre la base de ser familia y todos tienen el mismo objetivo, todos trabajan para que la huerta siempre crezca y cada día sea más productiva. Por motivación interna son los anhelos de cada uno de los integrantes al aportar en la maximización del desempeño individual-colectivo. En contraste, la motivación externa surge dado que el deseo es ampliar la huerta, y comprar otra finca en otra región del país, adquirir centros de distribución propios para poder llegar a toda Colombia.

Para Herlan a lo que se dedica le da sentido a su vida, puesto que él está haciendo lo que estudio, poniendo en práctica lo que aprendió en la universidad. Trabajando codo a codo para sacar a flote su propio negocio, cuenta con el apoyo

y compromiso de sus empleados y seres queridos y ahora va por más. Quiere ser el máximo productor y distribuidor de productos con Berro y llegar a todo el país.

Las emociones son reacciones psicológicas y fisiológicas de cada individuo ante una situación que está ocurriendo, o ante un lugar, otra persona o un recuerdo. No es necesario un estímulo externo para sentirlas, sino que se generan a través del mismo pensamiento de cada individuo. La conducta influye para establecer la posición frente al entorno, acerca a los individuos o los aleja tanto de personas, lugares u objetos. Las emociones pueden ser positivas o negativas. Las emociones positivas ayudan a incrementar la productividad, compromiso y creatividad, y todo esto porque las emociones positivas aumentan la motivación. En cambio, las emociones negativas nublan el pensamiento y reduce el margen de acción, porque no permitirá tener pensamientos positivismo, sino que la mente estaría ahogada en sus malos pensamientos. Esto se da porque la mente estará ocupada pensando más en el problema que en solucionarlo, impidiendo enfocarse en las acciones necesarias.

Algunas de las emociones positivas son; alegría, gratitud, serenidad, admiración, diversión, esperanza, satisfacción, entusiasmo. Una persona positiva se siente aliviada, en paz y es sumamente agradecida. Además de que pensar en positivo genera paz y bienestar. Por otra parte, emociones negativas son; tristeza, confusión, rabia, frustración, desanimo, amargura, inseguridad. Una persona negativa nunca está conforme, siempre sufre por lo que no tiene, y además pensar en negativo genera siempre malestar e incertidumbre.

Herlan antes de empezar con la huerta, tenía tristeza y confusión, porque la empresa donde había trabajado varios años lo había sacado. Estaba con frustración porque sentía que todos esos años no habían servido para nada porque quedo con las manos vacías. Y tenía inseguridad porque no sabía que iba a hacer con su vida ahora, no sabía por dónde empezar, a que se iba a dedicar. Después de tanto idas y vueltas y del encuentro con su amigo e ir al curso que le recomendaron, aprendió del mismo, además de los conocimientos adquiridos en su carrera, decidió jugársela para hacer su propio cultivo. En la actualidad Herlan es una persona serena, porque está haciendo lo que estudio, algo que le gusta, además con sus seres queridos, satisfecha por lo que ha logrado y entusiasmo por lo que se viene.

Ahora estos son algunos de los hábitos que se deben dejar para evitar perder la motivación y como en la Huerta de Herlan trabajan para evitarlos:

- **Dejar las cosas para después.** Se debe evitar aplazar las cosas, si bien hay prioridades, no se pueden dejar cosas para después si se pueden hacer hoy. Hay que hacer una diferenciación entre lo esencial y lo menos importante.

En “la huerta de Herlan”, hay establecido un plan de trabajo, con tiempos específicos, desde el siembre de la semilla, su riego y cuidado hasta su cosecha, recolección y empacado. También en la parte de ventas, un cronograma de recibir los pedidos y un día específico para hacer las entregas, gracias a esto en la huerta nadie se desvía, se respetan los tiempos. Así se minimiza el riesgo de aplazar cosas, porque todo es un proceso interconectado donde todo debe hacerse.

- **No fijarse objetivos irreales**. Los objetivos deben ser alcanzables, aunque hay que ser ambiciosos. Los objetivos deben servir como una especie de ruta que conlleve en la misma dirección para lograr las metas. Hay que comenzar por las cosas más accequibles e ir subiendo la dificultad, porque esos pequeños logros generan motivación para alcanzar lo más complicado.

Al principio cuando empezó la huerta, también se cultivaba lechugas y otras plantas. Herlan pensó que podía con todo, pero se dio cuenta a tiempo que lo rentable y el futuro eran los berros, entonces cambio su objetivo para enfocarse solo en los berros. Después de dominado el cultivo de berros se metió en el campo de hacer productos terminados en base de berros.

- **Ser muy perfeccionista.** Hay que mantener la calma, al empezar un nuevo proyecto es normal tomar malas decisiones y cometer errores, sin que signifique que el proyecto fracaso. Lo importante es aprender de los errores para no volverlos a cometer.

La Huerta cuando recién empezó, tuvo problemas en sus cultivos, una plaga ataco a las hojas de berro, causándoles unas manchas amarillentas. Intento varios remedios y no tuvo éxito, cualquiera en esa circunstancia se hubiera rendido admitiendo su fracaso. Herlan en cambio, no se rindió, sino que siguió y descubrió que era que se tenía que mover a un clima más templado, lo hizo y el proyecto siguió adelante.

- **Compararse con los demás.** Por naturaleza siempre se desea ser el mejor y superar a los demás. Lo importante es identificar que hacer al otro mejor, para aprender de ello y perfeccionarlo.

La huerta ha aprendido de otras huertas, tanto en técnicas de riego y cosechas, como en empaque de producto fresco y producto terminado. Perfecciono el hecho de empacar en empaque oscuro el vinagre de berros para que este se conserve aún más y se proteja de la luz solar.

- **Pensar demasiado en vez de actuar.** Esto agotaría los recursos en supuestos, porque se dedica a pensar en lo que podría ser y no que en lo que es. Lo recomendable es fijar plazos para hacer las tareas y así esto ayuda a evitar sobrepensar las cosas.

Los procesos de la huerta nacieron a través de ensayo y error, hasta que ya se encontró los procesos correctos, donde se cumplen los plazos establecidos. Todo esto se llegó porque la huerta siempre probó todos los planes que aparecían, porque al no actuar, no se sabe si estos serían exitosos o no.

- **Revivir el Fracaso**. Hay que evitar que la frustración ante al fracaso, si bien es algo difícil, se debe entender que el fracaso es algo transitorio, que se debe superar y para lo único que nos debe servir es para aprender del error para no volver a cometerlo.

Herlan aprendió de su fracaso. Aprendió que el cultivo es mejor en un clima templado, aprendió que el futuro son los berros, y aprendió que solo necesita cultivar los productos que usa para complementar los productos de la línea de aderezos y

licores. No se quedó atrás lamentándose la plata que perdió en la otra finca o la cantidad de cultivo perdido por la plaga.

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas o gerenciales que tiene una persona para influir en los demás en su forma de actuar, motivando a ese equipo y trabaje con ganas para lograr los objetivos. También es ser la cabeza visible de un grupo significativo de personas, movimientos, protestas, entre otras.

Otra definición es ir de primero en una competencia de forma transitoria o definitiva. El liderazgo no necesariamente es tener un alto cargo, sino contar con habilidades para influir en los demás a seguirlo.

La cabeza de la Huerta de Herlan, es el mismo que lleva su nombre el señor Herlan, es la cabeza visible de la familia, es el persistente, el que siempre está pendiente de los demás, cuando decaen motivarlos y recordarles la razón por la cual están trabajando. Ahora se definirán las cualidades de un líder y como el líder de la huerta aplica esas cualidades:

- **Proactividad:** Un líder es capaz de aportar ideas y realizar tareas por su cuenta. Un líder no depende de otros para tomar decisiones.

Si bien Herlan es una persona que está abierta a escuchar opiniones de su familia, él toma decisiones sin depender de los demás, el mismo cosecha y reparte, el mismo decide que hacer-

- **Comunicar Claramente:** Un líder posee una excelente comunicación, se hace entender muy fácilmente de los demás.

Herlan tiene una excelente comunicación, el mismo se encarga de transmitir sus propios mensajes y evita los intermediarios, porque así es que la comunicación se corta y llega mal, y se generan chismes o malos entendidos.

- **Adaptación al Cambio:** Asimila positivamente y se desempeña rápidamente en situaciones desconocidas.

En los momentos de crisis, Herlan supo sobreponerse y adaptarse rápido al cambio. Así como cuando tuvo que cambiar de finca, o cambiar el envase, o cambiar el almacén a los que les vendía.

- **Motivación:** La motivación es la que da el impulso a las personas para seguir adelante y hacer las cosas bien. Si no hay motivación no se puede ser líder porque no haría las cosas bien.

Como ya se describió previamente en este documento; en la Huerta se tienen los dos tipos de motivación. En el caso de Herlan la motivación es que está haciendo algo que el estudio y que además le gusta.

- **Identificación de carencias:** Es tener plena identificación de alguna característica que el individuo no tenga, o identificar que hace falta para lograr un objetivo. El líder debe ser capaz de identificar carencias fácilmente, para así poder dirigir al equipo.

Herlan ha demostrado que tiene esta característica, porque ha identificado carencias que hacen falta en los procesos. Gracias a esto se ha podido cambiar la fórmula de la solución nutritiva para el cultivo, también identifico problemas en el sistema de riego y lo mejoró para hacerlo más seguro y ahorrador de agua. Además

de la forma como se administraba la solución nutritiva, que se daba de forma continua al cultivo, se dio cuenta que esto le hacía daño y arreglo el sistema para que no fuera continua la administración de la solución.

- **Creatividad:** Un líder debe tener imaginación, la capacidad de idear soluciones a los problemas que van surgiendo.

Herlan ha demostrado creatividad, cuando se le presento el problema de que la solución nutritiva se administraba en demasiada cantidad, se ideo una especie de regulador con tarros, para que la solución solo se aplicara cada 4 horas y no de forma constante.

- **Inteligencia Emocional:** Es la capacidad de reconocer las emociones propias y de los demás. También saber administrar las emociones para adaptarse a un nuevo cambio para poder guiar a sus seguidores.

La gran ventaja de Herlan líder, es que no siempre fue empresario, y no siempre le fue bien. El empezó desde abajo, y sabe los problemas que pueden tener las personas, en cuanto económicamente, como motivacionales, el hecho de perder el norte o sentir que la vida no tiene sentido. Gracias a esto el desde su experiencia, es capaz de ayudar a los demás e influir en sus emociones para que se motiven. Cuando tuvo problemas en la antigua finca, supo cómo canalizar sus energías en buscar la solución, y no en quejarse con los demás de su “desgracia”

- **Asumir Riesgos:** Un líder debe ser osado, debe tener confianza para tomar decisiones sin flaquear.

Herlan asumió riesgos, cuando recién empezó, solo tenía el apoyo económico de su hermano y emocional de su esposa Liliana, si bien iba a hacer algo que él había estudiado, no lo había practicado hace mucho tiempo. Pero se arriesgó y decidió que eso era o que quería hacer, tenía claro que el berro era una planta muy poco conocida en Colombia, pero con gran beneficio en la salud humana, ahora solo tenía que cosecharla en Colombia, y empezar a enseñarle a la gente de los beneficios de esta maravillosa planta. Otro riesgo alto fue cuando decidió vender productos terminados con berro por el mismo desconocimiento, pero al ser osado en su toma de decisiones, tiene resultados para mostrar y hacer un flashback para sentir orgulloso.

- **Mejorar:** Un líder debe tener la capacidad de ver un fracaso como una oportunidad de mejora.

A lo largo de su vida, Herlan ha tenido grandes fracasos como todas las personas, el hecho de quedarse sin su trabajo de más de 20 años, de no saber qué hacer con su vida, de que en la primer finca el cultivo le diera plaga, que cuando empezó también lo hizo con cultivo de lechuga y no le funciono; todo esto le sirvió para ver una oportunidad de mejora, de dedicarse a su propio negocio, practicar sus conocimientos, de perfeccionar su cultivo y hacerlo en un clima más adecuado, y de priorizar el cultivo hacia una sola planta que es más fácil de tener, más rentable, y que además es el corazón de la Huerta de Herlan como es el Berro.

- **Responsabilidad:** Un líder debe asumir responsabilidades, para poder guiar correctamente a sus seguidores.

Herlan cuando se quedó sin trabajo después de 20 años, sabía que no se podía quedar quieto, por más frustración y sensación de estar perdido, sabía que tenía un hogar que dependía de él. Así que de tanto buscar que hacer y gracias a un curso que asistió, se le ocurrió lo de hacer un cultivo de berros y lechugas. También él es único de la familia que tiene moto, entonces a él no le importa estar toda la semana en el cultivo y el viernes salir a repartir los pedidos, con eso demuestra que es un líder con responsabilidad, que hace lo que tenga que hacer por el bienestar de la empresa.

- **Visión:** El líder debe tener una visión un norte para saber que quiere lograr para poder ejecutar las tareas para conseguirlo.

Herlan quiere retirarse tranquilo; para esto él quiere dejar a la Huerta con el objetivo principal cumplido, tener presencia a nivel nacional con Berros frescos y productos terminados a base de berros, por ello todos los días se esmera para cultivar un producto con una calidad al 100% orgánico, para cumplir la promesa de valor a sus clientes. Tiene un equipo de trabajo que está orientado hacia esa misma visión para que la Huerta lo logre. Para ello cumplen todos los procesos de la huerta, y así cada año crecer más y así permitirle a Herlan poder retirarse tranquilo.

3.8. FINANZAS: INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

Contar con una buena educación financiera es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, un buen manejo de las finanzas permite tomar decisiones acertadas mejorando la productividad y competitividad de los negocios.

En el universo financiero existen múltiples productos y servicios financieros disponibles para emprendimientos como el de “la Huerta de Herlan”. En cuanto productos de captación el negocio tiene una cuenta de ahorros con el banco AV Villas donde recibe transferencias realizadas por sus clientes y donde periódicamente se consigna el dinero recaudado por pagos en efectivo provenientes de distribuidores y domicilios, esta cuenta se encuentra controlada y monitoreada través de la sucursal virtual del banco por la persona encargada de las finanzas. En cuanto a productos de colocación, no se tiene adquirido en este momento ninguno, sin embargo, se está gestionando un crédito de consumo con el Banco de Bogotá. Para este tipo de productos asociados a las necesidades de dinero se deben investigar otras opciones diferentes a los créditos bancarios, adicional existen diversidad de organizaciones, fondos de capital, programas y, más recientemente, inversionistas privados, a través del llamado crowdfundig que brindan acompañamiento y recursos al emprendedor.

En el desarrollo de este taller podemos darnos cuenta que los seguros para las empresas son muy importantes, a pesar de que para algunos empresarios es un gasto innecesario, olvidado o ignorado, puede proteger el patrimonio que con tanto esfuerzo se ha construido, igualmente garantizar la protección de materias primas,

mercadería, inventarios, infraestructura, maquinaria y fundamentalmente el recurso humano.

Actualmente la empresa solo cuenta con el SOAT, que es un seguro obligatorio para la motocicleta del negocio. Es recomendable que la empresa adquiera un seguro todo riesgo que cubra a la compañía de eventos inesperados.

A pesar de que muchas operaciones se manejan de manera informal, la empresa cuenta con información contable siendo esta una herramienta importante para realizar los procesos de planeación, administración y gestión. La empresa maneja una contabilidad básica, donde se utilizan cuentas contables de costos, gastos, ingresos, activos y pasivos. Lo que permite tener un control de las entradas y salidas de dinero. Lo que aún no se encuentra bien definido e implementado es el sistema de costos que permita conocer el costo unitario de los productos. Los colaboradores tienen acceso claro y actualizado a la información financiera gracias a que la contabilidad se maneja en archivo Excel, el cual se encuentra disponible en un drive compartido. Los movimientos de la cuenta de ahorros se pueden monitorear a través de la página y la aplicación desarrollada por el banco AV Villas.

De acuerdo a la información contable registrada, se tienen al día los estados financieros principales como son el balance general y el estado de resultados, de esta manera analizar y evaluar la capacidad económica y financiera de la empresa. Es importante resaltar que los datos contables se tienen de lo que lo que va corrido el año 2020, de los anteriores periodos no se tienen registros.

“La Huerta de Herlan” tiene un ingreso mensual promedio de $5 millones de pesos. Los principales ingresos son generados por las ventas en el Mercado de la Montaña, los pedidos de los dos distribuidores ubicados en Cali y Popayán y las ventas a domicilio efectuadas a través de WhatsApp, llamada telefónica, Instagram y Facebook. Se cuenta con ingresos esporádicos con la participación en ferias de emprendimiento, ruedas de negocios y otros eventos empresariales. Para estimular la compra en los clientes se realizan descuentos hasta del 20% en el precio de venta de algunos productos en eventos como el Mercado de la Montaña, también se obsequian productos a los clientes más representativos.

Actualmente los ingresos que tiene la empresa alcanzan para cubrir todos los gastos y costos de la operación. El resultado promedio es una utilidad neta mensual de $500 mil pesos. Es importante resaltar que dentro de los costos y gastos del negocio se encuentran los salarios y la seguridad social de los miembros de la esta empresa familiar. A la vista podría ser una utilidad poco significativa, pero para los miembros de este emprendimiento familiar es completamente satisfactoria ya que les permite tener un ingreso mensual a cada uno por concepto salarial y adicional ir acumulando una utilidad que puede ser más adelante repartida entre los socios, en caso de que no haya algún gasto o imprevisto que requiera el uso de ese dinero.

Para calcular el dinero que se tiene disponible, se suma el saldo en la cuenta bancaria de AV Villas y el saldo en la caja menor. Por lo general siempre se cuenta con efectivo para cubrir los diferentes costos y gastos de la operación. Los

sobrantes de efectivo son depositados en la cuenta de ahorros y se utilizan para gastos que no son periódicos en la operación.

Las salidas de dinero se encuentran asociadas a costos y gatos relacionados con pago de salarios y seguridad social de los empleados, compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y transformación de alimentos, transporte de los empleados y combustible para la motocicleta. El promedio mensual de los costos de producción y ventas asciende a los $2.5 millones de pesos y el de los gastos a $2 millones. De acuerdo a lo observado, el proceso de la compra de insumos podría mejorar, al contar con el efectivo suficiente para realizar compras al por mayor y obtener mejores negociaciones con los proveedores, de esta manera se lograría una reducción en los costos.

A pesar de que se tienen controladas las salidas y entradas de dinero, la empresa no tiene estandarizada la realización del informe flujo de caja dentro de sus informes financieros. Se hace necesario incorporar esta actividad dentro de los procesos ya que refleja la liquidez de la empresa y tomar mejores decisiones en cuanto al uso del dinero disponible.

Además de la cuenta bancaria y la caja menor, los activos se encuentran representados en una finca de 2.5 hectáreas, un sistema de cultivo hidropónico que cuenta con dos tanques, una motobomba y tuberías; una vivienda que cuenta con cocina, baño, sala-comedor y dos habitaciones. En la cocina se encuentran los equipos para la transformación de alimentos, dos neveras, dos licuadoras, una estufa. Toda esta infraestructura se encuentra avaluada en 100 millones de pesos. El negocio cuenta una motocicleta para domicilios y transporte de los empresarios,

con un valor comercial de 2 millones de pesos. En cuanto a equipos de oficina se tiene a disposición 2 computadores portátiles, calculados en 2 millones de pesos.

A la fecha la empresa no ha adquirido deudas por préstamos. Los pasivos generados se encuentran asociados a las obligaciones como pago de salarios, seguridad social y servicios públicos. Se encuentra en trámite una solicitud para un préstamo con el Banco de Bogotá. Este dinero será destinado para los recursos que requiere el negocio, como lo son la restauración de la vivienda, la ampliación y habilitación de 18 eras productivas, compra de equipos y utensilios para transformación de alimentos, gestiones para registro INVIMA, marketing y publicidad. Para este préstamo se cuenta con la información de las tasas, tarifas y seguros requeridos, asimismo su correspondiente tabla de amortización de la deuda.

El patrimonio en su gran mayoría se encuentra compuesto por el aporte de los socios, se encuentra avaluado en $90 millones de pesos, dinero que se ha invertido en la compra del terreno, equipos y maquinaria para el negocio.

La Huerta de Herlan

Versión: 6

Fecha: 15 Noviembre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS: proveedor del alcohol etílico extra neutro para consumo humano para elaboración de licores artesanales. Agenquimicos SAS: Proveedor de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Distribuidora Córdoba SAS: Suministra envases de vidrio.

DAGMA - Alcaldía de Cali

Capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali

Universidad del Valle

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

SENA

Ha brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Empleados

Entre los aliados internos con los que cuenta la empresa se destacan los empleados pertenecientes al grupo familiar.

Mesa Cocreación de Huertas - Mercado de la Montaña

Ayuda en el mantenimiento de los cultivos de los diferentes productores asociados.

Secretaria Desarrollo Económico - Alcaldía Santiago de Cali

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Seguridad y Salud en el Trabajo

Diseño e implementación de las medidas necesarias con el fin de prevenir enfermedades, accidentes o lesiones en el desarrollo de las funciones laborales.

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada mes. El local es tipo stand de organización sencilla, donde se exhiben los productos y ahí mismo se genera la venta.

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

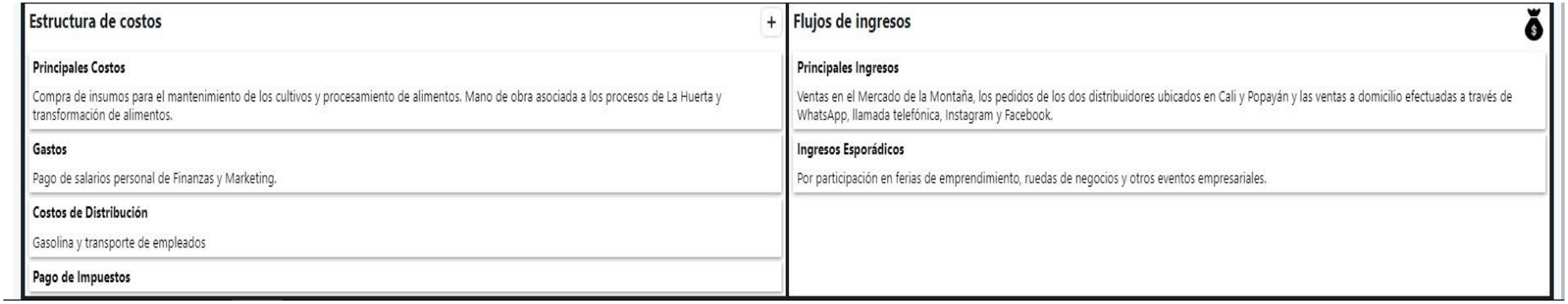
Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.



Estructura de costos

Principales Costos

Compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y procesamiento de alimentos. Mano de obra asociada a los procesos de La Huerta y transformación de alimentos.

Gastos

Pago de salarios personal de Finanzas y Marketing.

Costos de Distribución

Gasolina y transporte de empleados

Pago de Impuestos

Flujos de ingresos

Principales Ingresos

Ventas en el Mercado de la Montaña, los pedidos de los dos distribuidores ubicados en Cali y Popayán y las ventas a domicilio efectuadas a través de WhatsApp, llamada telefónica, Instagram y Facebook.

Ingresos Esporádicos

Por participación en ferias de emprendimiento, ruedas de negocios y otros eventos empresariales.

Figura 30. Modelo de Negocio (Versión 6)

Fuente: elaboración propia

3.9. LAS COMPRAS Y LOS INVENTARIOS EN MI NEGOCIO

El correcto y oportuno abastecimiento, constituye la fuente de suministro de los bienes para la producción de los bienes ofrecidos a los clientes. En cuanto a los cultivos se necesitan productos químicos para el crecimiento y alimentación de las plantas como son los sustratos y minerales naturales (Fosforo, Sodio, Potasio, Hidrogeno) y para el control biológico de plagas, en este momento se realiza a través de la aplicación de Trichoderma.

En cuanto al proceso de transformación de alimentos las compras más importantes son envases, etiquetas, alcohol etílico extraneutro para la elaboración de licores e insumos para la elaboración de los derivados como son sal, azúcar, aceite, especias naturales y ácido acético para la elaboración de los vinagres.

Actualmente en “la Huerta de Herlan” se maneja un proceso de compras bastante básico, el cual inicia con la necesidad de algún insumo sea por faltante o poco inventario ya que no existe una planeación anticipada, las compras la realiza uno de los dueños desplazándose directamente al establecimiento comercial del proveedor, solamente en el caso del alcohol etílico extraneutro que es solicitado a través de correo electrónico a un proveedor ubicado en Santa Marta. El emprendimiento cuenta con unos proveedores fijos para la compra de los insumos y materiales necesarios para el proceso productivo, por lo que no hay un proceso de selección por cada compra realizada. De acuerdo a lo conversado con los emprendedores esto se debe a que las compras se realizan en cantidades mínimas buscando abastecer la producción semanal, por lo que no amerita hacer un estudio semanal para la poca cantidad de insumos que se compran. En este momento la

empresa no se encuentra en condiciones económicas de tener un presupuesto mayor para el abastecimiento, lo que permitiría tener mejores opciones al momento de seleccionar y negociar con proveedores.

Para las compras de los insumos, el emprendimiento cuenta con tres aliados claves que son sus proveedores, en primer lugar, se encuentra la empresa Agenquimicos SAS, ubicada en el barrio San Nicolás de la ciudad de Cali, proveedora de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Otro proveedor importante es Etanoles del Magdalena SAS, empresa ubicada en la ciudad de Santa Marta, empresa dedicada a la comercialización de alcoholes de alta calidad para el mercado nacional e internacional, son los encargados de abastecer a “la Huerta de Herlan” del alcohol etílico extra neutro para consumo humano, con esta sustancia se elaboran artesanalmente los licores. La empresa Distribuidora Córdoba SAS es la encargada de suministrar los envases de vidrio donde se almacenan y distribuyen los alimentos procesados.

Cuando se ha requerido algún equipo nuevo, sea por descomposición de uno existente o por implementación de algún proceso se realiza la investigación a través de internet buscando la mejor opción para realizar la compra.

La Huerta de Herlan

Versión: 7

Fecha: 20 Noviembre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS: proveedor del alcohol etílico extra neutro para consumo humano para elaboración de licores artesanales. Agenquimicos SAS: Proveedor de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Distribuidora Córdoba SAS: Suministra envases de vidrio.

DAGMA - Alcaldía de Cali

Capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali

Universidad del Valle

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

SENA

Ha brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Empleados

Entre los aliados internos con los que cuenta la empresa se destacan los empleados pertenecientes al grupo familiar.

Mesa Cocreación de Huertas - Mercado de la Montaña

Ayuda en el mantenimiento de los cultivos de los diferentes productores asociados.

Secretaria Desarrollo Económico - Alcaldía Santiago de Cali

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Seguridad y Salud en el Trabajo

Diseño e implementación de las medidas necesarias con el fin de prevenir enfermedades, accidentes o lesiones en el desarrollo de las funciones laborales.

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Equipos de Oficina

Computadores, Celulares, Escritorios y Sillas

Recursos Financieros

Caja menor y Cuenta Bancaria

Insumos para Cultivos

Sustratos y minerales naturales (Fosforo, Sodio, Potasio, Hidrogeno) y hongos antagónicos para el control biológico de plagas.

Insumos para Elaboración de Derivados

Envases, etiquetas, alcohol etílico extraneutro (licores), sal, azúcar, aceite, especias naturales y ácido acético.

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Redes Sociales

Whatsapp Business, Facebook e Instagram

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada mes. El local es tipo stand de organización sencilla, donde se exhiben los productos y ahí mismo se genera la venta.

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Estructura de costos	Flujos de ingresos
Principales Costos Compra de insumos para el mantenimiento de los cultivos y procesamiento de alimentos. Mano de obra asociada a los procesos de La Huerta y transformación de alimentos.	**Principales Ingresos** Ventas en el Mercado de la Montaña, los pedidos de los dos distribuidores ubicados en Cali y Popayán y las ventas a domicilio efectuadas a través de WhatsApp, llamada telefónica, Instagram y Facebook.
Gastos Pago de salarios personal de Finanzas y Marketing.	**Ingresos Esporádicos** Por participación en ferias de emprendimiento, ruedas de negocios y otros eventos empresariales.
Costos de Distribución Gasolina y transporte de empleados	
Pago de Impuestos	

Figura 31. Modelo de Negocio (Versión 7)

Fuente: elaboración propia

3.10. MARKETING DIGITAL

Antes que nada, la definición de Mercadeo es el conjunto de actividades y estrategias en términos de producto, como su precio, distribución, envase, presentación y todo lo que concierne al producto. Buscando anticiparse a las necesidades de los clientes, o en caso tal que no exista esa necesidad, crearla, para que el producto satisfaga esa necesidad.

Marketing digital son las actividades de mercadeo que se hacen a través de medios tecnológicos publicitarios digitales. Como por ejemplo el internet, los Smartphone, las redes sociales, los blogs, las tablets. Todas estas tecnologías permiten a la organización desarrollar estrategias para darle visibilidad a su producto. La ventaja del marketing digital sobre el tradicional, es que permite conocer en tiempo real el impacto de la campaña publicitaria, si es un éxito o no.

La relación de “la Huerta de Herlan” con el marketing digital, es a través de redes sociales y de página web, para promocionar los productos, los beneficios para la salud humana, y para las ventas de los productos. El negocio creó la página web por recomendación en el taller 2 de Tecnología, a través de un creador que recomendaron llamado WIX. La página es muy básica, su intención es que la conozcan en varios mercados y en un futuro llegar a vender por ahí. Tiene enlace para el Facebook e Instagram de la Huerta. Pero en la actualidad es una página básica, con muy poca información, que no permite comprar por ahí, no tiene una descripción clara de los productos que vende la huerta.

Otra falla de la página web de la huerta, es que al buscar por google “La huerta de Herlan” no arroja el resultado de la página, y el dominio no es el tradicional

que sería www.lahuertadeherlan.com sino: www.lahuertadeherlan.wixsite.com/website

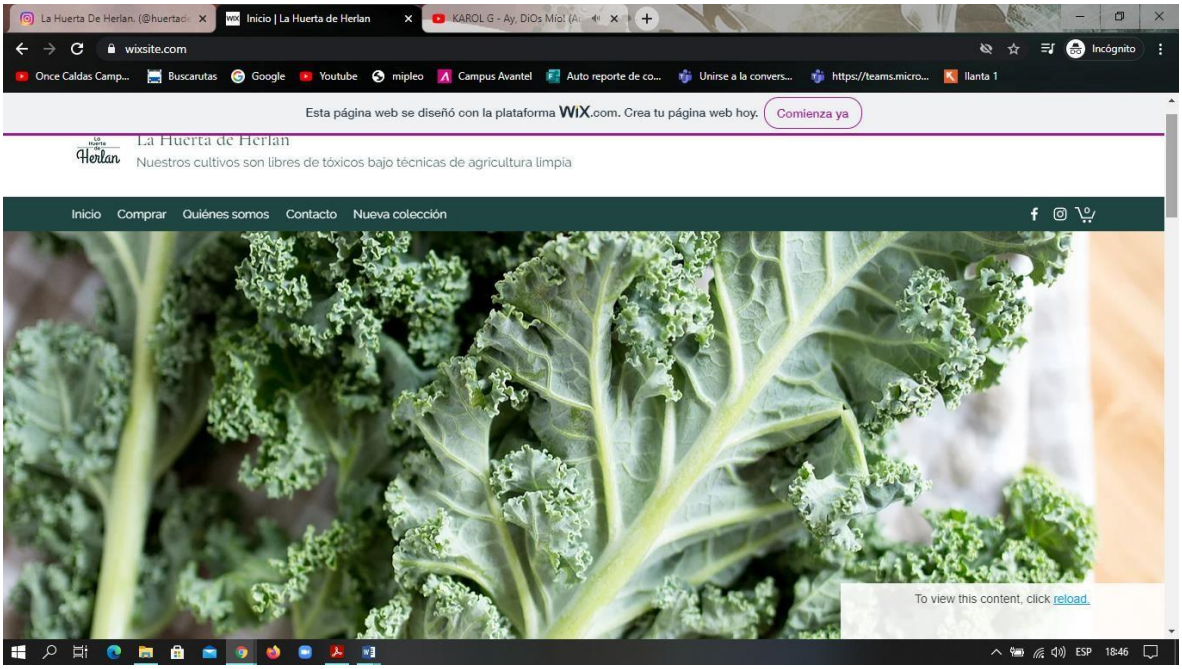


Figura 32. *Captura* de la página Web de la Huerta

Fuente: elaboración propia

Lo que, si tiene la página de la huerta, es el formulario de atención al cliente, donde se le pide información de contacto y que detalle la situación. También muestra cuales son los canales de atención y de venta de la huerta. Debido a que la página fue creada de manera muy básica, y casi no se usa, no se hace un control de cuantas visitas tiene, ni de irla mejorando agregando contenido llamativo, es la misma tal cual desde el día que se creó.

Actualmente la huerta de Herlan tiene correo electrónico, con dominio de Gmail, se usa para comunicación con sus empleados y proveedores. La huerta piensa implementar el envío de información a sus clientes, cuando se perfeccione

la página web, para que en el formulario de contacto cuando los clientes registren su email, usar esa base de datos para envío de información comercial, promociones y recetas con los productos

La estrategia SEM (search engine Marketing) es pagar un anuncio a los motores de búsqueda para que cuando una persona busque una palabra clave o el nombre de un competidor directo, aparezca el nombre de la empresa primero a manera de anuncio. Actualmente la Huerta de Herlan no tiene aplicada la estrategia SEM, puesto que es una empresa apenas en crecimiento.

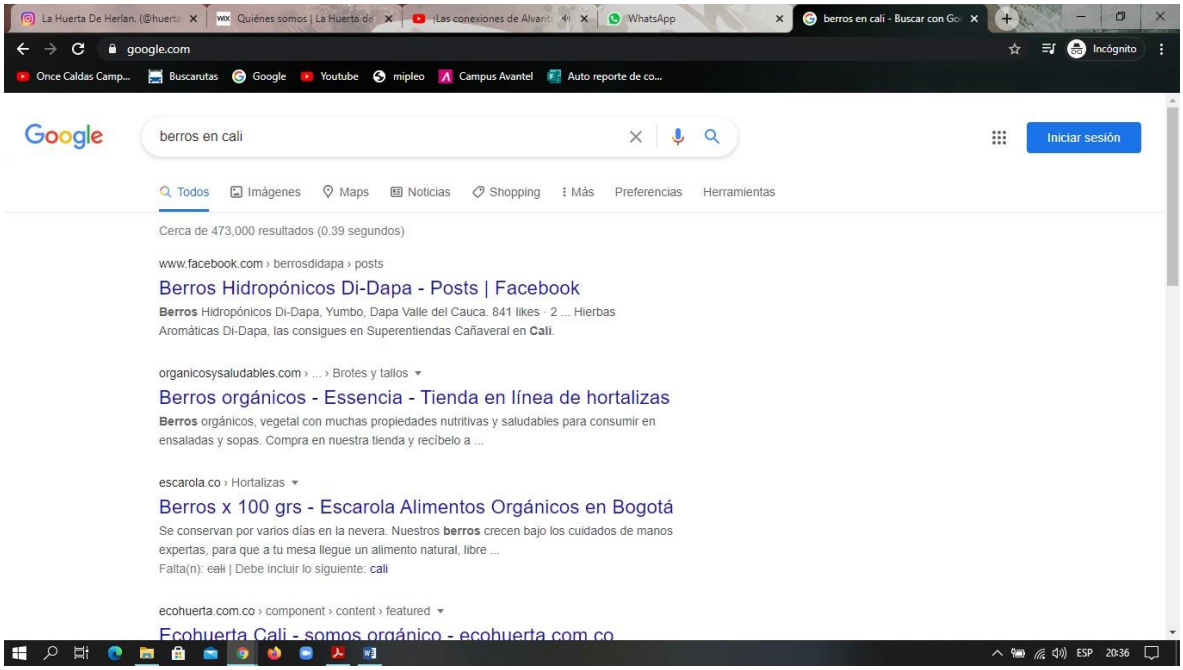


Figura 33. SEM de la “Huerta de Herlan”

Nota: captura de pantalla al buscar las palabras “Berros en Cali” en google, donde se evidencia que no está la estrategia SEM y además donde se evidencia también que no existe la estrategia SEO, puesto que no aparece posicionada la Huerta de Herlan como vendedora de Berros

La estrategia SEO (Search Engine Optimization) a diferencia de la SEM, se gana posicionamiento en las búsquedas de los motores de búsqueda es por la calidad y cantidad de contenido, y esto al ser llamativo genera una mayor cantidad de clics que en otras páginas y por eso se gana posicionamiento. Como se muestra en la imagen anterior, la Huerta tampoco tiene una estrategia SEO, ya que ni aparece al buscar por palabras claves.

El marketing de contenidos, es aquel que usa contenidos relevantes para atraer nuevos clientes, y se distribuyen a través de canales digitales. Actualmente la Huerta de Herlan lo hace parcialmente, a través de Instagram de vez en cuando, publican tips saludables del berro y la menta, y a veces los beneficios para la salud.

Se recomienda hacer más hincapié en este tipo de marketing, generar más contenido para atraer más clientes, usar que el cultivo es 100% orgánico, que es un producto 100% libre de conservantes, que se pueden usar para hacer recetas naturales y nutritivas. También generar contenidos que muestren como es el cultivo, como se conserva, y como se cosecha artesanalmente, dar a conocer como es el cultivo y la finca donde está la Huerta.

Actualmente “la Huerta de Herlan”, cuenta con cuenta en Instagram, en Facebook, y en WhatsApp. En la cuenta de Instagram se muestran imágenes de los productos, a veces del cultivo, y a veces se dan tips saludables. Se recomienda generar más contenido en Instagram, generar publicaciones por lo menos una vez cada día, para que el algoritmo de Instagram no esconda a la huerta y gane visibilidad, porque si no se genera contenido seguido, Instagram sencillamente esconde la cuenta y les muestra a los usuarios otras cuentas con mas interacciones.

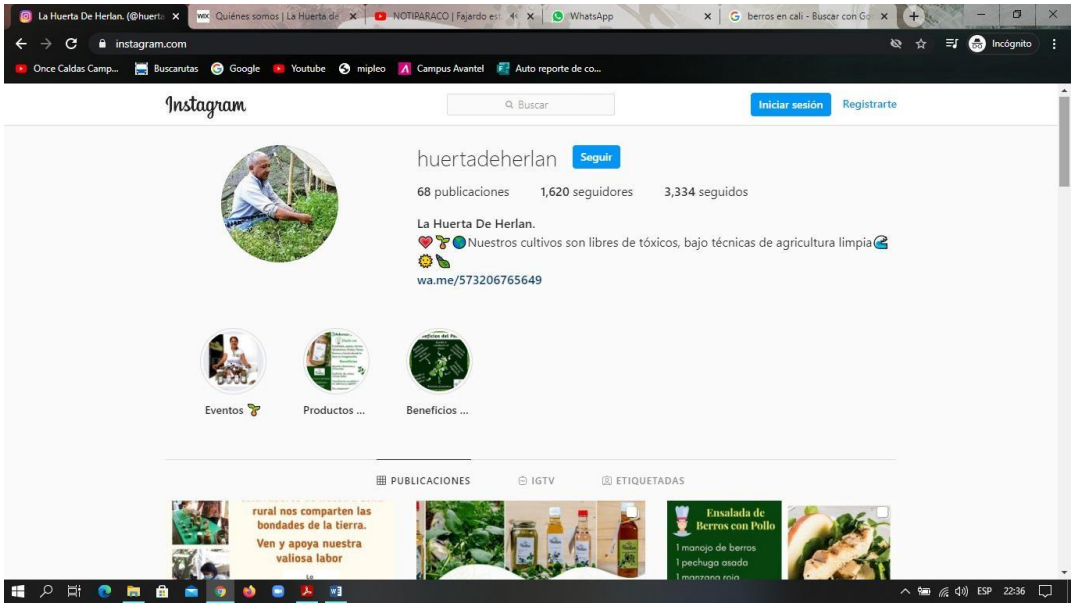


Figura 34. Pantallazo de cuenta Instagram

Nota: pantallazo de la cuenta de Instagram de la Huerta de Herlan. Tomado de: https://www.instagram.com/huertadeherlan/?hl=es

Mientras tanto en Facebook, la Huerta tiene una cuenta personal, que fue la primera pero ya no se genera contenido en la misma, se usa para compartir contenido de la Fan Page. La huerta tiene otra cuenta, que es la Fan page, donde se genera el contenido original, y se muestran los productos y se canalizan a WhatsApp para las ventas.

Se recomienda al igual que en Instagram, generar contenido más seguido, para posicionar la fan page. Usar la herramienta de Facebook Ads, para hacer anuncios para que llegue a muchas más personas, para que conozcan la página y se gane más likes.

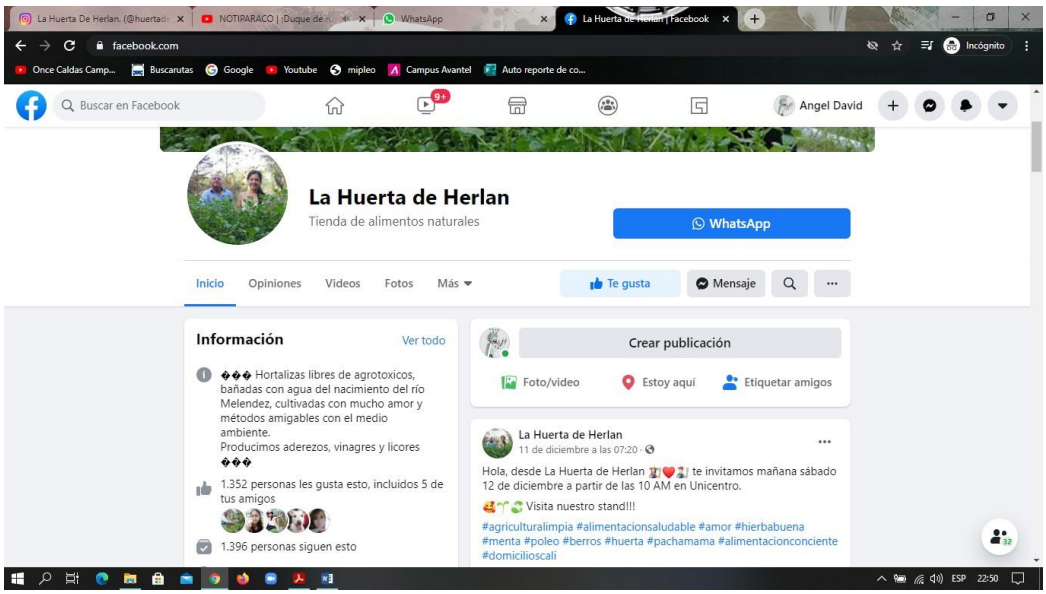


Figura 35. Pantallazo cuenta Facebook

Nota: Fan Page de la Huerta de Herlan, actualmente tiene 1352 likes

Tomado de: https://www.facebook.com/La-Huerta-de-Herlan-106769287596702/?ref=page_internal

En WhatsApp cuenta con una cuenta empresarial, exclusiva para “la Huerta de Herlan#, para ampliar la información que soliciten los clientes y además donde se atienden las ventas, es donde se reciben los pedidos toda la semana para ser despachados. Comparativamente con las otras cuentas, es la que mejor esta. Tiene una atención casi inmediata, está bien diseñada, es clara para sus compras y tiene horarios establecidos de atención.

3.11. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La calidad es el conjunto de cualidades de un producto que ofrece al consumidor la retribución por el precio que está dispuesto a pagar. Un producto de buena calidad garantiza mayor rendimiento en su actividad y durabilidad. En el caso de la producción en la huerta, la calidad se ve expresada fundamentalmente en aspectos de campo tales como insumos agrícolas, resistencia a plagas y enfermedades, y tiempos entre la siembra y cosecha, en cuanto a la calidad del producto se aprecia en la forma, tamaño, apariencia, sin daños por enfermedades o insectos, color, textura y sabor.

Los productos desarrollados en “la Huerta de Herlan” han respondido a las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo en cuenta que tanto el cultivo como la elaboración de derivados se realiza de manera artesanal. Este emprendimiento es fuerte en las buenas prácticas agrícolas y manejo de plagas, resaltando que son productos sin agrotóxicos, elaborados bajo técnicas de agricultura limpia lo que permite llevar al consumidor productos de buena calidad. Adicional son considerados productos novedosos y diferentes en el mercado.

A lo largo del año 2020, a pesar de las diferentes medidas de confinamiento tomadas por el gobierno a raíz de la crisis originada por la pandemia Covid-19, se evidenció un incremento en los clientes y ventas generadas. Esta respuesta permite validar la calidad de los productos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de mejoramiento continuo o de creación de nuevos productos, de acuerdo a lo expuesto por los empresarios si

existen nuevos productos en proyecto sin embargo no se cuenta con una estructura para llevar a cabo su desarrollo. Por el potencial que tiene el negocio se hace necesario contar con estas actividades con la finalidad de ser más competitivos en un mercado cada vez más exigente.

La empresa constantemente recibe felicitaciones por sus diferentes canales de comunicación, en cuanto a las quejas y reclamos han sido muy pocos. A lo largo del 2020 se registraron 3 quejas de clientes por la calidad del aderezo de berros. Al no tener un proceso de seguimiento post venta el negocio se queda corto en este tipo de información que es relevante para realizar mejoras en sus procesos.

La productividad generalmente es medida por la cantidad de trabajo que realizan los empleados en el menor tiempo posible. También existe un indicador económico que permite medir la productividad:

$$\text{□□□□□□□□□□□□□□ = } \frac{\text{□□□□□□□□□ → □□□□□ □□ □□□□□□ □ □□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□)}}{\text{□□□□□□ → □□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□)}}$$

Aplicación de la ecuación:

$$\$1{,}11 = \frac{\$5.000.000}{\$4.500.000}$$

Al aplicar esta fórmula en los resultados financieros mensuales del negocio se puede concluir que la empresa es poco productiva, teniendo un resultado de $1,11 pesos. Sin embargo, existen otros indicadores que permiten medir la productividad del negocio desde una óptica diferente a la económica.

Al revisar el volumen de ventas se puede observar que es alto, mensualmente se vende el 95% de la producción total, lo que indica que los productos están teniendo buena acogida y es competitivo. Los clientes que compran los productos por lo general vuelven a comprar lo que indica que se están satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

También se observa que la empresa tiene un buen nivel para adaptarse al cambio, como ejemplo se puede tomar las estrategias que fueron implementadas para sobrellevar la crisis ocasionada por la pandemia, las cuales cambiaron por completo los canales de venta, distribución y comunicación con el cliente, dando resultados positivos evidenciados en el aumento de los clientes y ventas.

En cuanto a productividad se puede observar desde diferentes ángulos y en algunos el negocio es productivo y en otros no, como recomendación la empresa debe diseñar un plan de gestión estratégico lo que le permita tener unos objetivos claros y así evaluar su productividad a futuro.

Por ser una microempresa, de pocos empleados, pequeña infraestructura, se realiza un buen uso de todos los recursos. En cuanto al recurso humano, son colaboradores que ejecutan diversas tareas en diferentes áreas de la empresa, lo que los altamente productivos. La estrategia de encadenamiento productivo marca la diferencia en esta empresa, donde dentro del mismo negocio se han establecido vínculos estratégicos de abastecimiento de insumos; producción primaria; procesamiento y transformación de alimentos; comercialización, distribución y venta.

Aún existen muchos procesos por mejorar, se requiere inyección de capital para implementar actividades que permitan mejorar la productividad. Los

empresarios son conscientes de que se requieren cambios a corto, mediano y largo plazo en los procesos de venta y postventa, planificación y dirección del negocio, estandarización de procesos, marketing digital y calidad. Lo que les permitirá expandir su negocio y ser más competitivos en el mercado.

3.12. DESARROLLO LOCAL

El desarrollo local, es la integración de varios actores que comparten los mismos intereses, y se unen en pro de administrar mejor sus recursos, e intercambiar conocimientos en pro de mejoras para todo el sector. Esto incluye el fortalecimiento de relaciones y eslabonamientos productivos y conocimientos académicos entre otras cosas.

“La Huerta de Herlan” actualmente pertenece a la asociación de productores de Villacarmelo, encargados del Mercado de la Montaña, del cual La Huerta de Herlan siempre participa. El negocio en su corto plazo, tiene la intención de registrarse en Cámara de Comercio, y gracias a esto poder acceder a diplomados, y cursos para los afiliados. También la huerta quiere pertenecer a FENALCO, lo que le permitiría acceder a créditos a una tasa de interés muy baja, y a asesoría en el proceso productivo.

Los actores científicos que le han ayudado a la huerta, se destaca la Universidad Del Valle, además tres de sus colaboradores son egresados de esta universidad. Una muestra importante de la influencia de la Universidad del Valle en este negocio es Programa de fortalecimiento empresarial Siempre.

La inteligencia social fomenta el actuar colectivo y la responsabilidad social, al buscar la unión de los seres humanos alrededor de distintos valores a través de estrategias claras que promuevan la equidad y el acceso a los recursos de forma ecuánime, y la mitigación de riesgos, logrando beneficios colectivos que son muchos mejores que los que lograrían de forma individual. La inteligencia social se basa en 6 valores principales, y todos ellos en conjunto generan un adecuado actuar colectivo con mejores resultados; los valores son: Solidaridad, reciprocidad, confianza, colaboración, compromiso y cohesión. La Huerta de Herlan hace parte del segmento de las MIPYMES, que según el DANE aportan cerca del 80% del empleo del país y cerca del 35% del PIB. La inteligencia social incluye habilidades como: Conciencia situacional; capacidad para leer e interpretar comportamientos, se logra prestando atención a señales verbales y no verbales. Presencia: es la impresión que una persona causa en otra. Claridad: Capacidad de comunicarse claramente. Empatía: Capacidad de sentir lo que siente otra persona, “ponerse en sus zapatos”.

La Huerta le ocurrió una situación, donde estaba ubicada antes, era un lugar con una temperatura muy alta, y el suministro de agua de las empresas publicas era deficiente, se propuso con las otras fincas que había cerca entre todos construir un ducto para traer agua directamente de un rio cercano, pero no encontró eco la propuesta, porque las otras fincas no se dedicaban a cultivar, y las pocas que lo hacían cultivaban caña, que es un cultivo que no necesita de mucha agua, así que sencillamente no les intereso la propuesta. La Huerta le toco al final mudarse a un lugar más templado que es donde está ahora.

La Huerta de Herlan

Versión: Final

Fecha: 1 Diciembre 2020

Aliados clave

Mercado de la Montaña

Es un tejido que se fortalecido con los lazos de la comunidad del corregimiento de Villa Carmelo, los productores son pequeñas empresas familiares que se agrupan para comercializar sus productos

Proveedores

Etanoles del Magdalena SAS: proveedor del alcohol etílico extra neutro para consumo humano para elaboración de licores artesanales. Agenquimicos SAS: Proveedor de sustratos y minerales naturales para el crecimiento de las plantas. Distribuidora Córdoba SAS: Suministra envases de vidrio.

DAGMA - Alcaldía de Cali

Capacitaciones y pago por servicios ambientales con el objetivo de conservar, preservar y restaurar ecosistemas en áreas de cuencas hidrográficas priorizadas en Santiago de Cali

Universidad del Valle

Proyecto de fortalecimiento de los emprendimientos de la economía popular, reformulando los modelos de negocio de estas pequeñas unidades productivas existentes en las comunas y corregimientos de la ciudad, buscando su reactivación económica.

SENA

Ha brindando formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios.

Actividades clave

Producción

Siembra, cosecha y mantenimiento de cultivos.

Procesamiento de Alimentos

Elaboración de Vinagres, Licores y Aderezos

Publicidad y Mercadeo

Manejo de redes sociales

Compra de Insumos

Administración y Contabilidad

Seguridad y Salud en el Trabajo

Diseño e implementación de las medidas necesarias con el fin de prevenir enfermedades, accidentes o lesiones en el desarrollo de las funciones laborales.

Recursos clave

Conocimiento Técnico

Amplio conocimiento del negocio gracias a experiencia, estudios e investigación previa.

Colaboradores

Infraestructura Locativa Propia

Finca 2,5 hectáreas, sistema de cultivo hidropónico, cocina para preparación de derivados (ollas, tanques y licuadoras)

Propuestas de valor

Ofrecemos a nuestros clientes hortalizas de alto contenido nutricional, catalogadas como medicinales

Productos libres de agro tóxicos, cultivados con métodos de agricultura limpia

No se utilizan insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, procurando sustituir éstos por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

Producción artesanal de los alimentos, procurando contrarrestar los efectos de la comida industrializada

Sistema de cultivo hidropónico aprovechando la calidad del agua donde se encuentra ubicado el cultivo

La huerta se localiza en el Parque Natural los Farallones de Cali, donde existe un nacimiento del rio Meléndez, garantizando una mejor nutrición a las plantas debido a la limpieza del agua.

Relaciones con el cliente

Asistencia Personalizada

Vía Whatsapp

Comunidad

Mercado de la Montaña

Llamada Telefónica

Círculos de amigos

Canales

Bases de Datos

Llamada Telefónica

Entregas a Domicilio

Punto de Venta

Ubicado en el Mercado de la Montaña corregimiento de Villa Carmelo. El Mercado de la Montaña es un espacio donde los productores de la región se reúnen y ofrecen sus productos al publico, el primer y tercer sábado de cada

Segmentos de clientes

Círculos de Amigos

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Seguidores Facebook e Instagram

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

Clientes Mercado de la Montaña

Personas entre los 20 y 50 años en búsqueda de alternativas de alimentación saludable, natural y amigable con el medio ambiente.

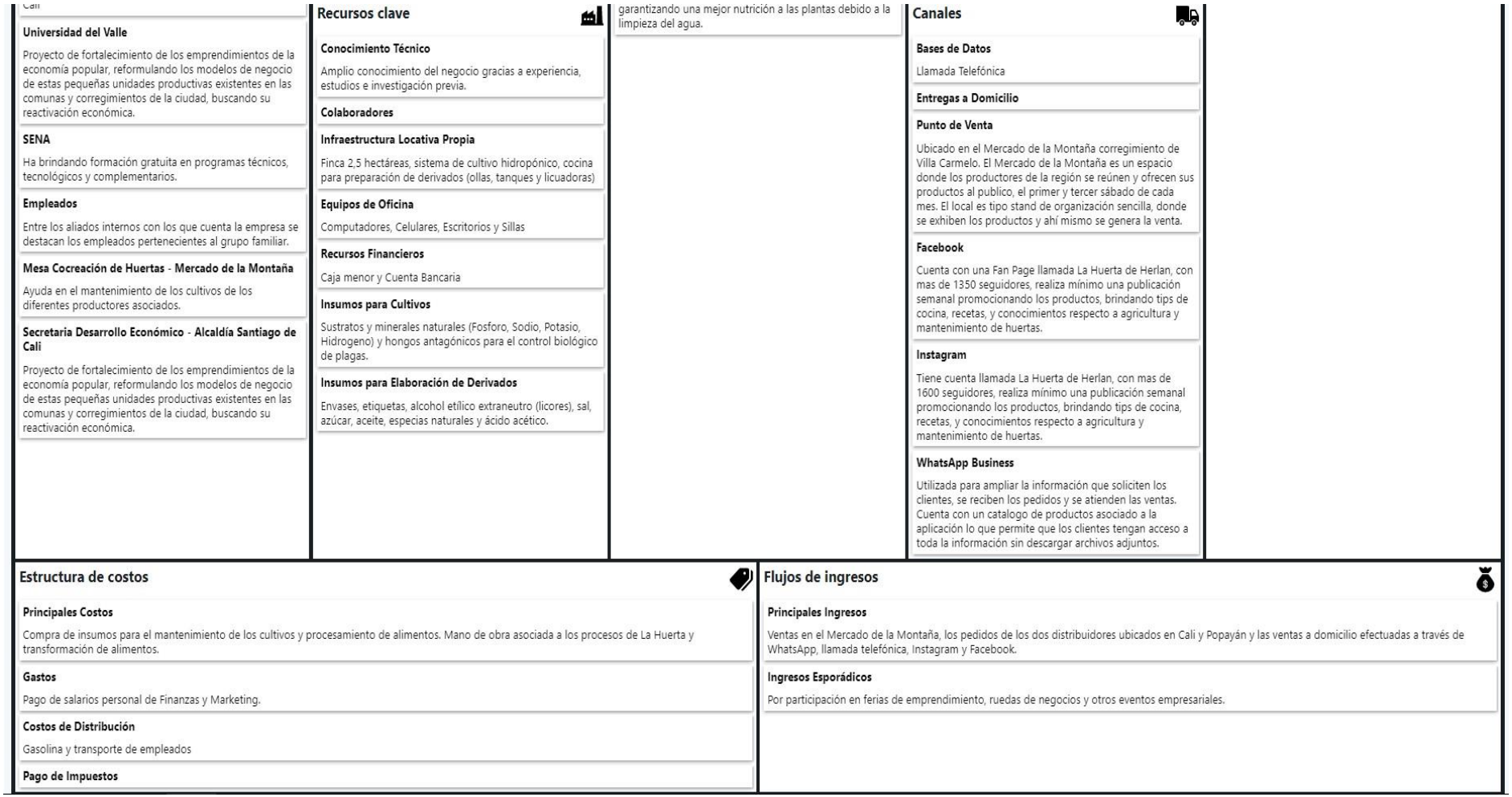


Figura 36. Modelo de Negocio (Versión Final)

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De acuerdo a lo estudiado se visualiza la posibilidad de ampliar su segmento de clientes ofreciendo los productos a tiendas naturistas, supermercados, hoteles, restaurantes y comedores, representando una gran oportunidad para la diversificación de la producción e incremento de los ingresos familiares. Para realizar esta extensión se debe contar con personal adicional y calificado para atender estos nuevos procesos, como también designar un presupuesto para los gastos y costos incurridos en esta incorporación.
- Para que el emprendimiento crezca se hace necesario que exista una persona que pueda llevar a cabo la planificación y dirección del negocio, organizando las funciones de los colaboradores, levantando y estandarizando procesos.
- Con el fin de fortalecer la distribución, la venta y relación con los clientes se deben desarrollar unas mejores prácticas en el área de postventa. Para mejorar los ingresos se debe implementar los envíos a otras ciudades del país.
- De acuerdo a lo observado los costos podrían reducirse estandarizando algunos procesos y obtener descuentos con los proveedores de envases y material publicitario por compras al por mayor.
- Se debe revisar la oportunidad de extender los canales de comunicación con la generación de contenidos a través de página Web y Blogs. El Blog por ser una herramienta que requiere ser manejada con una periodicidad altamente frecuente, como proyecto a mediano se debe contratar a una persona para que genere este tipo de contenidos, de esta manera tener un mayor alcance y

acercamiento con los clientes. asimismo, invertir con un profesional para la creación de la página web.

- Para la página web existente se recomienda habilitar el carrito de compras pronto, para la compra de los productos directamente desde la página. Subir fotos de los productos que se venden con su respectivo precio y especificaciones. Subir contenido y fotos de la huerta, tips saludables, recetas que tengan ingredientes de la huerta. Además, se debe crear la página con dominio propio de internet, y quitar el dominio WIXSITE, que la hace más difícil de buscar para los clientes

- Se recomienda empezar a hacer campaña de anuncios en motores de búsqueda, para darse a conocer más y tener mayor visibilidad. Actualmente google cuenta con diferentes paquetes de anuncios, se invita al emprendedor a empezar por el básico y cuando ya la huerta tenga más clientes aumentar el paquete de anuncios.

- Desde la Huerta de Herlan, se debe trabajar en una estrategia de marketing digital para generar contenido de calidad de marketing digital, para poder ejecutar la estrategia SEO y así poder aparecer inicialmente en las búsquedas con palabras clave, y ya después ganar lugares para aparecer de primero en las búsquedas. Para esto se debe empezar a generar contenido diariamente o por lo menos día de por medio, y no como está ahora que se genera si mucho una vez por semana. Esto es lo que tiene a la Huerta rezagada en los motores de búsqueda. Para poder ejecutar la estrategia SEO, se debe mejorar radicalmente la página, para facilitar la navegación de los usuarios.

- La Huerta (exceptuando WhatsApp) le falta mucho en marketing digital. Se debe generar mucho más contenido para posesionar las demás cuentas digitales de la Huerta. Como consejo inicial, deben empezar a generar contenido en su página web de calidad, para así empezar a aparecer en los motores de búsqueda, ya que son el único productor de Berros en Cali, pero en los motores de búsqueda no aparecen. Se le debe prestar más atención a las redes sociales, generar contenido diario, usar las herramientas de publicidad de cada red, para lograr muchos más seguidores.
- Se evidencia la necesidad de controlar el cumplimiento de las exigencias del mercado, en cuanto a requisitos de calidad, cantidad, medidas sanitarias, certificados de inocuidad, trazabilidad, etiquetado y rotulado, entre otros. Los productos no cuentan con registro INVIMA, es el registro de la autoridad sanitaria correspondiente que autoriza y respalda las buenas condiciones de fabricación y aseguramiento de calidad de alimentos y bebidas con destino al consumo humano. De acuerdo a lo anterior se sugiere iniciar lo antes posible los trámites para adquirir los certificados correspondientes en pro de generar confiabilidad y seguridad para los clientes y evitar multas y sanciones por incumplimiento.
- Actualmente la empresa no tiene diseñado el Sistema de Gestión de SST, por lo que se hace necesario solicitar los servicios de una persona idónea de acuerdo a lo estipulado en la Resolución 0312 de 2019. Asimismo, se debe elaborar el plan anual de trabajo del Sistema de Gestión de SST y las capacitaciones

correspondientes. Se sugiere a la empresa asesorarse debidamente para implementar y poner en marcha el Sistema de Gestión de SST teniendo en cuenta que es una responsabilidad del empleador, evitar incurrir en sanciones y lo más importante: cuidar y tener como prioridad su activo más importante: los trabajadores.

- Es recomendable que la empresa adquiera un seguro todo riesgo que cubra a la compañía de eventos inesperados. Este tipo de seguro protege el patrimonio de la empresa en caso de incendios, explosiones, daños mecánicos y electrónicos de equipos y maquinaria de la empresa, fenómenos naturales como inundaciones, temblores, terremotos, entre otros; fenómenos sociales en caso de protestas, marchas o huelgas. También ofrece cobertura para personas externas a la empresa en caso de ocurrir los eventos y que sean perjudicadas a causa de la actividad de la compañía. Igualmente es importante tener un seguro para personas con el fin de proteger los miembros de la empresa en caso de que ocurra un riesgo como la muerte, un accidente personal o una invalidez.

- Es indispensable rescatar que este emprendimiento está en línea con las actuales tendencias de cultivos limpios o libres de tóxicos, puesto que durante todo su proceso no hay intervención de insecticidas, fungicidas, pesticidas, abonos o fertilizantes químicos tóxicos para el ser humano y la naturaleza, por el contrario, lo sustituyen por controles biológicos y soluciones nutritivas generando mejores condiciones de nutrición y salud para los consumidores y el ecosistema.

- Por otra parte, la huerta está funcionando en armonía con las políticas de Seguridad Alimentaria Nacionales e Internacionales (FAO) que tienen como objeto brindar suficientes alimentos inocuos y nutritivos capaces de brindar energía y nutrientes para una vida sana.
- Se rescata de este emprendimiento la actual dinámica solidaria en la que participa. El Mercado de la Montaña como un espacio que permite a través del ofrecimiento de productos y servicios por parte de los distintos campesinos, fortalecer el tejido comunitario. Los productores se respaldan entre sí para mantener sus cultivos y desarrollaron la huerta comunitaria con el fin de aumentar la oferta de productos en el Mercado de la Montaña.
- Finalmente, la innovación de sus productos es un aspecto muy positivo, ya que si bien empezaron con aderezo de berros rápidamente incursionaron en el uso de otras plantas como la menta, la hierbabuena y el poleo, además de ofrecer otras formas novedosas de consumo como lo ha sido al fresco, vinagre y licor.

5. BIBLIOGRAFÍA

Actualidad. (5 de octubre de 2020). El 10 % de las mipymes colombianas se declararon en quiebra por la pandemia: estudio. *Forbes*. Recuperado de https://forbes.co/2020/10/05/actualidad/el-10-de-las-mipymes-colombianas-se-declararon-en-quiebra-por-la-pandemia-estudio/

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business*. Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520

Cámara de Comercio De Cali - CCC. (2020) *Ritmo Empresarial*. (37). Recuperado de: https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Ritmo_Empresarial_N37.pdf

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, *11*(3), 529-555.

Cohen, Willian A. *"Cómo ser un consultor exitoso"*. (2003). Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2020) *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.* Recuperado de https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica

Fondo Monetario Internacional – FMI. (2020). *Perspectivas de la Economía Mundial, octubre de 2020.* Recuperado de: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020#Resumen

Gómez A., Claudia. (2007). *Plan de Mercadeo para la Comercialización de Hortalizas de Origen Hidropónico Cultivadas al Aire Libre. Caso Ilustrativo: Hidroproductos del Municipio de Ayutuxtepeque Departamento de San Salvador*. (Monografía). Universidad de el Salvador, San Salvador.

Hernandorena., David. (2014). *Huerta Orgánica Plan de Marketing*. (Monografía). Universidad Católica de Uruguay, Montevideo.

Industria. (06 de abril de 2020). *La mitad de las empresas del Valle solo tiene para pagar la nómina de un mes*. La República. Recuperado de https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-empresas-del-valle-solo-tiene-para-pagar-la-nomina-de-un-mes-2987967

Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape (Cambridge, MA: Accenture Institute for Strategic Change).

Arango, Alicia Mtra. (septiembre de 2019). *Mipymes representan más del 90% del sector productivo nacional y genera el 80% del empleo en Colombia.* Ministerio de Trabajo. Recuperado de: https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango

Mina, Julieta. (2018). *Diseño del modelo de negocio para una empresa especializada en el desarrollo de huertos para balcones y terrazas en Ciudad de Córdoba*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, *16*(1), 1.