

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA CON ÉNFASIS EN ASESORÍA TÉCNICA PARA LOS PEQUEÑOS
AGRICULTORES DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO/ VALLE DEL CAUCA.

JUAN FERNANDO DOMINGUEZ TIGREROS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2020

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA CON ÉNFASIS EN ASESORÍA TÉCNICA PARA LOS PEQUEÑOS
AGRICULTORES DEL MUNICIPIO DE EL CERRITO/ VALLE DEL CAUCA.

JUAN FERNANDO DOMINGUEZ TIGREROS

Presentado al profesor

JAIME AGUILAR MORENO
Coordinador Plan de Estudio
Administración de Empresas

Trabajo de Grado de Creación de Empresa para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor:

ANA MARIA JARAMILLO.

Gestora de Ciencia, Tecnología e Innovación

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA
2020

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Guadalajara de Buga, 2020.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la fuerza necesaria para terminar este proyecto con éxito, a mis padres por su gran apoyo incondicional y por brindarme unos buenos valores que han llevado a ser la persona que soy ahora, a toda mi familia, a mis tías que siempre han estado allí apoyando y cuidando de mí.

Agradezco a la universidad del Valle, a los profesores a mi asesora Ana Maria Jaramillo y a todas esas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena y me ayudaron a crecer tanto personal, como profesional mente.

Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	11
INTRODUCCIÓN	12
1.PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	18
3. OBJETIVOS.....	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCO REFERENCIAL.....	21
4.1. MARCO TEÓRICO	25
4.1.1. AsistenciaTécnica Directa Rural	25
4.1.3 Estudio De Mercado	26
4.2. MARCO CONCEPTUAL	27
4.2.1. Concepto de Emprendimiento.....	27
4.2.3. Concepto de Análisis Técnico	28
4.2.4. Concepto de Modelo Canvas	28
4.2.5. Concepto deLienzo	30
4.2.6. Concepto deModelo De Negocio	30
4.2.7. Concepto de Cadena De Suministros	31
4.3 Marco Contextual	31
5.METODOLOGÍA	44
5.1. Tipo De Estudio	44
5.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	45
6. RESULTADOS.....	46
6.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS.....	46
6.2. FACTIBILIDAD DE MERCADO	51

6.3. LIENZO MODELO CANVAS	61
6.3.1. Segmento de Mercado.....	63
6.3.2. Propuesta de Valor	63
6.3.4. Relaciones con los Clientes.	64
6.3.5. Fuentes de Ingreso	64
6.3.6. Recursos claves y Estructura de Costos.	64
6.3.7. Asociaciones Clave.....	65
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	66
7.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	66
7.2. MISIÓN	66
7.3 VISIÓN.....	67
7.4. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	67
7.5. SLOGAN DE LA EMPRESA	69
7.6. LOGO EMPRESARIAL	69
7.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
7.8. NECESIDAD Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	72
7.9. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	75
8. ANÁLISIS TÉCNICO	84
8.1. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	84
8.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	87
8.3. INFRAESTRUCTURA.....	90
8.4. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	91
8.5. CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	94
9. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.	96
9.1 INFORMACIÓN BASE PARA PROYECCIONES FINANCIERAS	96
9.1.1. Tasa De Endeudamiento	96
9.1.2. Periodo De Amortización	96
9.1.3. Costo Producción Por Unidad	96
9.1.4. Precio De Venta.....	97
9.2. PRESUPUESTO.....	98
9.2.1. Presupuesto De Ventas:	98
9.2.2. Presupuesto Capital De Trabajo:	99

9.3. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO.....	100
9.4. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	100
9.6. ANÁLISIS FINANCIERO	104
9.6.1. Indicadores Financieros	104
9.6.1.1. Indicadores de liquidez:	104
9.6.1.2. Indicadores de lucratividad:	105
10. CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
WEBGRAFIA	108
ANEXOS.....	110

TABLA DE IMÁGENES

Pág.

Ilustración 1 Mapa De Empatía	16
Ilustración 2 ¿Por qué están insatisfechos los pequeños agricultores Colombianos?	24
Ilustración 3 Cultivos permanentes Cerrito/Valle-2018.....	36
Ilustración 4 Cultivos Transitorios Cerrito/Valle - 2018.....	37
Ilustración 5 Producción y Demanda de la Fresa en El Cerrito Valle.....	38
Ilustración 6 Producción y Demanda de la Mora en El Cerrito Valle.....	39
Ilustración 7 Producción y Demanda del Tomate de Árbol en El Cerrito Valle.	39
Ilustración 8 Producción y Demanda del Maracuyá en El Cerrito Valle.	40
Ilustración 9 Principales frutas producidas en el Valle del Cauca-2012.....	41
Ilustración 10 Frutas más consumidas en el Valle del Cauca, 2005.	41
Ilustración 11 Principales frutas consumidas en el Valle del Cauca, 2005.	42
Ilustración 12 Consumo de frutas por área, sexo y nivel del SISBEN, Valle del Cauca, 2005...	43
Ilustración 13 Nivel de importancia de la asistencia técnica.....	53
Ilustración 14 Tipo de asistencia técnica requerida.	54
Ilustración 15 Reutilización de los Desechos para el mejoramiento del suelo.....	55
Ilustración 16 Medio de Comercialización de Cosecha	56
Ilustración 17 Canales de Distribución utilizados.....	56
Ilustración 18 Medios de promoción utilizados.	57
Ilustración 19 Utilización de empaques para cosechas.....	58
Ilustración 20 Dificultades en el proceso de siembra.....	58
Ilustración 21 Sistema de Riego Utilizado.....	59
Ilustración 22 Preferencia en medios de Difusión.....	60
Ilustración 23 Necesidad de Ayuda u Orientación en el proceso productivo.	60
Ilustración 25 LOGO EMPRESARIAL	69
Ilustración 26 Estructura Organizacional.....	71
Ilustración 27 Nómina Base.....	72
Ilustración 29 Factor Prestacional	73
Ilustración 29 Factor prestacional Aplicado.	73
Ilustración 30 Nomina total Mensual	74
Ilustración 31 Área del Desarrollo del Proyecto	85
Ilustración 32 Distribución en Planta, Piso 1.....	86
Ilustración 33 Distribución en Planta, Piso 2.....	86
Ilustración 34 Flujograma del Servicio de Capacitación.	87
Ilustración 35 Flujograma de Servicio de Asesoría Técnica.....	88
Ilustración 36 Flujograma de Servicio de Distribución.	89
Ilustración 37 Necesidad Infraestructura.....	90
Ilustración 38 Capacidad de prestación de servicio inicial	94
Ilustración 39 Costo Unitario de producción.	97
Ilustración 40 Precio de Venta.....	97
Ilustración 41 Presupuesto de Ventas.....	98
Ilustración 42 Referente Capital de Trabajo.....	99
Ilustración 43 Cálculo Capital de Trabajo	99
Ilustración 44 Información básica para amortización.....	100

Ilustración 45 Tabla amortización	101
Ilustración 46 Estado de Resultado proyectado	102
Ilustración 47 Balance General año 1	103
Ilustración 48 Indicadores de liquidez.	104
Ilustración 49 Razones de lucratividad.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de Canvas	62
Tabla 4 Procedimientos y Funciones Gerencia	76
Tabla 5 Funciones y Procedimientos Marketing y ventas.	77
Tabla 6 Funciones y Procedimientos Distribución	78
Tabla 7 Funciones y Procedimientos Asesoría Técnica.	79
Tabla 8 Funciones y Procedimientos Operario Reparto.	80
Tabla 9 Funciones y Procedimientos Operario Terreno.	81
Tabla 10 Funciones y Procedimiento Operario Siembra.	82
Tabla 11 Funciones y Procedimientos Operario Cosecha.	83
Tabla 12 Ficha técnica del servicio de Capacitación.	91
Tabla 13 Ficha técnica del servicio de Asesoría Técnica.	92
Tabla 14 Ficha técnica del servicio de Distribución.	93

RESUMEN

Se realizó un estudio cuyo propósito es determinar la factibilidad de una creación de empresa encargada de la distribución y asesoría técnica que mejora la condición socioeconómica de los pequeños agricultores de El Cerrito Valle Del Cauca, por lo tanto, objetivo de esta investigación se centra en la creación de una empresa que se dedica al mejoramiento productivo mediante las observaciones e identificación de variables obteniendo así resultados enfocados en la calidad tanto para las unidades productivas como para el sector económico. Se presenta como un proyecto factible que propone solución a las dificultades que tienen los pequeños productores de El Cerrito Valle del Cauca con sus cultivos y su actividad económica; teniendo en cuenta que la realización de la asistencia técnica a los cultivos es fundamental importancia, dado que permite la mejora de la producción de los pequeños agricultores, logrando cubrir la potencial demanda de los consumidores de productos agropecuarios.

Palabras claves: análisis de factibilidad, creación de empresa, distribución, asistencia técnica, pequeños productores,

INTRODUCCIÓN

A medida que existe un gran desarrollo en la agricultura, la producción de la misma aumenta y el excedente de esta se transforma en producto comercializable vendiendo así a otros países contribuyendo directamente al desarrollo económico del país propio. Por lo tanto se puede afirmar que: La agricultura ocupa un lugar importante en el desarrollo de una economía, de hecho, es una condición previa para el aumento económico, haciendo vital continuar con la formación de profesionales en este ámbito.

El objetivo de esta investigación se centra en el mejoramiento de procesos productivos mediante la observación e identificación de variables obteniendo así resultados enfocados en la calidad tanto para las unidades productivas como para el sector económico a través de la oferta de servicios tales como: Asistencia técnica, Canal de distribución y reconocimiento de marca; todo esto sin dejar de lado el papel crucial que desempeñan los agricultores ya que se puede decir que la columna vertebral del sistema económico de Colombia es la Agricultura, pues este sector no solo proporciona alimentos y materia prima, sino que también genera importantes oportunidades de empleo.

Dado lo anterior, el presente trabajo ilustra, conoce y aprovecha la factibilidad para la creación de una Empresa distribuidora con énfasis en asesoría técnica para los pequeños agricultores del municipio de el cerrito/ valle del cauca a través de un Estudio exploratorio, en el que se analiza el sector, se conoce su entorno, y finalmente se logra establecer la viabilidad del mercado que orientará la empresa que se desea crear.

Es importante destacar cómo este proyecto permitió al investigador vislumbrar una oportunidad no solo de mercado, sino de vida, así como también la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el ciclo académico formativo.

1.PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El emprendimiento ha existido siempre y ha sido frecuentemente un motor fundamental en el desarrollo de la humanidad, no es nada nuevo, pero ahora se ha popularizado su debate en los medios, en la educación y en la política pública.

El concepto de emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad debido a la necesidad de las personas de superar los constantes y crecientes problemas que se presentan. A lo largo de los años, el término emprendimiento ha obtenido una gran cantidad de definiciones provenientes de diversos autores, las cuales, coinciden o se diferencian según la visión de estos. En primer lugar, la palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* que se refiere a “capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo”. En términos generales, las investigaciones realizadas por innumerables autores y ejecutivos reconocidos, coinciden con que “una persona emprendedora es flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, innovadora, creativa y orientada al crecimiento”¹

El emprendimiento está de moda, pero es más que una moda pasajera, es y ha sido fuente de riqueza, innovación y progreso; de allí la importancia de abordar este tema con rigurosidad.

Los principales aportantes del agro Colombiano son sus agricultores, dado su proceso de cultivo el cual es realizado mediante prácticas orgánicas que promueven las cosechas sanas tanto para la alimentación humana como también para el desarrollo sostenible del medio ambiente.

Como evidencian los medios informativos en Colombia, la mayoría de los agricultores aun amando sus raíces y sus tierras, se ven obligados a abandonar sus actividades debido a que su producción no es muy rentable, esto gracias a que los intermediarios afectan de sobremanera sus ganancias pues descaradamente se les compra a los productores a precios muchos más bajos en el mercado y se venden a precios que superan inclusive en el doble de la transacción (Agricultor-intermediario), el otro lado de la moneda se evidencia cuando resulta una pérdida total en la siembra por los cambios del climáticos, ya que no se cuenta con una entidad que respalde económicamente o con un apoyo técnico que permita socavar por las pérdidas constantes.

Dado lo anterior se pretende promover el desarrollo de los pequeños agricultores de la zona rural de El Cerrito Valle, haciéndose necesario la creación de una propuesta

¹CÁMARA DE COMERCIO. Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. Edición No. 1. 2007.

empresarial que nazca del estudio reflexivo y analítico de sus necesidades reales en la agricultura, y que a su vez posibilite construir un canal de distribución directo para la compra y venta de sus cosechas. Teniendo en cuenta lo anterior surge la siguiente pregunta:

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo determinar la factibilidad para la creación de una empresadistribuidora con énfasis en asesoría técnica que mejore la condición socioeconómica de los pequeños agricultores del municipio de el Cerrito/ valle del cauca?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para contestar esta pregunta se realizó un análisis de contexto para ayudar a la población, de acuerdo con la metodología del autor Alexander Osterwalder, empleando la herramienta mapa de empatía.

Esta herramienta facilitó la precisión de la problemática y la identificación de necesidades del mercado objetivo de una forma más precisa, con lo que se espera enfocar de una forma más clara, tanto la metodología como la definición del modelo de negocio que se consiga al final.

Se presenta a continuación dicho análisis:

Ilustración 1 Mapa De Empatía



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración anterior se muestra la herramienta del mapa de empatía, en la cual se da a entender la situación actual que presentan los pequeños agricultores de la zona de El Cerrito Valle, haciendo énfasis en las debilidades a superar, en las capacidades y características con mayor fortaleza y posibilidad de explotar y en los servicios que se pueden implementar para ayudar a los pequeños agricultores, su actividad productiva y por ende, su nivel de vida.

La situación actual de los pequeños agricultores de El Cerrito Valle, evidencia, primero, dificultades al cultivar específicamente en el manejo de plagas, lo cual deja como resultado importantes pérdidas económicas; segundo, alto costo de los insumos y fungicidas; tercero, muchos intermediarios en el proceso de venta de los productos cosechados; cuarto, las vías no se encuentran en buenas condiciones para transportar su producción, y, para finalizar, se manifiesta una dificultad importante para los agricultores a la hora de recibir apoyo para la mejora de los procesos productivos del cultivo.

Otro de los puntos expuestos en la herramienta, se refiere a las alternativas de solución para las dificultades de los pequeños agricultores, entre ellas están: la atracción de inversionistas que aporten a la mejora de la producción, la posibilidad de acceder a la asesoría técnica para el manejo de cultivos, la reducción de la cantidad de intermediarios en el proceso de venta a través de la creación de canales de distribución para sus productos, y finalmente, incrementar la demanda de productos por medio de la búsqueda de clientes potenciales, y así, el agricultor no deba enfrentar pérdidas en el momento de venderla cosecha.

Entendiendo la importancia de los factores antes abordados, se hace el estudio de factibilidad que permita analizar la viabilidad de la creación de una empresa encargada de brindar los servicios de canal de distribución para los pequeños agricultores, asesoría y apoyo técnico para sus cultivos; pretendiendo mejorar la calidad de vida de la comunidad, alimentación saludable para el consumo de la población y finalmente mejorar la rentabilidad de los productores.

2. JUSTIFICACIÓN

El Administrador de Empresas logra desempeñarse como un administrador general, participar en diferentes proyectos empresariales, cuenta con una capacitación que le permite ejercer como profesional independiente, como empresario o consultor en cualquiera de las áreas de la administración

La finalidad de esta investigación es identificar aquellos requerimientos esenciales tanto teóricos, metodológicos, técnicos, legales, de mercado, como también organizacionales, económico-financieros y de sostenibilidad ambiental para la creación una empresa distribuidora con énfasis en asesoría técnica que promueva el desarrollo económico, social y ambiental de la región

Cantillon define al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”. Distingue que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro. Y afirma que es él, quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1998).

Burnett (2000) expresa que tiempo después el economista francés Say, hizo un interesante aporte a la definición de Cantillon. Say afirmó que el “entrepreneur” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

También economistas británicos, como Adam Smith, trataron aunque brevemente el tema del “entrepreneurship”². Smith hizo referencia al mismo bajo el término inglés “business management”. Sin embargo, cabe aclarar que la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe.

La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991)³

“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson 1983, 1985, 1990, 2000).

Actualmente en el país hay Fondos que apoyan el emprendimiento empresarial, a citar: VALLE INN, VALLE E, y FONDO EMPRENDER en conjunto con el SENA los cuales financian diferentes iniciativas empresariales y productivas desde capital semilla hasta fortalecimiento de empresas.

² Refiere a emprendimiento o espíritu emprendedor.

³ Definición citada por Mario Dehter en su artículo “Intraempreneurship” (2001).

Para el cumplimiento de este proyecto se realizará una investigación de mercado, teniendo así el total conocimiento tanto de los beneficios y el riesgo que se genera, permitiendo por medio de mecanismos de recolección de información obtener datos suficientes que proporcionen un buen análisis de la situación y un diagnóstico preciso.

La necesidad latente que se busca satisfacer es, solucionar la problemática que tienen cerca de 3.000 pequeños agricultores de la zona alta de El Cerrito Valle conocidos como la despensa del Valle debido a la gran riqueza agrícola que poseen pero que hoy día sus producciones no están dando la suficiente rentabilidad a condición de que la presencia de los intermediarios disminuye su margen de Lucratividad; en vista de esta problemática se hace totalmente necesario conocer la cantidad y la diversificación de cultivo de los 3000 pequeños agricultores de zona rural de El Cerrito Valle, determinando así cuál es el canal de distribución idóneo para los cultivos y qué tipos de asesorías técnicas se requieren para los diferentes cultivos que ellos cosechan.

Conviene subrayar entonces que la creación de una empresa distribuidora con énfasis en asesorías técnicas, supone la solución a la mejora de rentabilidad, generación de empleo para las personas campesinas del sector, evitando así la deserción de los terrenos ya que su función es vital para región del Valle del Cauca, de ahí que los Resultados obtenidos de esta investigación permitirá encontrar soluciones concretas al problema de mercado, clima organizacional estructura interna, formalización y legalización, impacto ambiental y los procesos técnicos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa naciente en un sector clave para la economía del país.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de negocio para la creación de una empresa encargada de la asesoría técnica y distribución para los pequeños agricultores de la población de El Cerrito Valle.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno para conocer las oportunidades y riesgos.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar el mercado potencial de la empresa.
- Diseñar el modelo de negocio acorde a las necesidades del entorno y la factibilidad del mercado identificado.
- Determinar la factibilidad técnica y financiera de la empresa en coherencia con el modelo de negocio diseñado.

4. MARCO REFERENCIAL.

Desde el punto de vista histórico, la agricultura ha jugado un papel muy importante en el proceso de desarrollo económico de las naciones. Tanto en los países desarrollados como en muchas de las economías emergentes se ha visto cómo la agricultura ha sido el motor del crecimiento de los demás sectores y, en general, de los países (Pingali, 2006).

En este sentido, el Banco Mundial (2007) destaca que “la agricultura contribuye al desarrollo general de las naciones de tres formas: como actividad económica, como medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales”

Durante las últimas décadas, El surgimiento de diversos acontecimientos mundiales, como la globalización, las cadenas de valor integradas, las rápidas innovaciones tecnológicas e institucionales, las restricciones ambientales y el aumento del precio de los bienes agrícolas, ha tenido como consecuencia que la agricultura retorne a la agenda mundial, al tiempo que le ha proveído un renovado papel en el desarrollo de los países.

A pesar de este destacable desempeño de la agricultura, es conocido que, desde el punto de vista de las políticas públicas, el sector agropecuario se ha considerado subsidiario al desarrollo de los demás sectores económicos y, en especial, de la industria. Todo esto se ha dado en el marco de la prevalencia de lo urbano sobre lo rural.

“Este nuevo rol reconoce en la agricultura la capacidad de ejercer múltiples funciones para el desarrollo” (Byerlee, et al., 2009). Ellas tienen que ver con el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y del hambre, el logro de mayores niveles de equidad, contribuir a la seguridad alimentaria y aportar a la sostenibilidad ambiental.

En esta nueva visión del papel de la agricultura en el desarrollo de los países, se destaca el hecho de que el sector no sólo contribuye a la producción de alimentos y materias primas sino que también lo hace a la nutrición y a la salud de las personas (IFPRI, 2012). Igualmente, la agricultura es un factor importante para la marcha de algunos sistemas interrelacionados, como los del suelo, el agua y el energético.

En este marco, el IFPRI (Fan, 2011) sostiene que “los pequeños productores juegan un papel muy importante para alcanzar mejoras en la nutrición y la salud, promover la adaptación y la mitigación al cambio climático, construir resiliencia en las sociedades afectadas por conflictos y reducir las brechas de género”.

Según las cifras oficiales del IGAC (2012), de las 22,1 millones de hectáreas con vocación para uso agrícola, Colombia sólo utiliza 5,3 millones, en otras palabras, únicamente se emplea el 24,1% del potencial. Adicionalmente, el potencial agropecuario del país se aproxima al 36,2% del territorio, comprendido por los sistemas tradicionales, en donde a la agricultura le corresponde el 19,3%, a la ganadería el 13,3% y a los integrados con el bosque, es decir, el agrosilvopastoril el 3,55%.

Por tanto, Colombia tiene un importante potencial productivo el cual “aseguraría la demanda de alimentos del país y, si se utilizan ventajas comparativas asociadas a su localización intertropical y ecuatorial, ganancias importantes vinculadas a la exportación de productos competitivos internacionalmente”. De esta manera, el país “dispone de suficientes suelos y tierras que, mediante la planificación y el ordenamiento territorial, pueden consolidar su seguridad alimentaria y producir, con creces, recursos para la nación” (Malagón, 2002).

A esto se agrega el hecho de que en la producción de bienes agropecuarios intervienen de manera importante los pequeños productores.

Según Salgado (2004), “a principios de la pasada década, los cultivos predominantemente campesinos ocupaban el 67,2 % del área agrícola y participaban con el 61 % del valor de la producción agrícola”. Por su parte, el PNUD (2012) afirma “que para 2008, los cultivos campesinos ocupaban el 75,9 % del área y el 66,3 % de la producción”.

La presencia de los pequeños productores en las diversas actividades que hacen parte de la agricultura colombiana no sólo tiene importancia para el desarrollo económico del sector sino que ella tiene especial significancia en materia social, cultural, política y ambiental para el progreso del país.

Durante la investigación se encontraron algunos referentes que hablan sobre los pequeños agricultores de Colombia y algunos de sus problemas; entre ellos están:

- El periódico informativo de noticias el espectador publicó un artículo de redacción económica en el 2017 sobre la baja satisfacción de los pequeños agricultores de Colombia.

- La firma consultora Sinnetic reveló la última versión del estudio Confianza en el Pequeño Productor Colombiano. El informe reveló que sólo el 8% de los agricultores en el país se encuentran muy satisfechos con la labor que desempeñan, mientras que el 51% afirma sentirse poco satisfecho y el 41% asegura estar insatisfecho.

Básicamente son cuatro las razones por las que los pequeños agricultores del país manifiestan estar insatisfechos:

- El incremento de la percepción del bajo valor de sus tierras al momento de acceder a créditos bancarios.
- Las dificultades para vender su producción.
- El escaso acceso a internet en zonas rurales.
- El mal estado de las vías.”

En el anterior fragmento del artículo se observa la necesidad que tienen los agricultores, en toda Colombia, siendo una de sus mayores dificultades el vender la producción, ya que en 2017 el 55% de los agricultores encuestados se identificaron con esta problemática. Por último, el mal estado de las vías se suma a las variables que afecta a los agricultores al dificultar el transporte de su producción.

El periódico el tiempo publica un artículo que habla sobre “lo que tiene en jaque al agro colombiano” (Tovar, E., 2013)

La asistencia técnica está cada vez más rezagada. En la última década, el país debilitó el modelo de la Unidades Municipales de Asistencia Técnica (Umatas) y pasó a un sistema de contratación de este servicio con la empresa privada.

“El Ministerio de Agricultura no tiene capacidad para hacer seguimiento a la efectividad de la asistencia que prestan las empresas particulares contratadas por tal fin, y tampoco hay mucha certeza sobre las competencias de los contratistas”, dice José Leibovich, experto en temas de política agropecuaria.

Así, este artículo muestra una de las grandes problemáticas, que es la falta de acompañamiento de la asistencia técnica en los cultivos de los pequeños agricultores, siendo esta problemática una de las más importantes problemáticas ya que ellos no cuentan con un fácil ingreso al internet para buscar información que les pueda ayudar a mejorar, y tener buen cultivo; así, que deben recurrir a la asistencia técnica que les brinda la UMkkATA.

En el artículo: ¿Por qué están insatisfechos los pequeños agricultores colombianos? De la revista Dinero publicada en el 2016, se evidencia porqué los pequeños agricultores están aburridos, y sus hijos emigran buscando una mejor educación, a las ciudades, dejando así las tierras que sus familias han trabajado por años para buscar nuevas oportunidades.

“En la investigación se encontró que el relevo generacional de los agricultores pequeños es muy bajo; en 2015 el 35% de los padres agricultores esperaba dar las tierras a sus hijos y para el 2016 decreció al 28%. “Los pequeños agricultores prefieren que sus hijos reciban educación universitaria y migren a las grandes ciudades”, concluyó Contreras.

Para la consultora, existe un riesgo muy grande por la transferencia intergeneracional de la labor agrícola y el trabajo en el campo, “lo cual genera que la vocación agrícola, las tradiciones, las costumbres y los conocimientos ancestrales no se transmitan a las próximas generaciones, dejando abierta una pregunta: ¿quién va a dedicarse a la agricultura en el futuro?”

Ilustración 2 ¿Por qué están insatisfechos los pequeños agricultores Colombianos?⁴



Fuente: Sinnetic

⁴ ¿Por qué están insatisfechos los pequeños agricultores Colombianos?, Tomado de: <https://www.dinero.com/economica/articulos/las-insatisfacciones-y-preocupaciones-de-pequeños-agricultores-en-colo.boa/23137#>

4.1. MARCO TEÓRICO

El Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural conforme a la ley 607 del 2000 define:

4.1.1. Asistencia Técnica Directa Rural

El servicio de asistencia técnica directa rural comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; en el mercadeo apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores.

También se podrá expandir hacia la gestión de mercadeo y tecnologías de procesos, así como a los servicios conexos y de soporte al desarrollo rural, incluyendo la orientación y asesoría en la dotación de infraestructura productiva, promoción de formas de organización de productores, servicios de información tecnológica, de precios y mercados que garanticen la viabilidad de las Empresas de Desarrollo Rural de que trata el artículo 52 de la Ley 508 de 1999 de las Empresas Básicas Agropecuarias que se constituyan en desarrollo de los programas de reforma agraria y en general, de los consorcios y proyectos productivos a escala de los pequeños y medianos productores agropecuarios, dentro de una concepción integral de la extensión rural.

4.1.2 Pequeños Productores Rurales.

Son pequeños productores agropecuarios los propietarios, poseedores o tenedores a cualquier título que directamente o con el concurso de sus familias exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos unidades agrícolas familiares y siempre que deriven de su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zoocría por lo menos el 70% de sus ingresos. Igualmente y para efectos de la presente Ley, son sujetos beneficiarios de la Asistencia Técnica Rural Directa, el pescador artesanal marítimo o sea aquel cuya embarcación es de menos de cinco (5) toneladas de registro neto, no posee

equipo de ubicación y unas dimensiones máximas de tres (3) metros de manga y quince (15) metros de eslora; y el pescador artesanal continental, cuyo registro de embarcación individual indica no poseer motor.

Finalmente, con el objetivo de tener una visión integral sobre la unidad que aquí se estudia, es decir, la agricultura de los pequeños productores y la viabilidad de una empresa dirigida a ellos, abordamos a continuación la temática de estudios de mercado.

4.1.3 Estudio De Mercado

En cuanto al estudio de mercado, Autores como zeithami(1984) afirman que“El estudio de mercado está conformado por dos componentes que deben ser claramente complementados a fin de solucionar los problemas del mercado con sus propias realidades y en función de los verdaderos deseos y expectativas existentes.

- El estudio, el conocimiento, el análisis y la interpretación de los factores detectados en el entorno y que condiciones y gustos, las preferencias, los deseos y las expectativas de los agentes del mercado, los cuales deben ser tenido en cuenta por la empresa, para el diseño se sus productos y servicios.
- Los planes de marketing, deben ser concebidos e implementados para resolver los problemas de sus clientes y potenciales.”

El objetivo del estudio de mercado no es la satisfacción del consumidor como sigue pregonando por doquier, sino el intercambio mutuo en el cual las partes que intervienen obtienen ventajas de su encuentro (Hernández y Rodríguez, 2001).

4.2. MARCO CONCEPTUAL

4.2.1. Concepto de Emprendimiento

Según Franklin Duarte Cueva, el emprendimiento se puede definir como: “La actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el re-potenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en los mercados globales, entre otros aspectos clave. Guarda una estrecha relación con la dinámica productiva de los países, el crecimiento económico, el desarrollo social y la formación de una fuerte cultura empresarial necesaria para el progreso. Ahora se utiliza frecuentemente el término espíritu empresarial como sinónimo de emprendimiento.”

Schumpeter (1934) conceptualiza el emprendimiento como: “Nuevas combinaciones, métodos, fuentes organizacionales”. Referencia por primera vez el término *entrepreneur* para referirse a “aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios”.

4.2.2. Concepto de Innovación

Schumpeter (1942), afirma que: “La innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.”

Drucker (2008) define: “La innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente” (Pág 267)

El Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SNIC) (2008) afirma: “La innovación empresarial como una disposición mental; como una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de las empresas; como una contribución al éxito comercial y financiero de la empresa; como algo que impacta, de manera importante, en el capital tecnológico de la empresa y propicia procesos dinámicos de investigación y aprendizaje.” (Pág 266).

4.2.3. Concepto de Análisis Técnico

Según el literal a) del artículo 3° de la ley 6007 del 2000, se define:

“El servicio de asistencia Técnica Directa Rural comprende la atención integral, articulada, regular u continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y acuícolas o pesqueros, en los siguientes aspectos:

- a) Aptitud de los suelos, selección del tipo de actividad a desarrollar y planificación de las explotaciones. Aplicación y uso de tecnología y recursos adecuados a la naturaleza de actividad productiva
- b) Posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión
- c) Mercadeo apropiado de los bienes producidos
- d) Promoción de las formas de organización de los productos.

Este servicio podrá incluir la gestión de mercadeo y tecnologías de procesos, así como servicios conexos y de soporte al desarrollo rural, incluyendo la orientación y asesoría en la dotación de infraestructura productiva, promoción de formas de organización de productores, servicios de información tecnológica, de precios y mercados”

Finalmente, se definirá el concepto de modelo canvas, que es la herramientas que nos ayudó a plantear la problema, y que soluciones podríamos obtener de esas problemáticas que encontramos en la investigación.

4.2.4. Concepto de Modelo Canvas

Alexander Osterwalder e ives Pigneur (2011), definen el Modelo Canvas como: “Una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.” Utilizando como complemento la herramienta del mapa de empatía de Osterwalder “que nos ayuda a entender a los clientes a través de un conocimiento más profundo, su entorno, y su visión única del mundo y de sus propias necesidades”.

Dicho de otra forma, el modelo Canvas consiste en definir los diferentes aspectos de un negocio a partir de la propuesta de valor. Pues ésta tiene que llegar a clientes específicos, gracias a una serie de canales, pero al mismo tiempo se debe relacionar la propuesta con las actividades y recursos, además de los socios clave

con los que se va a trabajar; por último, y no menos importante, también se debe tener en cuenta la estructura de costos y las líneas de ingresos del negocio.

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

El modelo canvas se utiliza para pasar de idea a proyecto y plasmar nuestra idea en un modelo empresarial. Es un modelo “vivo”, es decir, que vamos modificando según se va desarrollando, vamos validando clientes, surgen nuevas ideas... por eso se utilizan post-its para completarlo

En la descripción de un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos que reflejen el método para obtener ingresos en una empresa.

- Segmento de clientes: como consecuencia de que los clientes son la base principal de todo modelo de negocio, debemos de definir a que segmento nos vamos a dirigir. Esto es, debemos de conocer, sus gustos, preferencias y necesidades. O lo que es lo mismo conocer el nicho de mercado y oportunidades de nuestro negocio.
- Propuesta de valor: es lo que nos hace diferentes al resto. Este valor viene dado por la capacidad de nuestros productos radica a la hora de dar una respuesta a las necesidades del mercado y en la solución con los productos o servicios de nuestra empresa. En definitiva, diseñar la razón por la que los clientes nos comprarán.
- Relación con el cliente: una vez diseñados las dos partes anteriores, nos toca saber cómo relacionarlas. Y es aquí, donde cobra especial importancia los servicios de nuestro negocio. Un buen diseño de esta relacionases nos permitirá tener buena imagen y prestigio.
- Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria: Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.
- Ingresos: son varios los aspectos a fijar en este apartado. Sin embargo, uno que se tiene poco en cuenta es definir el momento de su recibo. ¿Antes o después del pago a nuestros proveedores? En definitiva, debemos de hallar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor.
- Actividades clave: ¿Qué actividades vamos a desarrollar? Estos es, debemos de diseñar las actividades que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

- Recursos clave: ¿de qué recursos vamos a disponer? El uso de estos deberá de definirse en consonancia con los objetivos a corto o largo plazo.
- Socios clave: el otro aspecto del mercado en el que vamos a trabajar son los socios con los que nos vamos a aliar. Estos nos permitirán alcanzar el éxito potenciando nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.
- Estructura de costes: con el objetivo de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo coste.

4.2.5. Concepto de Lienzo

Tim Clark, Alexander Osterwaldes e Ives Pigneur (2012), define el lienzo como: “Aquello Que describe la interacción de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro de funcionamiento de las empresas”. “El lienzo de negocio constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada”.

4.2.6. Concepto de Modelo De Negocio

Tim Clark, Alexander Osterwaldes e Ives Pigneur (2012), define el modelo de negocio Como: “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”.

Christoph Zott y Raphael Amit, (2009), plantean que un modelo de negocios es: “un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo. Ellos proponen que para diseñar un modelo de negocios se debe contemplar elementos de diseño y elementos de esquema.”

Magretta (2002), plantea que un modelo de negocios Es: “como una historia, para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad.”

4.2.7. Concepto de Cadena De Suministros

Sunil Chopra Y Peter Meindl, (2013), definen que la cadena de suministros: “Se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente, la cadena de suministros incluye no solo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudo), e incluso a los clientes mismos. Dentro de cada organización, supongamos un fabricante, la cadena de suministros incluye todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido de un cliente”.

Porter, Anne M. (1997) define la cadena de suministro como: “Aquel proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad para introducir nuevos productos y tecnologías.”

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La asistencia técnica empieza después de la segunda guerra mundial donde los Estados Unidos ayudan a países latino americanos en programas formales de extensión rural, se inician con una función fundamental centrada en la asistencia técnica agropecuaria, orientada a cambiar los patrones de producción y productividad de las explotaciones.

Esta función estuvo inspirada en una filosofía pragmática, bajo la concepción de que la utilización de la tecnología, especialmente foránea, era un elemento esencial para impulsar el desarrollo del medio rural (González 2000).

Es en esta época cuando se inicia la extensión rural en Colombia con la creación de STACA, Servicio Técnico Agrícola Colombiano-Americano, precisamente con el apoyo de los Estados Unidos de Norteamérica. En 1957, STACA se incorpora al Ministerio de Agricultura y se amplía a todo el país con tres grandes programas: 1) Producción Agrícola y Animal; 2) Mejoramiento del Hogar; y 3) Clubes 4-H, para la juventud rural (Cano 2003).

Posteriormente los procesos de reforma agraria que se iniciaron en la década de los sesenta motivaron la idea que la extensión debía tener un papel protagónico en ellos, sin embargo como lo expresa Sánchez de Puerta (2003), “la Extensión Rural nunca asumió tareas de Reforma Agraria y si lo hizo fueron de manera insuficiente, porque se pensó que éstas no eran compatibles con el asesoramiento

técnico". En este escenario, la extensión también formó parte de las actividades del INCORA en Colombia.

Ya que la estrategia inicial de difusión de la información y tecnología de los países desarrollados a los de menor grado de desarrollo, no dio los resultados esperados (González 2000). Es así que en el año 1962 se funda en Colombia el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el cual estaría encargado de la investigación, extensión y capacitación.

El ICA sería administrado por el Ministerio de Agricultura, pero mantendría un presupuesto independiente, dándole cierto grado de autonomía. En 1967, los servicios de extensión de STACA que llegaban a 46 zonas agropecuarias fueron traspasados del Ministerio de Agricultura al ICA, el mismo que además mantendría la responsabilidad de la seguridad animal y vegetal.

Siguiendo el mismo énfasis en descentralización administrativa, en 1987 en Colombia se otorga a los municipios la responsabilidad de prestar los servicios públicos que determina la ley, construir las obras que demanda el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio y promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural. Una de esas responsabilidades era la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria a los pequeños productores, a través de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) la asistencia técnica municipal se convierte entonces en el principal instrumento para transferir tecnología agropecuaria a las familias campesinas, garantizándoles los conocimientos necesarios para desarrollar y mejorar su producción agropecuaria. En la práctica esto significó que en la década de los 90, las funciones del nivel descentralizado nacional (ICA, INCORA, etc.), pasan a ser funciones de los municipios.

Por otra parte, en el año 2007, dando inicios a procesos de privatización y cofinanciación de asistencia técnica, a través de la Ley 1133, se crea el Programa Agroingreso Seguro (AIS), siendo uno de sus pilares, la Asistencia Técnica por Incentivos a la Productividad. Este incluía la destinación de recursos del programa orientados a fortalecer la asistencia técnica, el desarrollo y transferencia de tecnología, así mismo promover la cultura de buenas prácticas agrícolas y pecuarias, la asociatividad entre los productores, y cofinanciar adecuación de tierras e infraestructura de riego y drenaje.

En el año 2012, dados las controversias que se suscitaron alrededor del Programa Agro Ingreso Seguro, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, presenta a los colombianos un Programa renovado, que busca mitigar los efectos negativos causados en el AIS, el Programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE), que tiene

entre sus fundamentos una concepción más integral de los procesos de Asistencia Técnica.

Actualmente en Colombia, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, existen tres modelos de asistencia técnica financiada con recursos públicos:

- La asistencia técnica que prestan las UMATA y los CPGA
- La asistencia técnica que prestan los gremios con recursos públicos de los fondos parafiscales
- La asistencia técnica por demanda que cofinancian programas del MADR (DRE, Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales).

En conclusión, este modelo vertical de intervención, ha sido predominante para promover procesos de innovación y a pesar de las buenas intenciones y la inversión de una considerable cantidad de recursos, los procesos de desarrollo rural que se han centrado únicamente en la transferencia de tecnologías no han podido sobrellevar sus fallas de concepción, y como resultado, no han logrado las mejoras esperadas en los sistemas agrícolas y por ende, en el bienestar de las comunidades rurales.

La agricultura campesina y familiar es un sistema de producción que hace parte de las formas de vida y cotidianidad de las familias y comunidades campesinas, indígenas y raizales en las zonas rurales del país; y su papel en la consecución de la soberanía alimentaria es indudable, no sólo en Colombia sino en América Latina y el Caribe.

Para entender la agricultura familiar es de vital importancia trabajar en un concepto que tenga en cuenta la diferencia entre campesinado y pequeño productor de agricultura familiar. Según Schneider,(2017), “el campesino vive de lo que produce; como categoría histórica y social, actualmente se encuentra en un proceso de transición que viene desde las sociedades primitivas hacia el ser agricultor y aunque mantiene frágiles vínculos con el mercado y la sociedad, estos no determinan las formas en las que organiza su vida”.

Por su parte el pequeño productor se caracteriza por ser un agricultor familiar con la herencia del campesinado, es una unidad social que trabaja y produce en régimen de la economía familiar que no está aislada del conjunto de la sociedad; además, la producción que realiza tiene como propósito la reproducción familiar y la inserción al mercado. “En ese sentido las políticas públicas, la economía, la dinámica social y los cambios culturales afectan más directamente la manera de funcionar de los agricultores familiares; en tanto las comunidades campesinas mantienen todavía una autonomía relativa en relación a la economía y al conjunto

de la sociedad, mientras los agricultores familiares sí son influenciados por estas dinámicas más generales” (Schneider, 2017).

Todo esto parece confirmar que promover y fortalecer la economía campesina, familiar y comunitaria es parte de la solución al problema de la pobreza rural y sin duda es uno de los impulsos que necesita el campo colombiano; empero no es la respuesta que esperan las comunidades por parte del Estado a sus necesidades, pues al no haber una gestión equitativa del campo, una promoción y el salvaguardamiento de los derechos étnicos y campesinos sobre la tierra y sus usos, las problemáticas de precarización de la vida se profundizarían, generando así una brecha en la igualdad de oportunidades entre agro empresarios y pequeños productores para acceder a los beneficios de los planes y programas de política destinados al fortalecimiento del sector rural colombiano.

Según la agricultura familiar (UAF), en El Cerrito se encuentran 50 grandes productores en un terreno de más 100 hectáreas, medianos productores 250 en un terreno de 60 hectáreas y pequeños productores 1300 en unos 1,5 hectáreas cada uno respectivamente.

La secretaria de Desarrollo ambiental y Económico de El Cerrito Valle brinda la información de los cultivos permanentes en la agricultura de El Cerrito se comportó de la siguiente manera⁵.

- Cultivo de aguacate: el producto tiene un mercado estable y en el municipio habiendo un aumento de dos hectáreas de Aguacate de la variedad hass en la zona media alta. Las otras variedades como Lorena y choquette se mantienen en las mismas áreas de siembra en la zona plana.
- Banano: Los rendimientos de este cultivo reportados corresponden a la asociación del cultivo de Banano con el cultivo de Café.
- Café: El cultivo de café se ha logrado mantener debido a la adopción de semilla certificada y los procesos que se han implementado en la zona para cafés especiales contando con asistencia técnica, pero se reconoce que sigue latente la problemática por falta de mano de obra para la recolección en temporada de cosecha.
- Caña Azucarera: No se reportan datos de este cultivo ya que en el municipio hay presencia de varios ingenios azucareros y se dificultó precisar los datos con cada uno. Se estima que el área destinada para dicha actividad (Azucarera) está alrededor de 16.965 hectáreas entre predios de la industria y los colonos en la zona plana.

⁵Plan De Desarrollo Del Municipio El Cerrito, Valle Del Cauca, Para El Periodo 2016 – 2019 “El Cerrito Una Familia En Paz Para Todos”.

- Cítricos: El cultivo de cítricos - Limón Pajarito se ha logrado mantener porque el precio que pagan al productor compensa los costos de producción y dejanganancia, aunque este año se presentó algunas variaciones por el incremento de enfermedades y plagas a consecuencia del cambio climático.
- Maracuyá: El cultivo de maracuyá se mantuvo, pero no aumenta debido a la amenaza latente de plagas y enfermedades, lo que lo convierte en un cultivo difícil de sostener ya que se disparan los costos de producción (incremento de las fumigaciones).
- Mora: El cultivo de mora se mantuvo en las mismas áreas de siembra respecto al 2017, no disminuyó por que se presentaron condiciones climáticas favorables para el cultivo. Los productores no tienen vocación para este cultivar, se ha perdido el interés.
- Fresa: El cultivo de fresa mantiene una producción estable a lo largo del año si cuenta con todas las condiciones para el buen desarrollo de la planta, en temporada de sequía suele haber afectación por aparición de algunas plagas determinantes para el cultivo, llevando a los productores a aumentar los costos de producción, este cultivo también presenta dificultades con la mano de obra (se encarece) ya que se torna escasa por los requerimientos del manejo de la fruta, preferiblemente se trabaja con mujeres.
- Tomate de Árbol: Este cultivar aumentó. El precio en el mercado ha mejorado y los paquetes tecnológicos son específicos. A pesar de los problemas fitosanitarios ya que se ha convertido en la vocación de algunos agricultores.

Ilustración 3 Cultivos permanentes Cerrito/Valle-2018

Cultivos Permanentes 2018		
Cultivos	Toneladas de Produccion	Corregimiento y Vereda
Agucate	344	Corregimiento: San Antonio-Auji Vereda: Guacanal- Regaderos
Banano	126	Corregimiento: Pomo - Sante Elena
Café	191	Corregimiento: pomo - Auji Vereda: Cerrito Adentro-Regaderos
Caña Azucarera	2035800	Corregimiento : San Antonio - Santa Elena
Citricos	540	Corregimiento: San Antonio-Santa Elena- El castillo Vereda: - EL Florido-Pajonales-Campo alegre- La Honda
Maracuya	80	Corregimiento: San Antonio- santa elena Vereda: Guacanal- la novillera,pajonale,el florido.
Mora	16	Corregimiento: El Pomo- Auji-El Catillo Vereda: Cerrito adentro-Regaderos- La Reina
Uva	3396	Corregimiento: Santa Elena- El Castillo-San Antonio
Fresa	72	Corregimiento: Tenerife- El Moral
Tomate de Arbol	77	Corregimiento: Auji- Santa Luisa

Fuente: Evaluaciones Agropecuarios (Eva). 2018 de El cerrito.

Los cultivos transitorios en la agricultura de El Cerrito se comportaron de la siguiente manera:⁶

- Cebolla de Bulbo: con respecto al año 2017, donde la tendencia era a disminuir el cultivo, en este año se dio un aumento considerable de nuevas áreas de producción el cual está directamente relacionado al predio de este producto que mantuvo estable y con tendencia a subir.
- Cilantro: el paquete tecnológico es muy ajustado y los cultivadores del municipio han logrado sostener la comercialización, los datos se han ajustado de acuerdo a visitas de verificación con los productores de las zonas, la siembra de cilantro se mantuvo.
- Frijol: en el municipio se siembra dos variedades arbustivo y voluble. El arbustivo aumento en las mismas áreas de siembra en comparación al voluble, esto se debe a que el frijol arbustivo no necesita tutores por ende se ahorran costos de Producción, el mercado ha llegado a estabilizarse y los productores han asegurado sus ventas.

⁶Ídem.

- Repollo: cultivo de repollo se mantuvo, la razón principal es el precio que está pagando a los productores, se estabilizo el precio y la demanda del producto.
- Maíz Tecnificado: El Cultivo se ha sostenido en la zona plana, no se ha hecho rotación con el cultivo de caña de azúcar, se mantienen las mismas áreas en relación al 2017.
- Tomate: Se aumentó el área sembrada con tendencia a aumentar gracias a la implementación de tecnologías de producción mejorada (Cultivo bajo cubierta con Malla antitrips).

Ilustración 4 Cultivos Transitorios Cerrito/Valle - 2018

Cultivos Transitorios 2018		
Cultivos	Toneladas de Produccion	Corregimiento y Vereda
Cebolla de Bulbo	330	Corregimiento: El Carrizal- El Moral
Cilantro	184	Corregimiento: San Antonio-Auji-Santa Luisa- El Carrizal
Frijol Voluble	21,6	Corregimiento: Auji- El carrizal - Moral
Maiz Tecnificado	1365	Corregimiento: Casco Urbano- Santa Elena-San Antonio
Repollo	800	corregimiento: El Carrizal-Chinche Viejo-Regadero-Auji-Santa Luisa
Tomate	250	Corregimiento: El Carizal-Sante Elena-San Antonio
Frijol Arbustivo	48	Corregimiento: Auji-Santa Luisa

Fuente: Evaluación Agropecuaria (Eva). 2018 de El cerrito

De acuerdo con la información anterior, con relación a la producción de los cultivos permanentes ya mencionados en el municipio de El Cerrito Valle, es primordial resaltar las condiciones de la demanda de los supermercados o consumidores con respecto a cada uno de esos cultivos en un lapso mensual, como se evidencia a continuación:

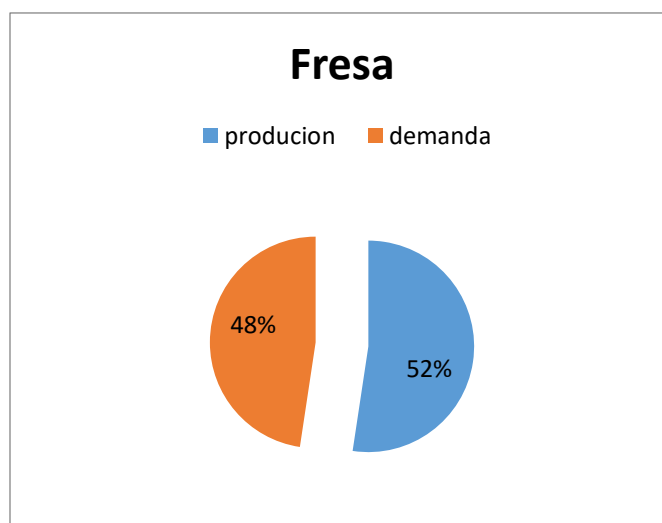
- Fresa: 653.4 kg.
- Mora: 215 kg.
- Tomate de árbol: 2830 kg.
- Maracuyá: 510 kg.

Para efectos del estudio se centrará en los cultivos permanentes mencionados anteriormente, que precisamente tienen una menor producción anual; es necesario conocer la demanda de producción para el municipio de El Cerrito e incluirlos como parte del presente proyecto, dicha demanda, está determinada de la siguiente manera.

- Fresa y Mora: En El Cerrito se producen 4 cosechas al año respectivamente, lo que corresponde aproximadamente a un 33,3% de producción anual tanto de fresa como de mora. Los pequeños agricultores de El Cerrito Valle no cubren la demanda que se necesita en las grandes superficies como son los supermercados. Así también lo afirma el administrador de uno de los supermercados de El Cerrito Valle.

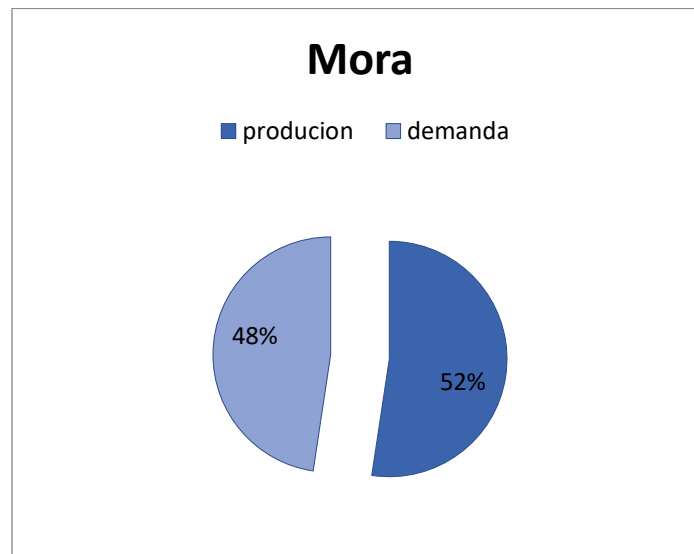
A continuación se muestra la gráfica de la producción y la demanda de la fresa y la mora en El Cerrito Valle.

Ilustración 5 Producción y Demanda de la Fresa en El Cerrito Valle.



Fuente: Elaboración propia con base en datos Evaluación Agropecuaria

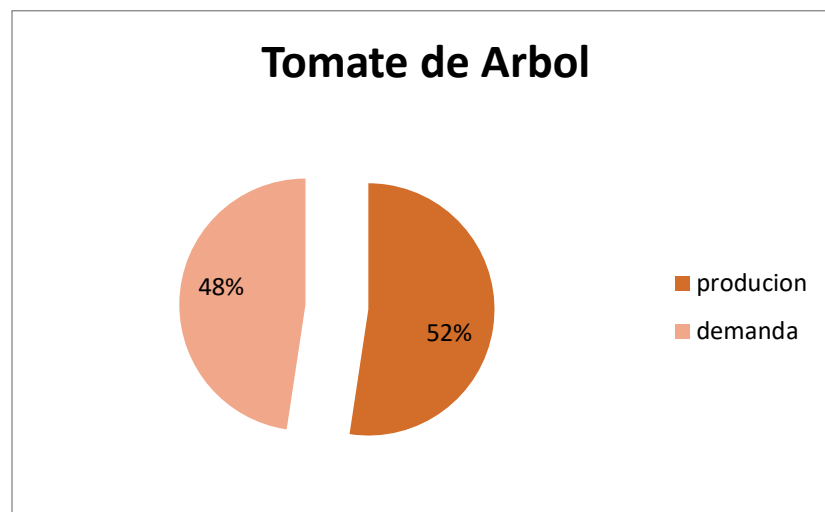
Ilustración 6 Producción y Demanda de la Mora en El Cerrito Valle.



Fuente: Elaboración Propia con base en datos Evaluación Agropecuaria

- Tomate de árbol: En El Cerrito Valle se producen 6 cosechas al año, lo que corresponde aproximadamente a un 50% de producción anual. En el caso los pequeños agricultores pueden cumplir con la demanda que generan algunos supermercados de El Cerrito Valle. A continuación se muestra la gráfica de la producción y la demanda del Tomate de Árbol en dicho municipio.

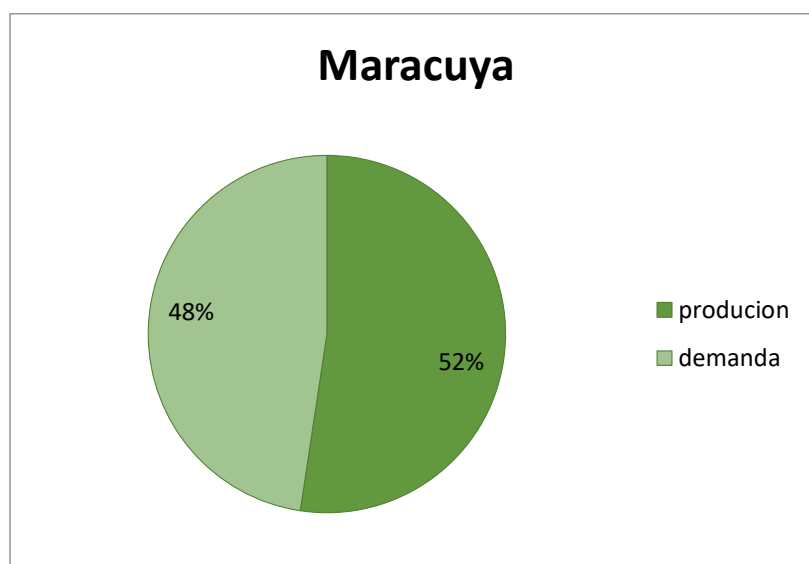
Ilustración 7 Producción y Demanda del Tomate de Árbol en El Cerrito Valle.



Fuente: Elaboración propia con base en datos Evaluación Agropecuaria

- Maracuyá: en El Cerrito se produce 7 cosechas al año, lo que corresponde aproximadamente a un 58,3% de producción anual. Los pequeños agricultores de El Cerrito Valle de maracuyá pueden cubrir la demanda que se necesita en los grandes supermercados y algunas revuelterías que se encuentra en la galería y sus alrededores. A continuación se muestra la gráfica de la producción y la demanda de la Maracuyá en El Cerrito Valle.

Ilustración 8 Producción y Demanda del Maracuyá en El Cerrito Valle.



Fuente: Elaboración propia con base en datos Evaluación Agropecuaria

Así mismo, es necesario hacer énfasis en la información del perfil nacional de consumo de frutas y verduras, sobre el consumo de frutas en el departamento del Valle del Cauca, dichos datos sustentan que el 74,9% de las personas consumen frutas, entre ellas están: limón, tomate de árbol, banano, piña y guayaba; esto nos evidencia que gran parte de ese consumo frutícola se deriva de los cultivos producidos en el Valle, lo que convierte al departamento en un proveedor de frutas para el suroccidente colombiano.

A continuación se detallan las cantidades relacionadas al consumo de frutas en el Valle del Cauca⁷:

⁷Ministerio de salud y protección social. Perfil nacional de consumo de frutas y verduras. Davinci publicidad y medios. Bogotá. DC. Febrero 2013. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia->

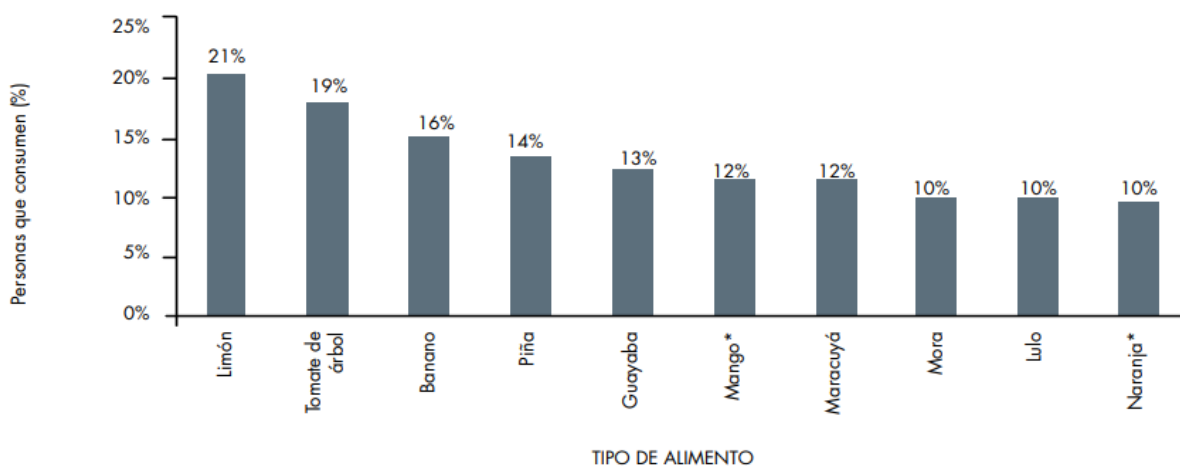
Ilustración 9 Principales frutas producidas en el Valle del Cauca-2012

DEPARTAMENTO	PRODUCCIÓN (t)	PART (%)
Valle Del Cauca	545.709	100%
Citricos	104.040	19%
Banano	85.296	16%
Piña	80.771	15%
Papaya	66.239	12%
Chontaduro	48.766	9%
Uva	33.971	6%
Melon	24.043	4%
Maracuya	19.540	4%
Guayaba	17.152	3%
Aguacate	12.065	2%

Fuente: Agronet, 2012.

Como se evidencia las dos gráficas anteriores, puede analizarse que en El Cerrito se produce alrededor del 4.09% de toneladas del 100% de la producción del Valle del Cauca. Lo que permite vislumbrar que: El Cerrito cumple en cierta medida la demanda de consumo de su población, pero aún tiene potencial de producción por desarrollar.

Ilustración 10 Frutas más consumidas en el Valle del Cauca, 2005.



Fuente: Base de datos ENSIN, 2005.

En esta gráfica puede observarse que el tomate de árbol se consume a nivel departamental en un 19%, el maracuyá en un 12% y la mora en 10% de consumo;

que en comparación con la producción baja de El Cerrito con 77 toneladas, 80 toneladas y 16 toneladas respetivamente, deja ver el creciente potencial de producción que el municipio aún no ha desarrollado, al hacer esta comparación de graficas puede notarse que El Cerrito cumple al menos con el 50% de la demanda de consumidores y distribución de cultivos de frutas.

Ilustración 11 Principales frutas consumidas en el Valle del Cauca, 2005.

	FRUTA	% Personas	Mediana	Q1:25%	Q3:75%	IQR	Media	DS
1	Limón	21,1%	24,0	16,0	42,0	26,0	33,6	30,2
2	Tomate_ortal	18,5%	50,7	27,0	75,6	48,6	58,6	38,9
3	Banano	15,8%	80,0	66,0	115,0	49,0	99,2	55,6
4	Piña	13,8%	58,7	42,5	88,0	45,5	72,2	48,3
5	Guayaba	12,7%	73,3	54,7	108,5	53,8	84,1	54,5
6	Mango*	12,0%	102,0	68,0	160,0	92,0	115,3	61,4
7	Moracuyá	11,9%	43,1	20,6	83,1	62,5	60,8	53,2
8	Mora	10,4%	62,3	40,0	100,0	60,0	74,8	48,3
9	Lulo	10,4%	48,0	36,0	72,0	36,0	61,7	42,4
10	Naranja*	9,6%	137,0	90,7	186,0	95,3	147,2	74,8
11	Maracaná*	5,8%	140,0	49,5	157,0	107,5	117,6	61,4
12	Mandarina*	3,8%	148,0	136,0	148,0	12,0	144,8	45,6
13	Uva*	3,8%	82,0	46,6	125,0	88,4	94,5	59,7
14	Papaya	3,0%	60,0	32,5	120,0	87,5	82,6	72,1
15	Aguaçate*	2,7%	190,0	77,8	190,0	112,3	163,5	79,8
16	Guanduba	2,0%	46,5	32,0	68,5	36,5	57,1	40,9
17	Sandia	1,6%	64,9	64,9	129,7	64,9	88,3	52,7
18	Fresa	1,4%	27,5	19,0	76,6	57,6	46,3	40,6
19	Coco	1,3%	39,0	26,0	64,0	38,0	57,1	56,4
20	Melón	1,2%	23,0	11,5	60,2	48,7	40,2	44,7
21	Pera*	1,1%	163,0	145,8	163,0	17,3	142,5	39,3
22	Granadilla	0,8%	33,0	33,0	49,5	16,5	49,5	41,9
23	Chontaduro	0,7%	58,0	48,3	87,0	38,7	67,1	36,4
24	Caniba	0,6%	38,3	15,6	51,9	36,3	36,0	21,1
25	Papayuela	0,4%	66,0	33,0	66,0	33,0	62,2	32,8
26	Birajá	0,4%	40,0	26,0	62,5	36,5	43,7	22,0
27	Nani	0,3%	18,7	17,5	21,0	3,5	19,9	5,9
28	Durazno	0,2%	69,3	55,2	77,7	22,5	65,4	22,8
29	Feijoa	0,2%	62,5	49,8	62,5	12,8	54,0	14,7
30	Mamey*	0,2%	184,5	184,5	184,5	0,0	184,5	0,0
31	Cevada*	0,2%	152,0	114,0	190,0	76,0	152,0	107,5
32	Grosella	0,2%	80,0	80,0	80,0	0,0	80,0	0,0
33	Camabola*	0,1%	120,0	120,0	120,0	0,0	120,0	NA
34	Panorama	0,1%	80,0	80,0	80,0	0,0	80,0	NA
35	Lima	0,1%	37,5	37,5	37,5	0,0	37,5	NA
36	Banquito	0,1%	36,0	36,0	36,0	0,0	36,0	NA
37	Zapote	0,1%	16,2	16,2	16,2	0,0	16,2	NA

Fuente: Base de datos ENSIN, 2005.

En la anterior Imagen se puede observar que solo el 1.4% de personas a nivel departamental consumen fresa, sin embargo esto no quiere decir que haya poca demanda de consumidor o distribución, por el contrario, esto refleja que hace falta una producción más constante y un trabajo de marketing y comercio que permite fortalecer el consumo de fresa en El Cerrito y en el Valle del Cauca.

Ilustración 12 Consumo de frutas por área, sexo y nivel del SISBEN, Valle del Cauca, 2005.

						Q1	Mediana	Q3	
	Media	DS	IQR	cv	0%	25%	50%	75%	100%
Hombre	138,7	121,3	133,3	0,9	11,0	52,8	105,0	186,0	928,5
Mujer	130,8	122,0	136,3	0,9	12,0	47,0	89,7	183,3	906,3
SISBEN_1	115,8	96,5	120,4	0,8	12,0	40,9	82,0	161,3	428,7
SISBEN_2	134,4	126,5	132,2	0,9	11,0	49,5	94,7	181,7	906,3
SISBEN_3	145,8	128,6	152,0	0,9	11,8	50,7	109,5	202,7	928,5
SISBEN_4	130,4	93,5	159,2	0,7	12,0	49,5	111,3	208,7	306,0
Rural	121,7	107,4	156,7	0,9	12,0	29,3	88,0	186,0	470,3
Urbano	135,6	122,9	134,5	0,9	11,0	50,0	98,7	184,5	928,5

Fuente: Base de datos ENSIN, 2005.

La Imagen anterior, presenta unos datos puntuales sobre el consumo de frutas a nivel rural (121.7) y urbano (135,6), en los cuales solo hay diferencia del 13.1% entre el consumo rural del urbano; dichas cifras sustentan un gran campo de acción, en el cual el municipio de El Cerrito resulta ser una plaza con gran potencial tanto para la producción, distribución y consumo de cultivo de frutas como: la maracuyá, la fresa, la mora y el tomate de árbol, entre otros, dada su ubicación geográfica que abarca gran parte de zonas rurales y urbanas.

5.METODOLOGÍA

La metodología es una construcción propia donde se hace uso de herramientas como la investigación de mercados, el modelo CANVAS y estudio de factibilidad.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Los estudios descriptivos según Méndez, C. (2011) son un estudio de observación, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. En la investigación descriptiva, se hace la distinción entre los significados impuestos por el investigador y los generados por los investigados, teniendo especial importancia las percepciones, motivaciones y demás, de los propios sujetos de análisis, que se convierten en las bases de las conclusiones analíticas. Teniendo en cuenta lo anterior, se va realizar un tipo de estudio exploratorio y descriptivo.

Parafraseando a Méndez, C. (2011) el diseño exploratorio secuencial implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde recaban y analizan datos cuantitativos.

En este caso es útil usar un diseño exploratorio secuencial de tres etapas:

- Recabar datos cualitativos y analizarlos
- Utilizar los resultados para construir un instrumento cuantitativo. De forma alternativa, se buscan instrumento que puedan ser modificados para que concuerden con los temas y frases encontrados durante la etapa cualitativa.
- Administrar el instrumento a una muestra probabilística de una población para validarlo.

Méndez, C. (2011), plantea que las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Las preguntas a incluir en el cuestionario deberán formularse de forma tal que el encuestado no pueda seleccionar dos respuestas diferentes para la misma pregunta, y que no deje pregunta alguna sin contestar, dado que no encuentre la respuesta que mejor se adapte a su criterio.

Para Méndez, C. (2011), los tipos de preguntas pueden clasificarse de forma general en preguntas abiertas, preguntas cerradas o de elección múltiple:

- Preguntas abiertas: se caracterizan por no delimitar posibles respuestas en el cuestionario, permitiendo que el encuestado responda con total libertad lo que mejor le parezca.
- Preguntas cerradas: son las que involucran posibles opciones de respuesta, como por ejemplo “sí o no”.
- Preguntas de elección múltiple: son aquellas que admiten más de una respuesta.

El tipo de pregunta, sea abierta o cerrada, más conveniente para una encuesta va a depender de los objetivos de la misma, así como del nivel de conocimiento de los entrevistados, su grado de motivación y el contexto general en el que se encuentra la población.

5.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de investigación se va a realizar en tres fases:

- ✓ La primera fase se va a realizar una exploración, que se trata de un estudio de mercado con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.
- ✓ En la segunda fase se realizará una estructura del modelo de negocio utilizando El Modelo CANVAS, que es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovador que simplifica en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones.
- ✓ La tercera fase hace referencia a las conclusiones obtenidas de las fases anteriores, lo cual permitirá conocer la viabilidad e impacto que tendrá la idea de negocio.

6. RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

En el marco de la intención de mejora, de optimización y eficacia de los procesos de cultivo de los pequeños productores de El Cerrito Valle del Cauca, y en la necesidad de obtener valiosos resultados posibles para la empresa que se gesta y su entorno, se entiende la importancia de que la propuesta de negocio ofrezca un portafolio de servicios(asistencia técnica, canal de distribución y reconocimiento de marca) fiel a la realidad y contexto de dichas personas productoras, y además, fiel a la demanda de los compradores y consumidores finales.

De esta manera, dar una respuesta posible para que dicho emprendimiento contribuya no sólo a lo ya mencionado, sino que permita la mejora de la condición socioeconómica de los agricultores, que no es sencillo, porque tejen un conjunto de intenciones de las que ha partido el presente trabajo, sin embargo, el haber trazado un recorrido analítico de la información sobre los factores involucrados deja entrever las siguientes oportunidades y riesgos:

- ❖ En Colombia se tienen ciertas dificultades base las cuales involucran principalmente: la ineficacia, corrupción y falta de interés político y gubernamental sobre los procesos agrícolas que realizan los pequeños y medianos productores; se ha pretendido una descentralización administrativa, por ello, desde 1987 otorgaron a los municipios la responsabilidad de prestar los servicios públicos que determina la ley, construir las obras que demanda el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio y promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural.

Pese a esto, no se ha logrado este objetivo totalmente ya que pueden evidenciarse deficiencias en torno a la construcción de vías adecuadas desde el sector rural y prácticamente un nulo acompañamiento a través de la asistencia técnica, por tanto, poco desarrollo económico, cultural y social de dichos productores, de esta manera, ni la UMATA, ni AIS han surtido ningún efecto significativo sobre los agricultores.

Si bien se asumiría el riesgo de no contar con la ayuda efectiva de estas entidades prestadoras de servicios del gobierno, ese mismo riesgo pone de relieve ya un panorama del cual no se desprenden expectativas específicas a ese nivel, sino que permite visualizar un contexto en el que no necesariamente se demandarían este tipo de ayudas.

Así hay una base real de partida, en la que primordialmente se establece una relación directa entre la empresa a emprender, el productor de El

Cerrito, la conexión productor-cliente final como señala el mapa de empatía, para así establecer unas condiciones adecuadas del canal de distribución y la asistencia técnica, el trabajo desarrollado a partir de esa base inicial cuenta con la oportunidad de usar los recursos disponibles en términos de uso de suelo, condiciones de cultivo, conocimiento teórico y técnico, uso de insumos de cultivo y de control de plagas, conexión con transportistas, proceso de marketing y oferta de los productos, etc.

- ❖ Se consolida la propuesta de valor de este emprendimiento, que permite marcar la diferencia frente a otros, brindando la capacidad de dar respuesta a las necesidades del mercado, a la demanda de los consumidores en el contexto agro, determinado a través de la oferta de los cultivos de mora, maracuyá, fresa y tomate de árbol, y de dar solución a las dificultades que atraviesan los pequeños productores en El Cerrito, por medio de los servicios de la propuesta de creación empresarial.

La propuesta de valor es una oportunidad en la que basamos la calidad del servicio en la relación adecuada con el cliente-productor, y de este último con el consumidor final.

Acorde con lo que se ha mencionado a lo largo del documento, la situación actual de los pequeños agricultores de El Cerrito Valle, muestra, primero, las dificultades en el manejo de plagas, lo cual tiene como consecuencia importantes pérdidas económicas; segundo, el costo de los insumos y fungicidas; tercero, los diferentes intermediarios en el proceso de venta de los productos del cultivo; cuarto, la precaria condición de las vías por las cuales se transporta su producción, y, finalmente, el poco apoyo técnico y teórico para la mejoría de los procesos productivos del cultivo.

Desde este punto de vista los principales riesgos son el estado de las vías y el costo de insumos, factores que pueden afectar la rentabilidad económica para la empresa y para los productores, puesto que el primero, depende de entidades externas para su mejora (alcaldías, gobernación y sub-dependencias, etc.) y el segundo de apoyo de entidades financiadoras como bancos, UMATA, y otros programas de gobierno.

Comprendiendo los riesgos expuestos, se entiende que el proceso que se realice con los pequeños productores debe ser meticuloso y creativo, para lograr evidenciar ante dichas entidades la rentabilidad de estos pequeños productores, con base en las oportunidades estudiadas sobre la demanda de los compradores y consumidores finales en El Cerrito y en el Valle del Cauca.

Partiendo de este panorama, existe una oportunidad creciente basada en el hecho de las 1,5 hectáreas que según la agricultura familiar (UAF)⁸ manejan los 1300 pequeños productores de El Cerrito Valle, y la relación de este hecho, con, por un lado, de manera inicial los cultivos mensuales de Fresa (653.4 kilos), Mora (215 kilos), Tomate de árbol(2830 kilos) y Maracuyá(510 kilos) –que luego podrá ampliarse a otros cultivos-, y por otro lado, con el perfil nacional de consumo de frutas y verduras, que sustenta un consumo de frutas en el departamento del Valle del Cauca, alrededor del 74,9% de las personas, y ante lo cual este municipio tiene una ventaja u oportunidad de producción aproximadamente del 4.09% de toneladas del 100% de la producción del Valle del Cauca.

Así mismo, hay una gran oportunidad en el creciente potencial de producción de frutas en El Cerrito, que necesita ser desarrollado puesto que el municipio a través de los pequeños productores cumple alrededor del 50% de la demanda de los consumidores y distribución, si bien el tomate de árbol se consume a nivel departamental en un 19%, el maracuyá en un 12% y la mora en 10% de consumo, El Cerrito puede incrementar su producción de 77 toneladas, 80 toneladas y 16 toneladas respetivamente, dado, como ya se mencionó la cantidad de hectáreas y cantidad de pequeños productores que la poseen.

Se puede analizar que el cultivo con riesgo para los productores de El Cerrito Valle, es la fresa, ya que solo el 1.4% de personas a nivel departamental consumen fresa, a pesar de esto, se puede hacer énfasis en el incremento de la demanda de consumidor o distribución, a través de un trabajo de marketing y comercio que permite fortalecer el consumo de fresa en El Cerrito y en el Valle del Cauca, mostrando sus beneficios y la riqueza del producto.

También es un riesgo que se puede ir reduciendo al acogernos al análisis y comprensión del consumo de frutas a nivel rural (121.7) y urbano (135,6), en los cuales se puede afianzar la oferta en ambos sectores, ya que solo hay diferencia del 13.1% entre el consumo rural del urbano; además, aprovechando la ubicación geográfica que el municipio de El Cerrito tiene y que lo hace una gran plaza tanto para la producción, distribución y consumo de productos de cultivo.

⁸ Agricultura familiar (UAF)

- ❖ En toda nación, la agricultura desempeña un rol muy importante para el desarrollo económico, el Banco Mundial (2007) tiene razón en argumentar que la agricultura no sólo se trata de una actividad económica sino que es un medio de subsistencia y un medio que favorece los servicios ambientales.

En este sentido, podría encontrarse en un lugar privilegiado si así se orientaran los procesos, puesto que en El Cerrito Valle del Cauca la agricultura de los pequeños productores apunta principalmente a ser un medio de subsistencia, lo que es una oportunidad inicial como proyecto de negocio socioeconómico, sin embargo, queda como potencial a explorar la agricultura como actividad económica y de apuesta a los servicios ambientales.

Desde este punto de vista se puede decir sobre esta propuesta de negocio, parafraseando a Schumpeter (1934) que en este emprendimiento se pueden aplicar nuevas combinaciones, métodos y fuentes organizacionales, que posibiliten contribuir al potencial del 19,3% de agricultura del país, y que especialmente, ayude a favorecer la satisfacción del pequeño productor y minimice el nivel de insatisfacción que se encuentra entre el 51% y el 41% (según Sinnetic, estudio de confianza en el pequeño productor colombiano) y que obliga a muchos agricultores abandonar la actividad productiva, y a interrumpir la transferencia intergeneracional de la labor agrícola, perdiéndose así todo un bagaje de conocimientos y prácticas.

Siguiendo la línea de lo planteado por Schumpeter (1942), al llevar a cabo esta innovación con respecto a los pequeños productores, es está contribuyendo paso a paso al realizar un proceso de transformación económica, social y cultural, estamos asistiendo a la lectura de unas necesidades manifiestas (encuesta aplicada), en las que el 33% precisa saberes prácticos sobre la reutilización de los desechos de cosecha, el 70% se encuentran estáticos en el uso de medios de comunicación como el voz a voz para ofertar sus productos, dejando de lado otras posibilidades.

Así mismo, se observa que el 53% usan los volantes para darse a conocer y sólo el 30% usa las redes sociales, lo que deja un alto porcentaje de potencial a explorar para ampliar la oferta y la conexión directa de los productores con otros consumidores finales, mientras tanto el 50% utiliza como embalaje de sus productos las estibas.

Todos estos, factores que en su totalidad invitan a un acto de innovación en el que se transforme parte de la cultura socioeconómica del pequeño productor de El Cerrito, quienes demandan en un 60% la ayuda de una empresa capacitadora que brinde todas las posibilidades para la introducción de nuevas ofertas en el mercado, de nuevos métodos de

mejora en la producción y el transporte, la conquista de posibles clientes directos, de cambios en el proceso de gestión de sus productos, etc.

- ❖ Este estudio de viabilidad del mercado, como afirma Zeithami y Zeithami (1984) se ha venido enfocando en el conocimiento concienzudo, el análisis y la interpretación del entorno del mercado, sus condiciones y las expectativas de los agentes del mismo, con este fin, específicamente en el mercado de la fresa, el maracuyá, la mora y el tomate de árbol, hay un campo de acción para trazar canales de distribución, planes de marketing, de asistencia técnica, planes de capacitación y actualización de saberes, etc.

Entendiendo el estudio de mercado, sabemos que esto debe ser un intercambio mutuo en el que ellos como productores y nosotros como empresa naciente, obtenemos ventajas (Hernández y Rodríguez, 2001), es por ello que una de las maneras de mitigar algo de los riesgos es el modelo canvas (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011) que con como herramienta desimplificación nos ha permitido hacer un reconocimiento extensivo de las áreas clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Por ejemplo, en el contexto colombiano se sabe que la efectividad de la asistencia técnica que prestan las empresas particulares contratadas por el gobierno no es muy buena, y tampoco hay un sistema de control y evaluación que permita medir las competencias de dichas entidades (José Leibovich), en este caso, según el literal a) del artículo 3° de la ley 6007 del 2000, el servicio de asistencia Técnica Directa Rural no está comprendiendo la atención integral, articulada y continua a los productores agrícolas, sobre todo a los pequeños productores, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar, etc.

Por ello, no es extraño que las encuestas dejen como resultado que los pequeños productores hagan una demanda de asistencia técnica directa del 60%, un acuerdo de uso de asistencia técnica del 56%, una deficiencia del control de plagas del 56%, todo ello corresponsabilidades que debieron orientar los programas del Estado (UMATA, AIS) sobre recursos y asistencia técnica regular.

Las encuestas dejan también como insumo de trabajo o como oportunidad a desarrollar la exploración de los canales de entrega puesto que el 44% de productores utilizan el correspondiente a fabricante-intermediario-mayorista-consumidor, que acarrea una desventaja económica directa, además de reducción del conocimiento de la oferta ante otros compradores posibles.

Así mismo, la necesidad de acceder a otros medios de transporte de los productos, ya que solo el 69% usa camiones de carga, frente el 31% de productores que utilizan otro medio con otras condiciones menos favorables (tracción animal, chivas o jeeps).

6.2. FACTIBILIDAD DE MERCADO

Para analizar la factibilidad del estudio de mercado, se realiza la aplicación del instrumento de la encuesta, con el fin de empezar el desarrollo del método de investigación exploratorio, que se centra en el estudio de mercado con el fin de construir una idea crítica sobre la viabilidad comercial de la idea negocio propuesta.

En la primera fase se aplicó la siguiente fórmula estadística, que nos ayuda a establecer qué cantidad de personas debemos encuestar conociendo la población total, siendo en este caso 1000 pequeños productores, lo que corresponde a una muestra de 269 productores a encuestar:

Fórmula

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2(P \times Q)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1000 \times (0.60 \times 0.40)}{(0.05)^2(1000 - 1) + (1.96)^2 \times (0.60 \times 0.40)}$$

n=269

En dónde.

- Z. Nivel de confianza deseado. Se obtiene de la tabla de probabilidades en una distribución normal. Para obtener un nivel de confianza del 95% Z, que se obtiene de la tabla es de 1.96.
- P. Probabilidad de que el evento ocurra. 60%
- Q. Probabilidad de que el evento no ocurra. 40%
- ε. Nivel de error máximo permitido. El nivel de error máximo permitido o diferencia entre la media de la muestra y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido. ε.= (0.05)
- n. Tamaño de la muestra. Es la población a la cual se le desea ejecutar el procedimiento estadístico. Y es la magnitud en la cual se centra el presente

cálculo para poder llevar a cabo lo que interesa, la encuesta. Dando como resultado $n= 269$. Por tratar de un estudio académico, donde el recurso económico es limitado se va a utilizar el 11% de la población total, es decir, 30 encuestas aleatorias.

- N Población total. Para este caso específico la población total corresponde a 1000 pequeños productores del municipio del Cerrito Valle, según información suministrada por la Oficina de Planeación de El Cerrito Valle.

Análisis Y Resultado De La Encuesta Direccionada A Los Pequeños Agricultores De El Cerrito Valle.

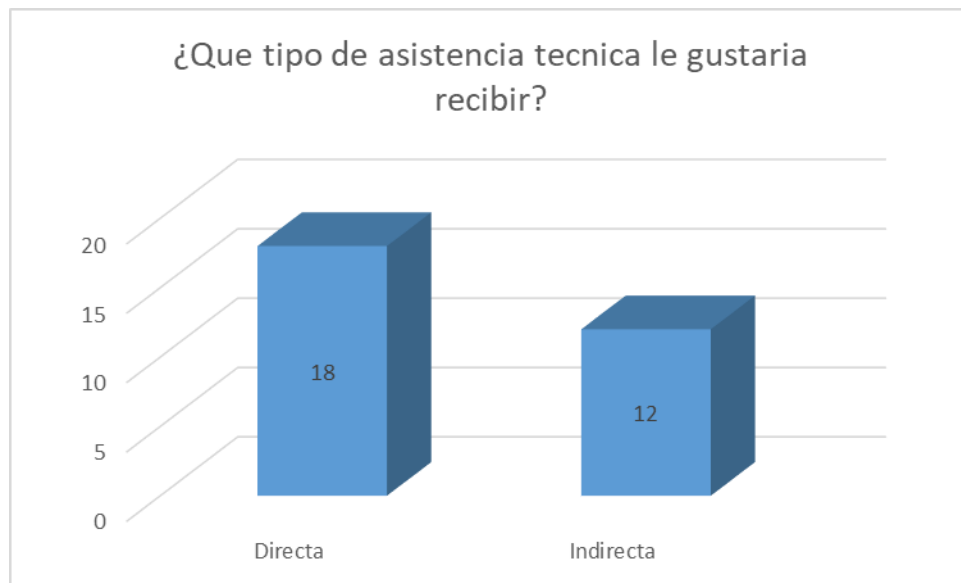
Ilustración 13 Nivel de importancia de la asistencia técnica



Fuente: Elaboración propia.

Para los pequeños agricultores el nivel de importancia de la asistencia técnica se centra en el rango de muy alto con un 56%, en alto con un 27%, en medio con un 17% y bajo con un 0%. Lo cual quiere decir que para los agricultores la asistencia técnica es muy necesaria y siempre requieren de ella para mejorar sus cultivos, esto además si tomamos en cuenta que las opciones muy alto y alto suman el 83% de las respuestas de los encuestados frente a sólo el 17% de las otras dos opciones.

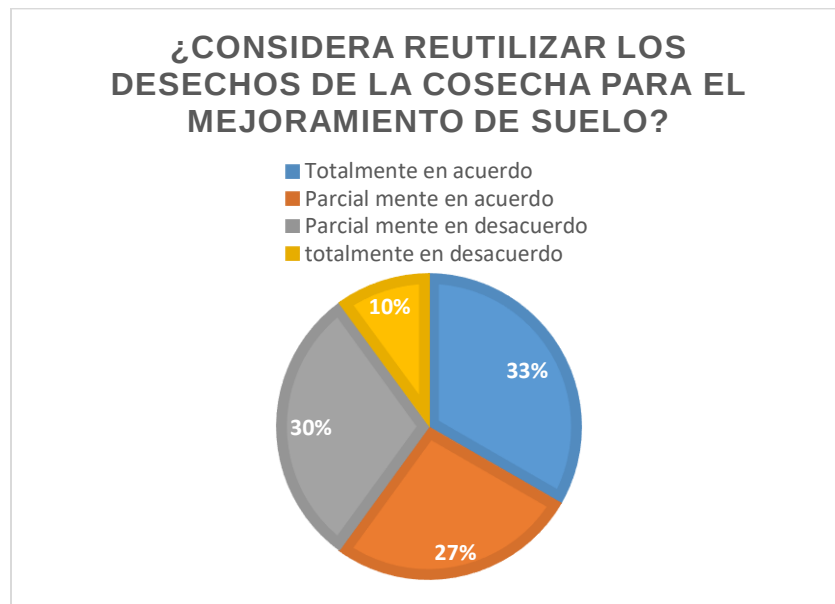
Ilustración 14 Tipo de asistencia técnica requerida.



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de asistencia técnica que requieren los agricultores es directa, con un total de 18 personas que equivalen al 60% de personas encuestadas, lo que indica que la asistencia técnica directa, es preferida ya que le permite al técnico hacerle un seguimiento al trato de su cultivo y las indicaciones dadas para el mejoramiento de la misma. Mientras que con un total de 12 personas que equivale a un 40% de las personas encuestadas prefieren la asistencia técnica indirecta, en la que hay menos orientación técnica para la mejora del cultivo.

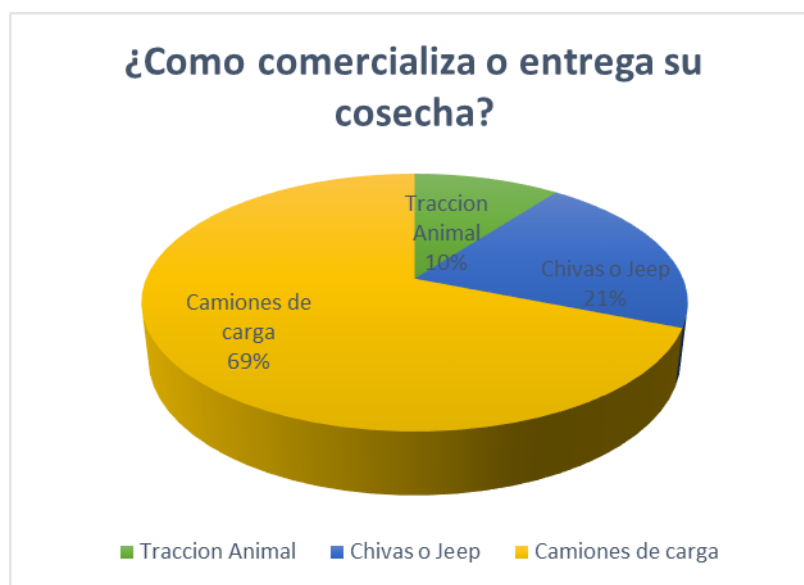
Ilustración 15 Reutilización de los Desechos para el mejoramiento del suelo.



Fuente: Elaboración propia.

Los pequeños agricultores consideran reutilizar los desechos de la cosecha para el mejoramiento de suelo, el 33% está totalmente en acuerdo, 30% está parcialmente en desacuerdo, el 27% está parcialmente en acuerdo y el 10% está en totalmente en desacuerdo. Los agricultores que están en parcialmente en desacuerdo y en totalmente en desacuerdo son pequeños agricultores que venden los desechos a otras personas, para unos usos secundarios y así obtienen un ingreso extra en cultivo; y los agricultores que está en totalmente de acuerdo y parcialmente en acuerdo, son agricultores que no saben qué hacer con los desechos que les deja el cultivo y los botan.

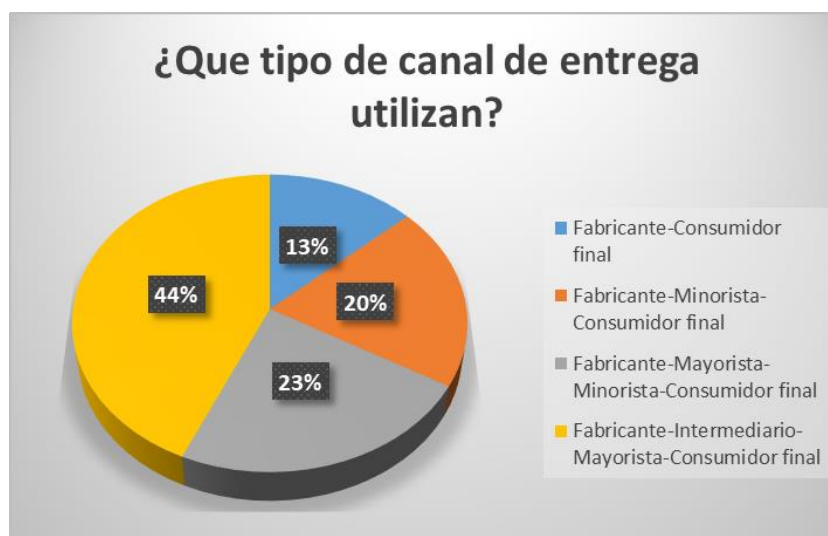
Ilustración 16 Medio de Comercialización de Cosecha



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los pequeños agricultores comercializa su cosecha en camiones de carga con un valor porcentual del 69%, chivas o jeep con un valor porcentual de 21% y con tracción animal con un valor porcentual de un 10%.

Ilustración 17 Canales de Distribución utilizados.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los pequeños agricultores utilizan el canal de distribución más largo con un 44% que es el de fabricante-intermediario-mayorista-consumidor final, respetivamente le sigue Fabricante-Mayorista-Minorista-Consumidor final, Fabricante-Minorista-Consumidor final, Fabricante-Consumidor final; con unos valores porcentuales del 23%, 20% y 13% respetivamente.

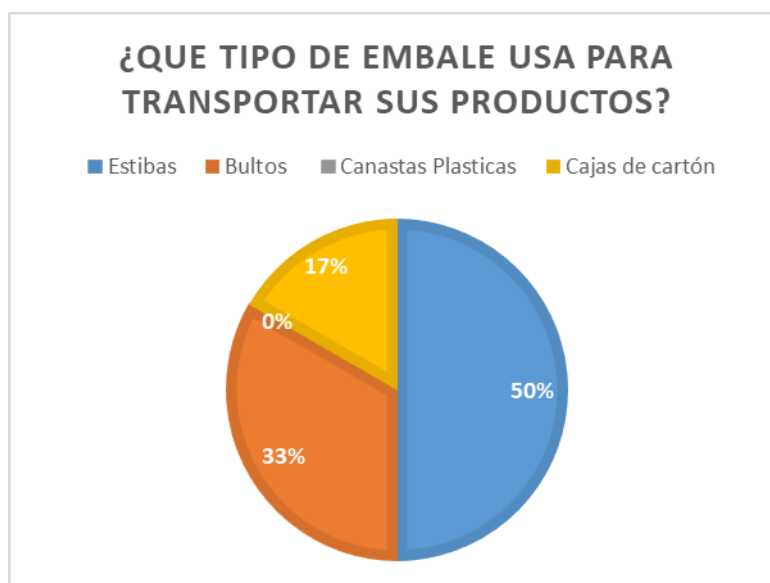
Ilustración 18 Medios de promoción utilizados.



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de comunicación que utilizan los pequeños agricultores es el tradicional, el voz a voz con un valor porcentual de un 70%, lo siguen la publicidad con etiquetas con un 27% y un 3% los anuncios públicos.

Ilustración 19 Utilización de empaques para cosechas.



Fuente: Elaboración propia.

Los pequeños agricultores empacan sus cosechas en estibas con 50%, lo cual les permite cuidar su cosecha a la hora de ser transportada sin que el producto llegue maltratado a su destino final; luego siguen los bultos con un 33% y las cajas de cartón con un 17%. Por último las canastas plásticas con un 0%.

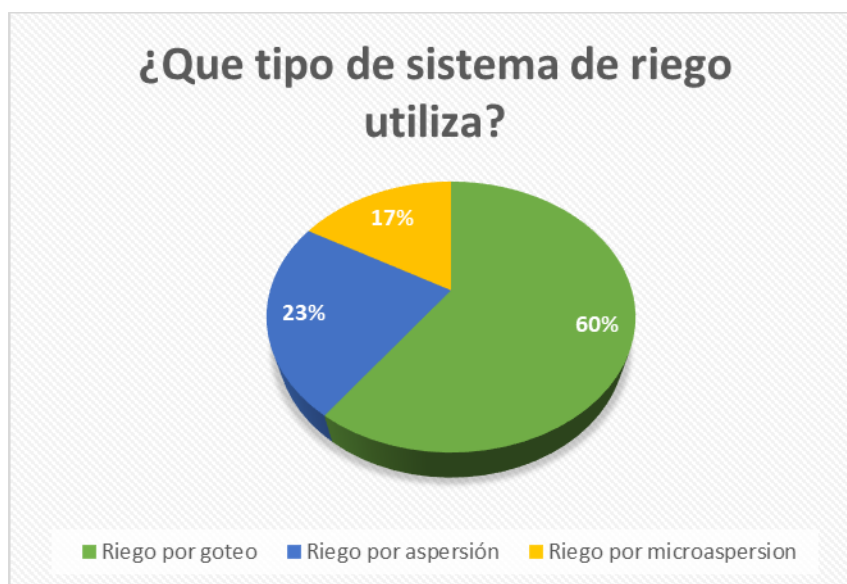
Ilustración 20 Dificultades en el proceso de siembra.



Fuente: Elaboración propia.

La dificultad de siembra de los pequeños agricultores es el control de las plagas con 56%, lo sigue el sistema de riego con un 17% y finalmente están la siembra y la preparación de tierra con un valor porcentual de 20% y 7% respectivamente.

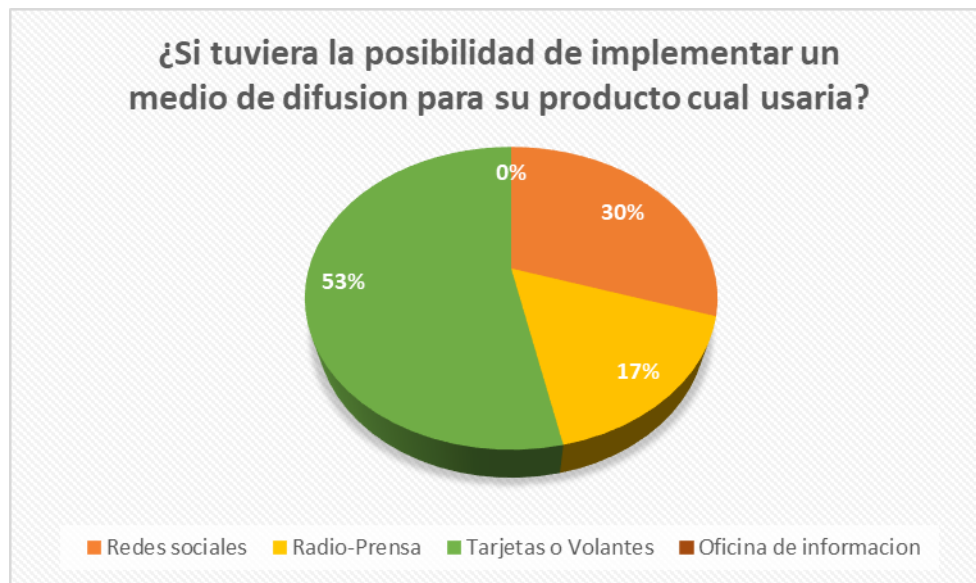
Ilustración 21 Sistema de Riego Utilizado.



Fuente: Elaboración propia.

El sistema de riego que utilizan la mayoría de los pequeños agricultores con un 60% es el sistema de riego por goteo, porque ayuda a ser más eficiente para el cultivo y ayuda al ahorro de agua; lo sigue el sistema de riego aspersión con un 23% y finalmente el sistema de riego por micro aspersión con 17%.

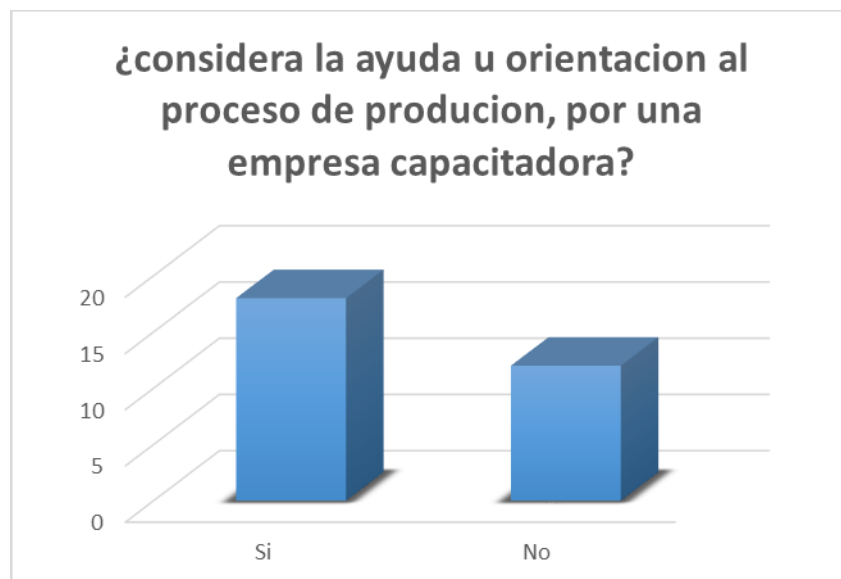
Ilustración 22 Preferencia en medios de Difusión



Fuente: Elaboración propia.

Si los pequeños agricultores tuvieran la posibilidad de implementar un medio de difusión para dar a conocer su producto ellos escogen las tarjetas o volantes con un 53% porque es publicidad que los clientes pueden guardar fácilmente y tenerlos siempre a la mano, lo siguen las redes sociales con 30% y finalmente la radio o prensa con un 17%.

Ilustración 23 Necesidad de Ayuda u Orientación en el proceso productivo.



Fuente: Elaboración propia.

Los pequeños agricultores consideran la ayuda u orientación al proceso de producción por una empresa capacitadora, debido que al sector público ya no creen a ninguna proyecto que les brindan por el motivo de que nunca lo terminan y siempre los dejan a la deriva en la fase inicial por eso los pequeños agricultores nos dan un valor con oportunidad a una empresa encargada de resolver sus dificultades con un valor porcentual del 60% que equivalen a 18 de las 30 personas encuestadas, debido a que ellos sienten que les hace falta más atención en el servicio de la asistencia técnica, Y no se sienten satisfechos con la que les brindan las entidades públicas competentes.

El panorama es amplio para la viabilidad de esta empresa, es importante reconocer en la ampliación de la oferta, la calidad del producto, la mejora en los canales de distribución, en la asistencia técnica directa, en la adopción de planes de marketing y medios de comunicación adecuados, en la capacitación de saberes teóricos y prácticos y en la aceptación y acogida de parte de los pequeños productores del municipio, las principales oportunidades de este emprendimiento, y es meritorio igualmente, reconocer en el poco apoyo económico estatal y municipal, y en los cambios climáticos, los mayores riesgos del negocio. Pese a ello, al poner en consideración ambos factores, hay una tendencia positiva en la viabilidad del proyecto.

6.3. LIENZO MODELO CANVAS

El lienzo como técnica, sintetiza el funcionamiento de las empresas, brinda la oportunidad de evaluar los diferentes componentes que interaccionan en el modelo de negocio, en este caso se analiza de manera abreviada la complejidad de los elementos implicados en este proceso, haciendo especial énfasis en la propuesta de valor, los actores involucrados y los recursos en términos económicos, de relación humana y de interacción; como se evidencia:

Tabla 1 Modelo de Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Alianza Con Los Transportadores. - Convenio con laboratorios especializados en semillas e insecticidas. - Alianzas con mayoristas (Galerías,Supermercados, centros de acopio)	-Brindar asesoría técnica a los Pequeños Agricultores. - Crear un canal de distribuciones para los Pequeños Agricultores. -Manejo de Marketing	-acompañamiento a los que pequeños productores desde el inicio hasta el final de la producción en la asistencia técnica. -Mejorar calidad de servicio y Calidad en su producción. -Mejora de Marketing - Ayudar a la distribución del pequeño agricultor mediante los canales de distribución. -accesibilidad a nuevos cliente.	-la relación con el cliente debe de ser directa para brindar una asesoría personalizada.	-Pequeños agricultores de la zona de El Cerrito Valle.
	Recursos Clave -Personal especializado en dar la asesoría técnica (Ing. Agrícola, Ing. Ambiental, Agronomo. Etc.) -Herramientas de trabajo de campo.(Machete, Tractor, pico para preparar tierra.etc) -Oficinas(planta y equipo)		Canales - venta de Minorista- Consumidor final. - puntos de ventas como tiendas - Marketing Online (canal propio y directo) (canal externo o ajeno para distribución de la producción)	
Estructura de Costes -Personal (horticultor, Ing. Ambiental, Ing Agrónomo, Etc.) - Herramientas de trabajo de campo (Tractor, Buldócer, Etc.) - camión de carga			Estructura de Ingresos -Asesoría Técnica -Publicidad (por impresión, radio, televisión) - Comercialización de productos (logística) - venta de insumos(insecticida, semillas)	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se exponen los puntos que componen el lienzo, especificando y analizando el contenido y la importancia de los mismos en el proceso:

6.3.1. Segmento de Mercado

El segmento de mercado en el cual se enfoca el estudio, se refiere a una parte del total de la población involucrada en la agricultura de la región, específicamente a los pequeños agricultores de El Cerrito Valle que se dedican al cultivo de maracuyá, fresa, tomate de árbol y mora.

6.3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor comprende la esencia del negocio que se ha planteado, es decir, aquello que sustenta la razón de ser y el por qué es viable la idea de negocio; entonces específicamente se refiere a:

- Acompañamiento de la asistencia técnica a los pequeños agricultores de El Cerrito desde el inicio hasta el final de la producción, lo que contribuye al segundo punto de la propuesta de valor, que es el mejoramiento de la calidad de los servicios y la calidad de la producción.
- Mejora del Marketing orientando el proceso para dar a conocer al agricultor como autor directo del producto ofrecido (por ejemplo, membrete a la etiqueta con el nombre del productor), así mismo, se espera la accesibilidad a nuevos clientes.
- Ayudar al pequeño agricultor mediante el conocimiento y la puesta en marcha de nuevos y mejores canales de distribución.

La interacción de los anteriores elementos es muy importante ya que permite que cada uno de ellos se retroalimente en el proceso y así mantener de manera sólida la propuesta de valor y por ende, la viabilidad del negocio.

En la asesoría técnica que se brindará , el rol central estará en dos elementos principalmente: El primero, el contacto directo con el agricultora para darle a conocer todo lo relacionado con la asistencia técnica, los puntos que la componen, su funcionamiento, los actores involucrados dentro la organización, los recursos con los que se cuenta para el proceso, entre otros.

El segundo es el establecimiento de un puente de comunicación entre los agricultores y los aliados de nuestra empresa, que les permitirán el avance y la mejora en los canales de distribución, específicamente como se plantea a continuación:

- Se utilizar un canal propio o directo: que consiste en que la propia empresa fabricante se encarga de hacer llegar su producto al cliente final sin intermediarios.
- -Para la distribución de la producción se va a utilizar canal externo o ajeno: que significa que la distribución y comercialización es realizada por empresas distinta a nosotros. Pero se va utilizar el canal externo o ajeno corto que se refiere a que el producto va desde el fabricante al detallista o minorista, y de éste, al cliente final. Por ejemplo, lo que sucede en el comercio electrónico, en el que la plataforma e-commerce conecta productores y consumidores de forma ágil y sencilla.

6.3.4. Relaciones con los Clientes.

El planteamiento de creación de empresa privilegia la relación directa o asistencia personal exclusiva, ya que en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de una relación más íntima y profunda con el cliente, que permita comprender mejor sus necesidades, sus dudas y sus aportes para tener un mejor proceso de asesoría técnica; este tipo de relación suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

6.3.5. Fuentes de Ingreso

Entendiendo la singularidad de cada cliente, se espera que la interacción de costos se sustente en las necesidades de cada agricultor, por ello la lista de precios es fija para productos y servicios; estos últimos parten desde sólo la asistencia técnica, o pueden irse incrementando al adicionar al paquete de servicios otros como: la publicidad, los insumos y la comercialización; la variación del paquete de servicios dependerá más de la demanda de los clientes.

6.3.6. Recursos claves y Estructura de Costos.

Dentro de los requerimientos para el funcionamiento adecuado del planteamiento de negocio, se encuentra el recurso humano, la infraestructura y los recursos materiales,

sin la interacción de estos elementos no hay forma de ofrecer paquetes de servicios pertinentes a las necesidades de los agricultores:

- Personal especializado para dar la asesoría técnica como Ingeniería Agrícola, Ingeniería Ambiental, Agrónomo, etc. ya que es el recurso humano idóneo para emitir un concepto preciso y objetivo de qué se necesita en el terreno de la agricultura para la mejora del proceso de cultivo.
- Herramientas de trabajo de campo para acondicionar el terreno o la cosecha con las recomendaciones que emite el personal especializado en la asesoría técnica; ya que muchos agricultores no cuentan con estos recursos para su proceso de cultivo, lo que pasa a ser parte de las principales demandas de estos como clientes.
- Localización en la cual se permita dar a conocer el portafolio de servicios, los equipos tecnológicos y maquinaria agrícola, donde se desarrollen las capacitaciones, donde los clientes puedan conocer de primera mano los recursos materiales involucrados en el proceso de asistencia técnica.

6.3.7. Asociaciones Clave

Generalmente la empresa y el cliente suelen ser la columna vertebral para el éxito y la viabilidad de un negocio, sin embargo en este caso, las asociaciones claves garantizan que la idea de negocio aquí propuesta no pierda en efectividad y calidad, ya que son las bases para que los agricultores puedan cultivar, movilizar y vender de manera satisfactoria, entre estas asociaciones están: alianza con los transportadores para los canales de distribución, convenio con laboratorios especializados en semillas e insecticidas para la calidad del cultivo y alianzas con mayoristas (Galerías, Supermercados, centros de acopio) para una venta favorecedora y eficaz.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.⁹

7.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen una norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.¹⁰

De acuerdo con lo anterior los valores que se promoverán en la propuesta de empresa al municipio de El Cerrito son:

- **Competitividad:** Poseemos la capacidad de ver oportunidades en cada situación para lograr satisfacer las necesidades del cliente.
- **Compromiso:** Asumimos con responsabilidad las labores de la empresa y damos respuestas oportunas a las inquietudes, quejas o reclamos del cliente.
- **Confianza:** Cumplimos con lo que prometemos, entregamos lo que ofrecemos sin engaños para lograr fortalecer las relaciones con nuestros clientes.

7.2. MISIÓN

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión.

La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta el logro de estos propósitos.¹¹

⁹ Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica –Teoría- Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá. DC: 3 R, Editores, 2008. Pag.58.

¹⁰ Ibid. Pag.59

¹¹ Ibid. Pág. 60

De acuerdo con la definición anteriormente mencionada se definiría para la propuesta de empresa como:

MISIÓN

Mejorar la Productividad de los Pequeños agricultores, brindándolos como un Canal directo de distribución de sus productos, ofreciendo también asesorías técnicas para un óptimo desarrollo de actividades obteniendo así mayor cobertura al momento de la venta de los productos, y mayor efectividad en procesos productivos.

7.3 VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.¹²:

Siendo consecuentes con lo anterior se definiría entonces la visión para la propuesta de empresa como:

VISIÓN

Posicionarnos como referentes en el Valle del Cauca y Colombia como una alternativa de canal directo entre el pequeño productor y el consumidor final, ofreciendo asesorías técnicas para el mejoramiento continuo de procesos.

7.4. NOMBRE DE LA EMPRESA

Al hablar de una empresa, lo que prima es el nombre de la misma; y es que el nombre es la marca con la que una empresa ingresa al mercado, este refiere el elemento que va a describir aquello que la empresa puede ofrecer. Por lo tanto es sumamente

¹² Ibid. Pág. 61

importante prestar atención y escoger el nombre que más se adapte tanto a las expectativas de la empresa como también a la descripción de características esenciales de la misma.

Dado lo anterior el nombre que más se adapta a la propuesta de empresa es: **SOLAGRO**, ya que ofrecemos Soluciones inmediatas a los agricultores para sobreponerse a aquellas dificultades que se puedan llegar a generar durante el proceso productivo.

7.5. SLOGAN DE LA EMPRESA

El slogan es el lema publicitario que utiliza la empresa para representar una idea llamando así la atención sobre el producto o servicio que oferta, debe ser fácil de recordar, persuasivo y que tenga la capacidad de fidelizar los clientes es por esto que la elección del slogan es de gran importancia para el éxito de la campaña publicitaria ya que así se logrará sensibilizar a los clientes potenciales.

Es así que se llega a la conclusión que el slogan con mayor impacto para los clientes potenciales sería: SOLUCIONES PARA EMPRESAS AGRICULTORAS.

7.6. LOGO EMPRESARIAL

Ilustración 24 LOGO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración Propia.

7.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa, considerada como un sistema, se provee de unos recursos los cuales procesa para finalmente obtener unas salidas o resultados.

Una de las tareas más importantes del administrador consiste precisamente en organizar los recursos de tal manera que se faciliten las actividades de proceso, asignándolos a cargos y grupos de cargos conformados de manera lógica, definiendo la tecnología necesaria, pretendiendo con ello la optimización de los mismos y un mejor logro de los resultados.

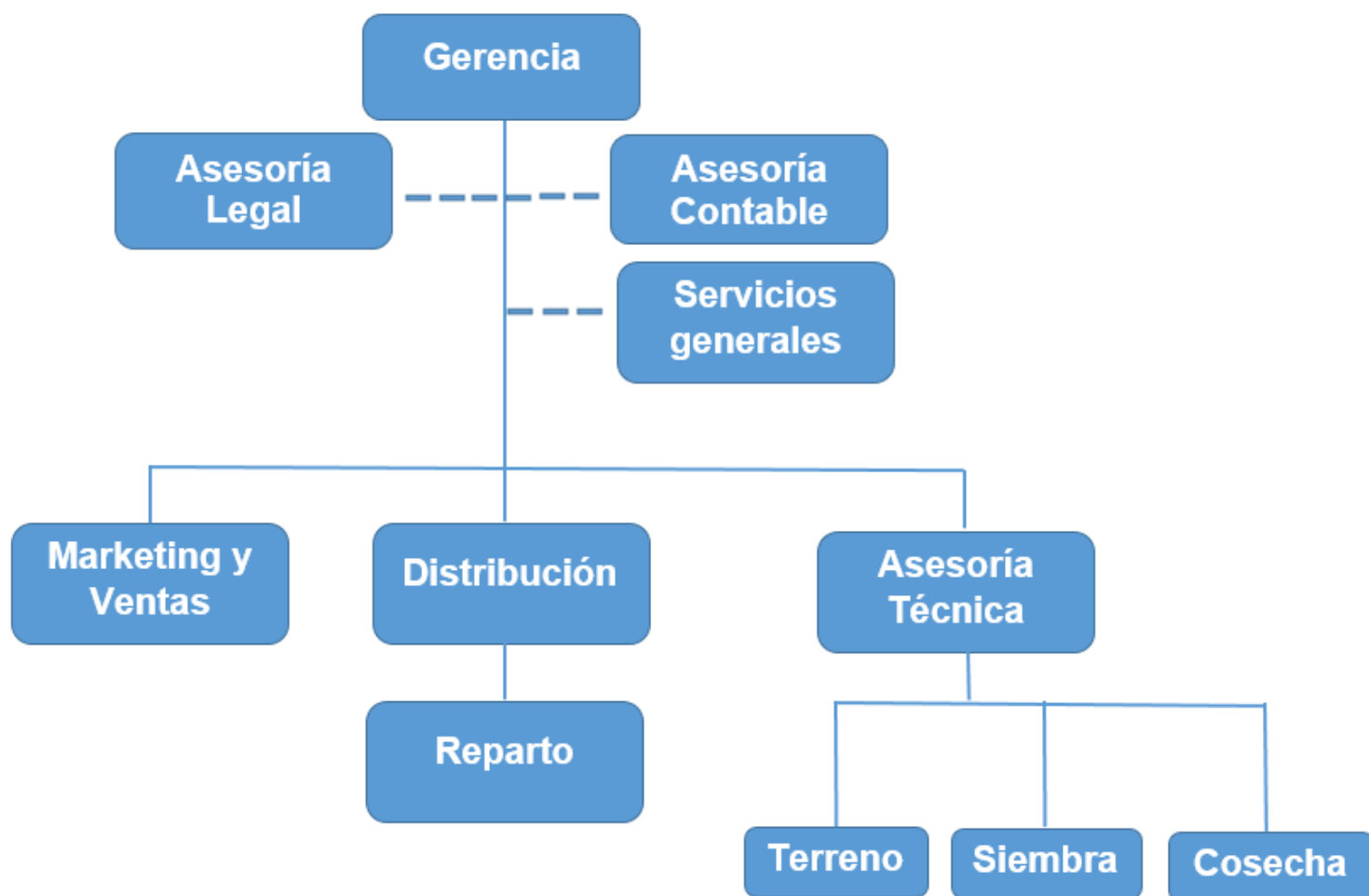
Dos propósitos son inherentes a esta labor: la identificación de actividades y su división entre los miembros de la organización (diferenciación y la coordinación entre las distintas actividades (integración).

En consecuencia, quien organiza debe pensar en asuntos tales como el tipo de estructura necesaria, el número de niveles de toma de decisiones, en qué medida la toma de decisiones debe centralizarse y descentralizarse, la forma en que se agruparán las actividades en cargos, secciones y departamentos y qué tipo de departamentalización resulta conveniente. Al hacerlo se está diseñando la estructura.¹³

Ahora bien, a partir de lo anterior se definiría el organigrama para la empresa en cuestión de la siguiente manera:

¹³ BETANCOURTH, Benjamin. (2000) Diseño Organizacional. La estructura. Cap. 2. Los Organigramas. Pág. 9-30.

Ilustración 25 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

7.8. NECESIDAD Y REQUERIMIENTO DE PERSONAL

(Valores actualizados 2020)

Ilustración 26 Nómina Base.

Nómina	Salario Mensual
Gerente	1.500.000
Director de Marketing	1.000.000
Director de Distribución	1.000.000
Director de Asesorías	1.000.000
Operario Reparto	877.803
Operario terreno	877.803
Operario Siembra	877.803
Operario Cosecha	877.803
Subtotal Nómina	8.011.212

Fuente: Elaboración propia.

Para el correcto funcionamiento de la empresa se necesitará mano de obra operativa y Administrativa. 4 Administrativos y 4 operativos.

Ilustración 27 Factor Prestacional

Prima	8,3%
Pension	12,0%
Salud (EPS)	16,0%
ARL	1,0%
Caja de compensación	4,0%
Cesantias	8,3%
Intereses sobre las Cesantias	1,0%
Vacaciones	4,2%
Auxilio transporte	
Factor Prestacional Total	38,8%

Fuente: Elaboración propia.

En esta imagen, se ilustra el porcentaje del factor prestacional que se debe incrementar al salario base demostrado en la imagen anterior.

Ilustración 28 Factor prestacional Aplicado.

Gerente	Director de Marketing	Director de Distribución	Director de Asesorías	Operario Reparto	Operario Terreno	Operario Cosecha	Operario Siembra
124.950	83.300	83.300	83.300	73.121	73.121	73.121	73.121
180.000	120.000	120.000	120.000	105.336	105.336	105.336	105.336
240.000	160.000	160.000	160.000	140.448	140.448	140.448	140.448
15.000	10.000	10.000	10.000	8.778	8.778	8.778	8.778
60.000	40.000	40.000	40.000	35.112	35.112	35.112	35.112
124.950	83.300	83.300	83.300	73.121	73.121	73.121	73.121
15.000	10.000	10.000	10.000	8.778	8.778	8.778	8.778
62.550	41.700	41.700	41.700	36.604	36.604	36.604	36.604
				102.854	102.854	102.854	102.854
822.450	548.300	548.300	548.300	481.299	584.153	584.153	584.153

Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración anterior se demuestra el valor al aplicar el porcentaje del factor prestacional al salario para cada uno de los colaboradores de la empresa.

Ilustración 29 Nomina total Mensual

Nómina		
Gerente		2.322.450
Director de Marketing		1.548.300
Director de Distribución		1.548.300
Director de Asesorías		1.548.300
Operario Reparto		1.359.102
Operario Terreno		1.461.956
Operario Siembra		1.461.956
Operario Cosecha		1.461.956
Total Costo Nómina		12.712.322

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en esta ilustración se evidencia el total de la Nomina mensual es decir, se suma el salario básico con el porcentaje de el factor prestacional.

7.9. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Las organizaciones buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes. La estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, permitir traspasos suaves en las fronteras de los procesos y posibilitar indicadores comparativos de desempeño. Entre distintas empresas, los procesos estandarizados pueden facilitar el comercio por las mismas razones: Mejores comunicaciones, traspasos más eficientes y benchmarking del desempeño. Dado que los sistemas de información sustentan los procesos, la estandarización permite sistemas uniformes dentro de la empresa e interfaces de sistemas estandarizadas entre diferentes firmas.

Uno de los principios fundamentales de la estandarización de los procesos es la división del trabajo, la cual hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Las economías modernas están cada vez más enfocadas en aumentar la producción a través de la eficiencia, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades.

El manual de funciones y procedimientos es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional.¹⁴

Obedeciendo a lo anterior, se presenta a continuación el manual de funciones y procedimientos para **SOLAGRO**.

¹⁴ OROZCO HENAO, Adriana. Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la empresa Hierros HB SA. Consultado el 28 de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf?sequence=1>

Tabla 2 Procedimientos y Funciones Gerencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL
Dependencia:	GERENCIA
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	NINGUNO
Solicita reportes y reporta a:	MARKETING, ASESORÍAS Y DISTRIBUCIÓN.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Actuar como representante legal de la empresa, fijar políticas operativas, administrativas y de calidad. Ejerce autoridad funcional sobre los cargos administrativos y operacionales, Actúa como soporte de la organización a nivel general. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno. Provee contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. Crear un valor agregado con base en los productos y servicios que ofrece la empresa, maximizando el valor de la misma.	
Funciones Esenciales	
Dirigir y representar legalmente la Empresa.	
Organizar, Supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa.	
Velar por el cumplimiento de las normas legales de la empresa.	
Asignar y supervisar al personal de la empresa trabajos y estudios que deben realizarse acuerdo con las prioridades que requieren las distintas actividades.	
Impartir instrucciones necesarias para el cabal desarrollo de actividades.	
Evaluar costos de producción y ofertas del medio.	
Realizar plan de mercadeo.	
Autorizar y ordenar los respectivos pagos.	
Procedimientos	
Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización.	
Determinar factores críticos de éxito, estableciendo objetivos y metas específicas de la empresa.	
Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	
Crear un clima organizacional óptimo para la realización de metas de grupo optimizando recursos	
Elaborar presupuestos de metas mensuales.	
Realizar el cierre de negocios	
Supervisar, medir y controlar la eficiencia del personal.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Funciones y Procedimientos Marketing y ventas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	DIRECTOR DE MARKETING
Dependencia:	MERCADEO Y VENTAS
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Solicita reportes y reporta a:	DISTRIBUCIÓN Y ASESORÍA.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la organización; Cumplir metas de venta determinadas por la Gerencia. Administrar eficientemente el departamento, Planear, ejecutar y controlar estrategias de ventas, generar nuevas oportunidades de negocio, creando y fortaleciendo planes de fidelización de clientes y un excelente servicio post venta.	
Funciones Esenciales	
Ejecutar y controla los planes comerciales de la empresa.	
Posicionar los Servicios a nivel regional y nacional.	
Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.	
Preparar planes y presupuestos de ventas.	
Calcular demanda y pronosticar ventas.	
Presentar informes estadísticos relacionados con la atención al cliente.	
Responder inquietudes y solicitudes del cliente.	
Verificar la aplicación de estrategias de atención y servicio al cliente.	
Atender instrucciones del Gerente.	
Procedimientos	
Prestar atención a las especificaciones que pidan los clientes y proporcionar los productos que ellos ordenen.	
Dejar registro de las ventas diarias para llevar un control de su trabajo y posteriormente entregar los respectivos informes.	
Dar a conocer promociones que le interesen al comprador, informar sobre campañas, descuentos y obsequios que la Empresa puede entregar a los clientes.	
Orientar decisiones estratégicas de gerencia	
Detectar tendencias, evolución, oportunidad y riesgos del mercado.	
Reformar la imagen y el posicionamiento de la organización favoreciendo la implementación de los objetivos y apoyando la gestión de venta.	
Planificar acciones del departamento tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo planes de presupuestos.	
Realizar el análisis de costo de ventas	
Identificar aplicativos (Software) y sus características en la satisfacción del cliente.	
Operar recursos técnicos y tecnológicos disponibles para la atención y servicio al cliente.	
Comprender vocabulario técnico, al momento de prestar atención y servicio al cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Funciones y Procedimientos Distribución

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN
Dependencia:	DISTRIBUCIÓN
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Solicita reportes y reporta a:	MARKETING Y ASESORÍA.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de la producción de los pequeños agricultores; Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de la producción de los pequeños agricultores aliados a nuestra empresa.	
Funciones Esenciales	
Elaborar la política de distribución.	
Negociar con proveedores, clientes y empresas de transporte y logística.	
Controlar que la mercancía adquirida cumpla con los requisitos de calidad.	
Diseñar la organización de la producción almacenada.	
Procedimientos	
Definir la forma adecuada para la realización de las operaciones en el área de logística siguiendo las políticas y prioridades establecidas por la empresa para el logro de los objetivos.	
Controlar, organizar y supervisar las actividades en materia de recepción, acomodo y despacho de productos terminados.	
Realizar control de los servicios de vehículos.	
Asegurar que los artículos estén debidamente ordenados e identificados, para facilitar el conteo de los mismos.	
Controlar las entradas y salidas de los productos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Funciones y Procedimientos Asesoría Técnica.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	DIRECTOR DE ASESORÍA
Dependencia:	ASESORÍA TÉCNICA
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	GERENTE GENERAL
Solicita reportes y reporta a:	MARKETING Y DISTRIBUCIÓN.
OBJETIVO PRINCIPAL	
Coordinar todas las actividades de la asesoría técnica, es decir, supervisan el desempeño de los empleados, controlan los presupuestos, establecen los objetivos generales, además de asegurar que todas estas actividades se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.	
Funciones Esenciales	
Gestionar las actividades de la asistencia técnica estableciendo tareas, objetivos y prioridades.	
Crear un plan de acción detallado proyectando los pasos a seguir y organizándolos en un orden lógico.	
Gestionar la correcta distribución de recursos, asegurando que la correcta cantidad de responsabilidades sea asignada a las personas correspondientes a los operarios correspondientes.	
Ofrecer orientación y delegar su autoridad en caso de ser necesario.	
Monitorear el desempeño del personal, redactar reportes y actualizar los registros cuando sea necesario.	
Procedimientos	
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de los operarios de la asistencia técnica, asegurando el cumplimiento de objetivos y metas.	
Supervisar a los empleados, encargarse de su entrenamiento, gerencia y evaluaciones.	
Desarrollar, implementar y actualizar procesos.	
Monitorear presupuestos y el progreso de los distintos proyectos y actividades.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Funciones y Procedimientos Operario Reparto.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	OPERARIO REPARTO
Dependencia:	DISTRIBUCIÓN
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR DISTRIBUCIÓN
Solicita reportes y reporta a:	DISTRIBUCIÓN
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar adecuadamente el control de entradas y salidas a bodega al sistema. Archivar los registros originales y entregar copias a las áreas implicadas. Consolidar la información que contienen los formatos en los reportes mensualmente. Realizar inventario físico de las materias primas. Uso y manejo adecuado del equipo de cómputo bajo su custodia.	
Funciones Esenciales	
Recepción e ingreso al sistema de las materias primas y demás mercancías adquiridas.	
Despachar los insumos y repuestos de las solicitudes recibidas.	
Realizar levantamiento de inventario físico en las bodegas a su cargo.	
Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas, o resulten necesarias, particularmente aquellas que se deriven de los conocimientos o experiencias exigidos para la asignación del puesto.	
Coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materias primas con proveedores locales.	
Procedimientos	
Llevar a cabo el control de las salidas de las materias primas a la bodega en el sistema.	
Realiza el conteo físico de las materias primas que se encuentran en existencia en la bodega correspondiente.	
Realizar el conteo físico de las materias primas que se encuentran en existencia en la bodega y los compara contra los registros de contabilidad.	
Elaborar reporte mensual de productos terminados ingresados a bodega.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Funciones y Procedimientos Operario Terreno.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	OPERARIO TERRENO
Dependencia:	ASESORÍA TÉCNICA
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR ASESORÍA TÉCNICA
Solicita reportes y reporta a:	SIEMBRE Y COSECHA
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar todas las actividades relacionadas con el acondicionamiento del terreno para la siembra de acuerdo con las necesidades que requieren para cultivar.	
Funciones Esenciales	
Preparar tierras para siembras y trasplantes.	
Aplicar tratamientos fitosanitarios.	
Registrar datos que se soliciten.	
Procedimientos	
Manejar el acopio y acondicionado de los insumos que se utilizan, granos, fertilizantes semillas etc	
Manejar previo a la siembra de la semilla, curas, inoculación.	
Manejar herramientas agrícolas sencillas, tractores, sembradoras, bordeadoras,etc	
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Funciones y Procedimiento Operario Siembra.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	OPERARIO SIEMBRA
Dependencia:	ASESORÍA TÉCNICA
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR ASESORÍA TÉCNICA
Solicita reportes y reporta a:	TERRENOS Y COSECHA
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar todas las actividades relacionadas para la siembra de acuerdo con las necesidades que requieren para cultivar.	
Funciones Esenciales	
Escoger la semilla.	
Manejar y conducir los cultivos.	
Procedimientos	
Humedecer un poco la tierra en donde vas a sembrar la semilla.	
Medir nivel de profundidad en el que debe sembrar la semilla.	
Hacer un agujero en la tierra según la profundidad determinada.	
Poner la semilla en el agujero y cúbrirlo bien con tierra para evitar que queden espacios con aire	
Regar nuevamente la tierra en donde está la semilla para que ésta se humedezca.	
Revisar constantemente que la tierra no se seque.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Funciones y Procedimientos Operario Cosecha.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	OPERARIO COSECHA
Dependencia:	ASESORÍA TÉCNICA
Número de Cargos:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR ASESORÍA TÉCNICA
Solicita reportes y reporta a:	TERRENOS Y SIEMBRA
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar todas las actividades relacionadas para la cosecha de acuerdo con las necesidades que requieren para cultivar.	
Funciones Esenciales	
Cosechar y acondicionar la misma.	
Manejar la post cosecha.	
Procedimientos	
Realizar la forma adecuada para recolectar su cultivo.	
Acomodar en canastillas la cosecha recolectada.	
Realizar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del supervisor.	

Fuente: Elaboración propia.

8. ANÁLISIS TÉCNICO

8.1. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La distribución en planta se define como la ordenación física de los elementos que constituyen una instalación sea industrial o de servicios. Ésta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación. Una distribución en planta puede aplicarse en una instalación ya existente o en una en proyección.¹⁵

Propiedad donde funcionará SOLAGRO

Dirección: Carrera 6 #4-53, Barrio la Estrella, El Cerrito- Valle del Cauca

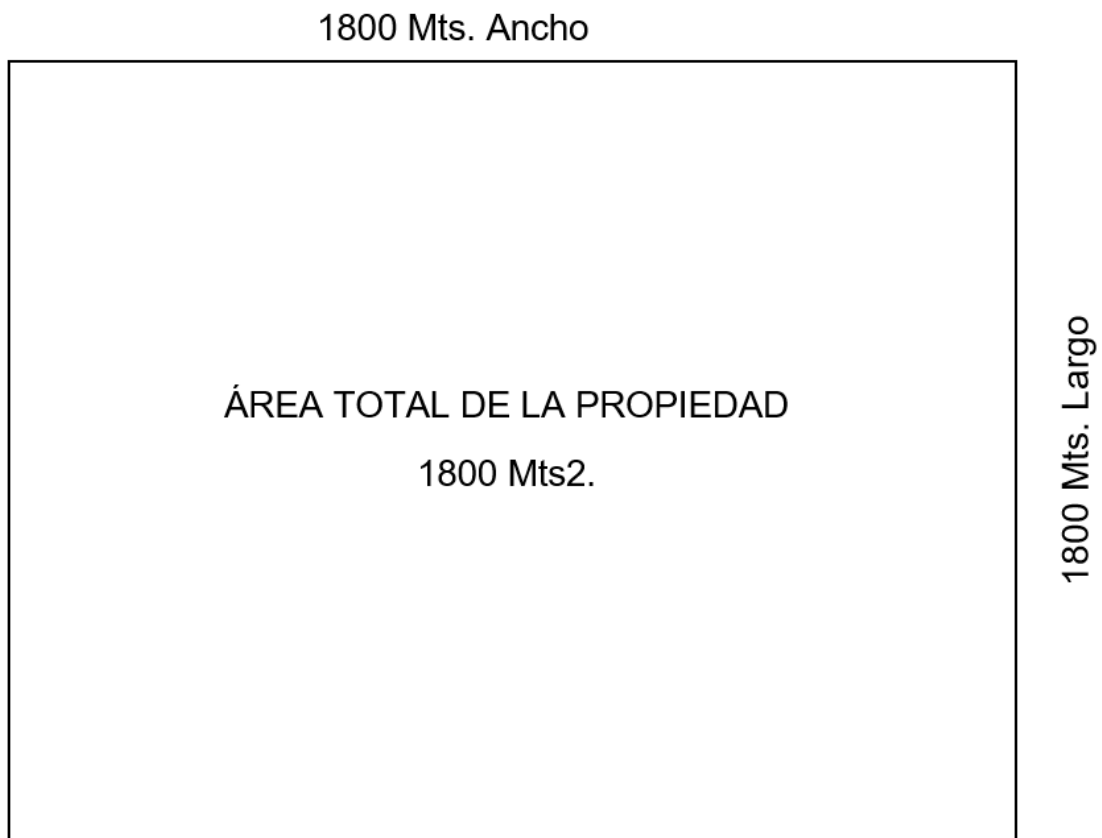
Área total: 1800 Mts.2.

Las especificaciones de espacio de planta se verán reflejadas en una oficina de dos pisos, en donde el primer piso se utilizará como una especie de bodega la cual permitirá almacenar todos los elementos de trabajo como la maquinaria y utensilios para la correcta realización de operaciones.

En el segundo piso estarán las oficinas correspondientes a: Gerencia, Dirección de Marketing y ventas, Dirección de distribución, Dirección de asesoría técnica, y sala de juntas para un total de 5 oficinas, un cuarto de baño y una cocineta.

¹⁵ Diseño y distribución en planta. Ingeniería industrial online. Herramientas para el Ingeniero. Consultado el 17 de Marzo de 2020. Disponible en:
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/> .

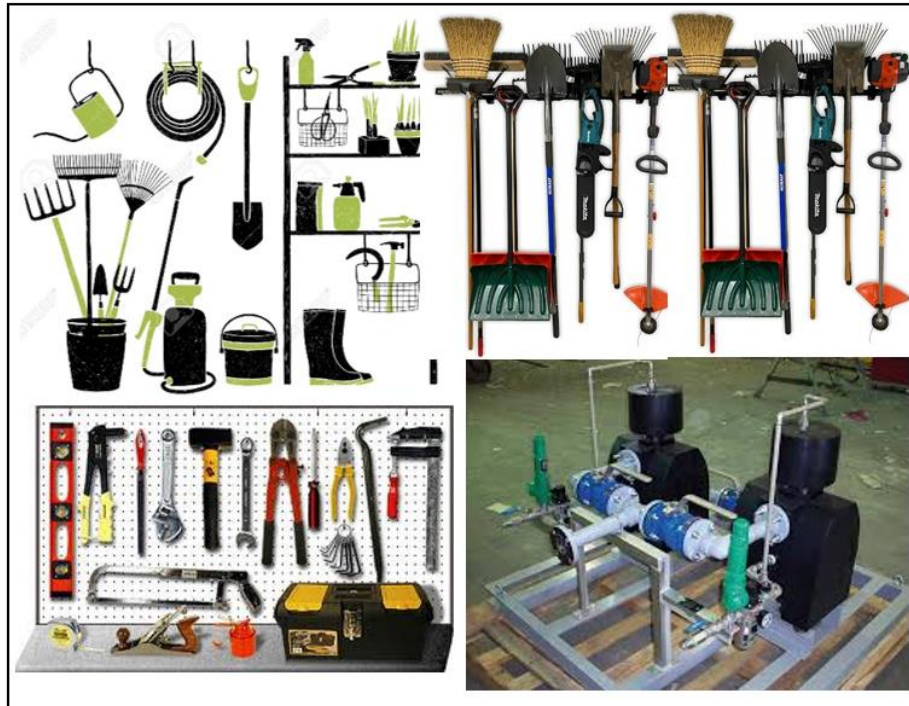
Ilustración 30 Área del Desarrollo del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 31 Distribución en Planta, Piso 1.

1800 Mts. Ancho

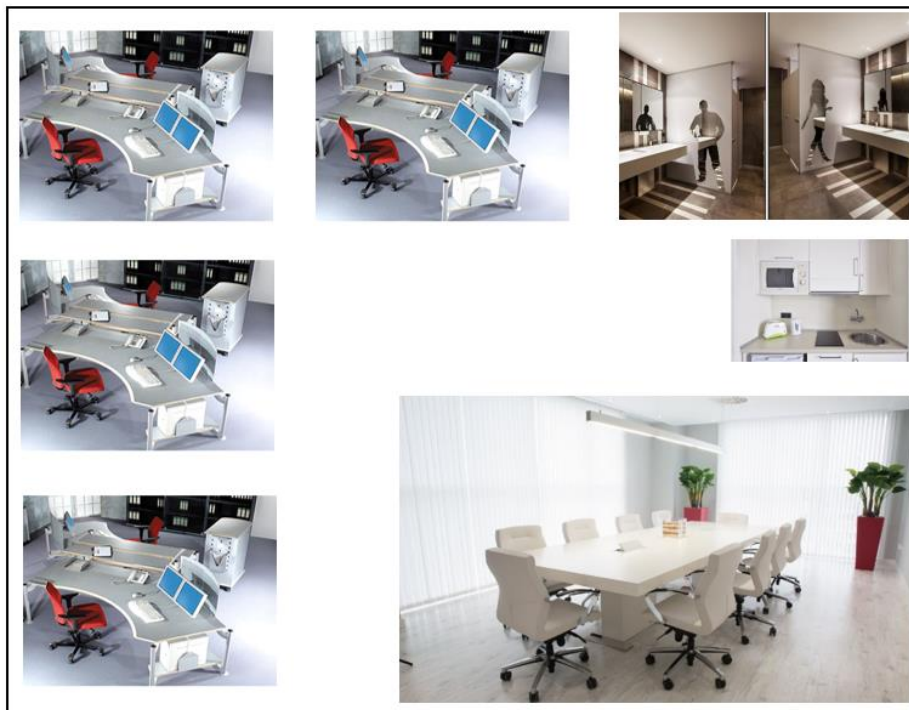


1800 Mts. Largo

Fuente: Elaboración propia. /Fotografías tomadas de Google/Herramientas.

Ilustración 32 Distribución en Planta, Piso 2.

1800 Mts. Ancho



1800 Mts. Largo

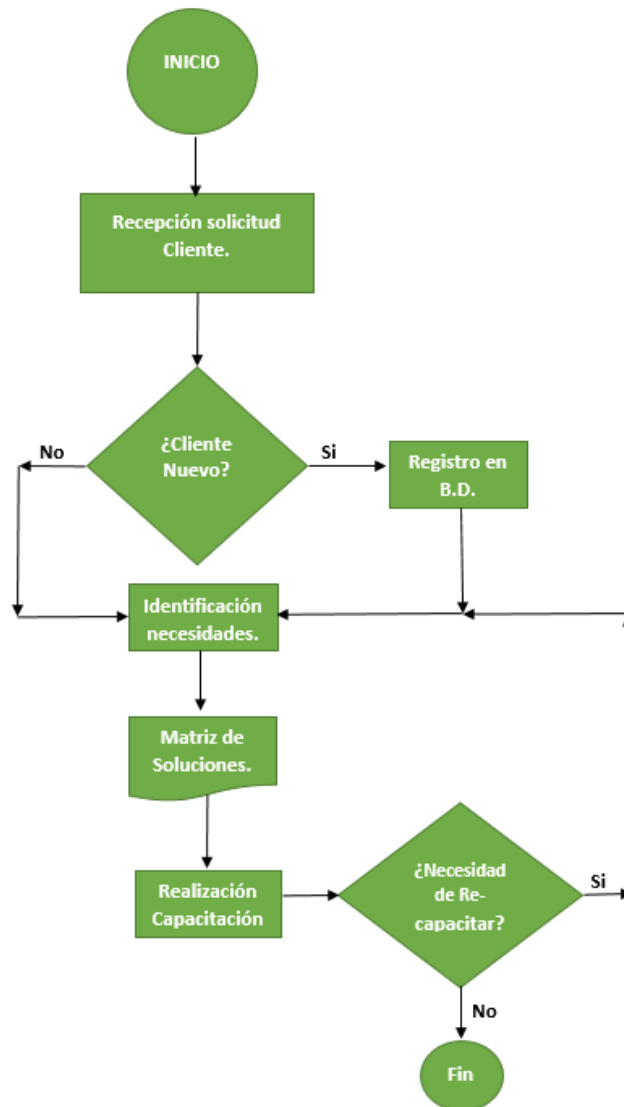
Fuente: Elaboración propia. /Fotografías tomadas de Google/Oficina

8.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Un diagrama de flujo rastrea el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los diferentes pasos de un proceso. Los diagramas de flujo no tienen un formato preciso¹⁶.

Por lo tanto para el panorama global se identificarán los procesos centrales:

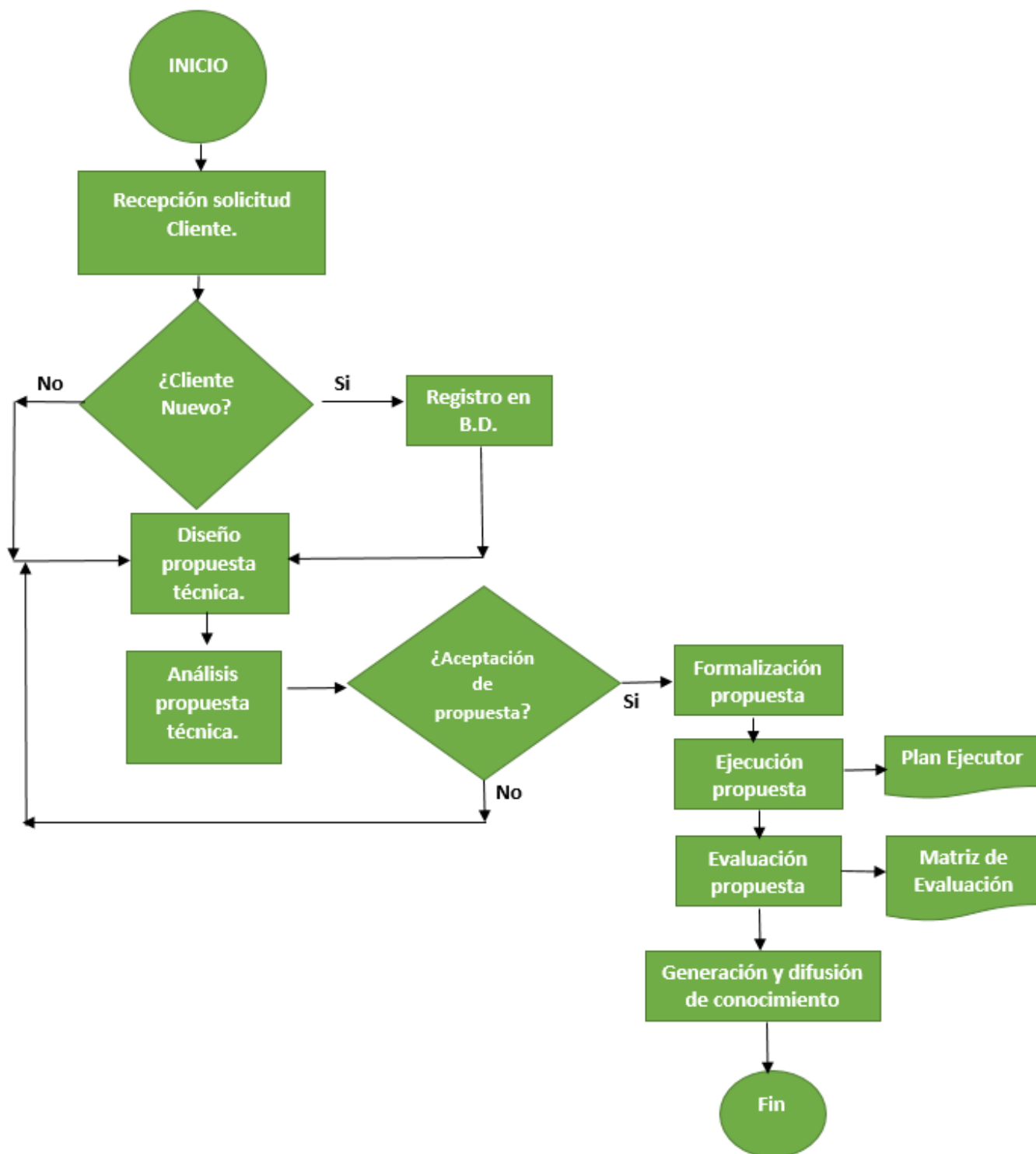
Ilustración 33 Flujograma del Servicio de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

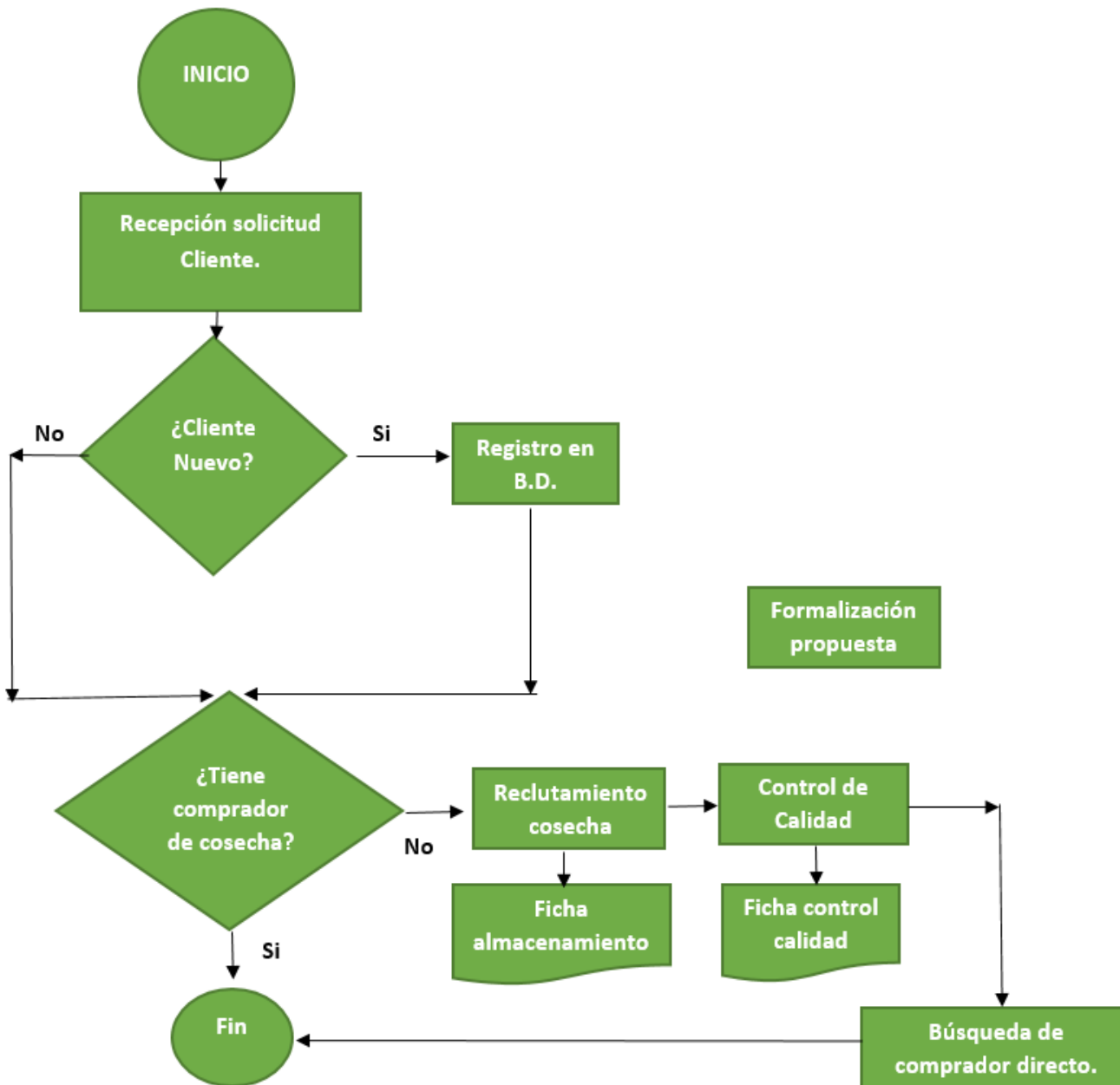
¹⁶ Krajewski Lee J. Administración de operaciones. Procesos y cadenas de suministro. Décima edición. Person educación, México 2013.

Ilustración 34 Flujoograma de Servicio de Asesoría Técnica.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 35 Flujoograma de Servicio de Distribución.



Fuente: Elaboración propia.

8.3. INFRAESTRUCTURA

A continuación se relacionarán las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas, su valor unitario, la cantidad de unidades a utilizar y el valor total de la infraestructura en cuanto a la tecnología.

Ilustración 36 Necesidad Infraestructura

TECNOLOGÍA				
Máquina	Descripción	Costo unitario	Und.	Costo total
Mini Tractor	Son ligeros y pequeños camiones, diseñados para trabajar pequeñas áreas y cultivar a pequeña escala.	\$ 18.900.000	1	\$ 18.900.000
Fumigadora Agrícola	Bomba de 1 GPM con componentes duraderos resistentes a químicos de Santopreno y Viton El tanque de 8 galones es resistente a los rayos UV y es compatible con todos los pesticidas y químicos del mercado	\$ 700.000	2	\$ 1.400.000
Kit especial herramientas	Instrumentos que se utilizan para mejorar la producción, con éstas se puede lograr que las plantas tengan un correcto desarrollo, ya que estos elementos ayudan a proporcionar las condiciones necesarias para cada tipo de cultivo.	\$ 334.058	4	\$ 1.336.232
Moto bomba	Dispositivo que se utiliza para bombear agua de un lugar a otro, sin importar el fluido.	\$ 580.000	2	\$ 1.160.000
Manguera para riego	Normalmente se utilizan como tuberías terciarias en cultivos hortícolas y cereales en riego por aspersión, en sustitución de las tuberías de polietileno.	\$ 70.000	3	\$ 210.000
TOTAL	\$ 23.006.232			

Fuente: Elaboración propia.

8.4. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

Describe las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: Cualidades, diseño, tamaño, características fisicoquímicas, condiciones, características de empaque y embalaje y forma de uso.¹⁷

Si bien se contará con 3 líneas de servicios a saber:

Tabla 10 Ficha técnica del servicio de Capacitación.

 Soluciones para empresas Agrícolas	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO
Preparado por: JUAN FERNANDO DOMINGUEZ	Fecha elaboración: 18/Marzo/2020
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAPACITACIÓN
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Contactar al pequeño agricultor, identificar las necesidades en su área de trabajo, definir el número de trabajadores que tomarán la capacitación, definir temas, enfoques y resultados esperados con el fin de mejorar la producción de sus cultivos.
LUGAR DE ELABORACIÓN	Carrera 6 #4-53/ Barrio la Estrella, El Cerrito Valle del Cauca.
ENFOQUE	AGRÍCOLA
INTENSIDAD HORARIA	

Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Ibíd.

Tabla 11 Ficha técnica del servicio de Asesoría Técnica.



	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO
Preparado por: JUAN FERNANDO DOMINGUEZ	Fecha elaboración: 18/Marzo/2020
NOMBRE DEL PRODUCTO	ASESORÍA TÉCNICA
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Contactar al pequeño agricultor, identificar las necesidades en su área de trabajo, se diseña una propuesta técnica la cual se analiza con el interesado, una vez aceptada la propuesta se procede a formalizarla, ejecutarla mediante un plan ejecutor, posteriormente se hace una evaluación integral mediante una matriz para finalmente generar y difundir el conocimiento, la operatividad y el manejo.
LUGAR DE ELABORACIÓN	Carrera 6 #4-53/ Barrio la Estrella, El Cerrito Valle del Cauca.
ENFOQUE	AGRÍCOLA
INTENSIDAD HORARIA	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 Ficha técnica del servicio de Distribución.

	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO
Preparado por: JUAN FERNANDO DOMINGUEZ	Fecha elaboración: 18/Marzo/2020
NOMBRE DEL PRODUCTO	DISTRIBUCIÓN
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Contactar al pequeño agricultor, identificar si ya tiene comprador directo, de lo contrario se procede a recolectar sus cosechas, almacenarla adecuadamente en bodegas, contactar con un comprador directo y realizar el debido proceso de distribución productor-comprador.
LUGAR DE ELABORACIÓN	Carrera 6 #4-53/ Barrio la Estrella, El Cerrito Valle del Cauca.
ENFOQUE	DISTRIBUCIÓN
INTENSIDAD HORARIA	

Fuente: Elaboración propia.

8.5. CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

La capacidad inicial de para la prestación de servicios de SOLAGRO será relacionada a continuación identificando: Servicios, Valor del servicio (Se tomó del rango de precio de venta el más alto), Y unidades del servicio proyectadas a vender en el primer año de producción.

Dado lo anterior para el primer año se obtiene:

Ilustración 37 Capacidad de prestación de servicio inicial

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precios, Volúmenes y Ventas Totales												
Precio por Producto												
CAPACITACIONES	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
ASESORIA TÉCNICA	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
DISTRIBUCIÓN	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Capacidad total de producción												
CAPACITACIONES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ASESORIA TÉCNICA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
DISTRIBUCIÓN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Unidades Vendidas por Producto												
CAPACITACIONES	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
ASESORIA TÉCNICA	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
DISTRIBUCIÓN	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
-												
Total ventas mensuales	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000
TOTAL VENTAS	247.200.000											

Fuente: Elaboración propia con base en formato FMI, Sena..

La imagen anterior representa el precio de venta de cada producto, la capacidad que tiene Agrosol de producir sus servicios de : Capacitaciones, Asesorías técnicas y Distribución, como también el total de ventas netas por cada servicio, por lo anterior y para el desarrollo de este numeral se especifica la capacidad de producción mensual de los servicios ofrecidos:

- **CAPACITACIONES: 10 Und/Mensual**
- **ASESORIAS TÉCNICAS: 6 Und/Mensual**
- **DISTRIBUCIÓN: 12 Und/Mensual.**

Nota aclaratoria: Debido a que se utiliza el formato financiero FMI Del Fondo emprender entregado por el SENA, se hace necesario aclarar que este no se puede modificar en las celdas ya pre-diseñadas y que a pesar que se menciona “Capacidad de Producción” en el mismo y en la imagen entregada, Para la Empresa SOLAGRO es referente de la capacidad de prestación y comercialización de servicios.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

Se utilizarán las proyecciones financieras para lograr pronosticar los resultados económicos-financieros futuros de Solagro respecto a sus operaciones, adicionalmente se generaran diversos escenarios en los que Solagro puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole así a la gerencia identificar los posibles riesgos y la implementación de estrategias que amortigüen efectos negativos.

9.1 INFORMACIÓN BASE PARA PROYECCIONES FINANCIERAS

9.1.1. Tasa De Endeudamiento

Como se planea solicitar un crédito agropecuario para la creación de Solagro, el Banco agrario del Cerrito Valle, ofrece a proyectos agropecuarios una tasa nominal anual de 4,32%.

9.1.2. Periodo De Amortización

De acuerdo a la información obtenida mediante el Banco Agrario se entregan unas condiciones de deuda en las cuales el periodo de plazo de la misma es de 6 años.

9.1.3. Costo Producción Por Unidad

A continuación se presentarán Los costos de producción y las estimaciones monetarias que corresponden a todos los gastos que se han hecho dentro de Solagro, para la prestación de los 3 servicios principales.

Ilustración 38 Costo Unitario de producción.

Costos Variables Unitarios												
Materia Prima (Costo Promedio)	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000
capacitaciones	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
asesoría técnica	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
distribución	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000

Fuente: Elaboración propia.

9.1.4. Precio De Venta

Como los servicios ofertados por Solagro son en pro de ayudar a la comunidad el precio dependerá de la necesidad del consumidor, es decir que tan dispuesto a pagar por el bien, también se tendrá en cuenta los costos fijos y el precio de los servicios ofertados actualmente al público.

Por lo tanto, los precios fijados para los servicios de Solagro son:

Ilustración 39 Precio de Venta

VENTAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precios, Volúmenes y Ventas Totales												
Precio por Producto												
CAPACITACIONES	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
ASESORÍA TÉCNICA	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
DISTRIBUCIÓN	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000

Fuente: Elaboracion propia.

9.2. PRESUPUESTO

9.2.1. Presupuesto De Ventas:

Para los inicios de la operación comercial de Solagro se pretende realizar mensualmente un numero aproximado de:
Capacitaciones: 10, Asesoría técnica: 6; Distrubuciones: 12.

Ilustración 40 Presupuesto de Ventas

VENTAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precios, Volúmenes y Ventas Totales												
Precio por Producto												
CAPACITACIONES	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
ASESORÍA TÉCNICA	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
DISTRIBUCIÓN	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Capacidad total de producción												
CAPACITACIONES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ASESORÍA TÉCNICA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
DISTRIBUCIÓN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Unidades Vendidas por Producto												
CAPACITACIONES	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
ASESORÍA TÉCNICA	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000	7.200.000
DISTRIBUCIÓN	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Total ventas mensuales	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000	20.600.000
TOTAL VENTAS	247.200.000											

Fuente: Elaboración propia.

9.2.2. Presupuesto Capital De Trabajo:

Para el capital de trabajo se tomará como referencia el Formato Yunus Fund entregado por la cámara de comercio de Buga para el cálculo del mismo, en el cual se evidencia que Solagro maneja el pago de sus productos en efectivo y que dada la naturaleza no se maneja plazo para el pago de costos al igual que se piensa en ir disminuyendo los días de inventario anualmente.

Ilustración 41 Referente Capital de Trabajo

SUPUESTOS: CONDICIÓN DE RECAUDO, PAGOS E INVENTARIOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plazo promedio para recaudo de ingresos (clientes)	Días	-	-	-	-	-
Plazo promedio para el pago de costos (proveedores)	Días	-	-	-	-	-
	Días					
# días de inventario	Días	60	45	30	15	15

Fuente: Elaboración propia con base en formato Yunus Fund.

Ilustración 42 Cálculo Capital de Trabajo

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO (Automático)

	AÑO	1												
	MES	<Fecha>												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventario		4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Capital de Trabajo (Activos Corrientes - Pasivos Corrientes)		2.663.241	2.663.241	2.663.241	2.663.241	2.663.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241	7.463.241

Fuente: Elaboración propia con base en formato Yunus Fund

9.3. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Se plantea la solicitud de crédito a una entidad bancaria, después de diferentes búsquedas, solicitud de información y algunas reuniones con créditos y carteras se llegó a la conclusión que la mejor entidad bancaria para la solicitud del crédito para financiar el proyecto es: EL BANCO AGRARIO, ya que gracias a su naturaleza de banca agraria y Por su composición accionaria, el Banco es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que es justamente el origen de este proyecto.

9.4. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Teniendo como principal opción un crédito en entidad bancaria, se presenta a continuación una tabla de amortización en el Banco AGRARIO del municipio de El Cerrito /Valle del Cauca, Por valor de \$25'000.000, Con una tasa nominal Anual del 4.32% , y una tasa Nominal mensual del 0.3531% con un plazo de 72 meses (6 Años).

Ilustración 43 Información básica para amortización

Fecha de desembolso:	05/24/2019	Tasa efectiva anual:	4.410000 %	Reajutable:	S
Monto:	25,000,000	Moneda:	PESO COLOMBIANO	Mes de gracia:	0
Plazo:	72 MES(ES)	Pago capital:	1	Gracia mora:	0 días
Tipo amortización:	CUOTA FUA	Pago interés:	1	Gracia capital:	0
Cuota:	MES(ES)	Días calculo int.:	360	Gracia int.:	0
Fecha de vencimiento:	05/27/2025	Tasa referencial:	TCERO al 03/26/2020	Valor referencial:	0.0 %
Base de cálculo:	COMERCIAL	Signo del spread:	+	Valor del spread:	4.41 %
Modalidad del prestam	VENCIDA	Fecha 1ra cuota:		Tipo de puntos:	BASE
Recalculo días de cuota:	NO	Evitar días festivos:	NO	Día pago fijo:	27
Usar tasa equivalente:	NO	Ult. día hábil ant.:	NO	Valor ICR	0.00
Llave Redescuento:		Margen Redescuento:	0.0		
Num Cex:					

Fuente: Banco Agrario.

Ilustración 44 Tabla amortización

TABLA DE AMORTIZACION

Cuota	Fec.pag.	Días	Saldo Capital	Capital	Tasa Nom	Interés	Otros Concep	Pag.Capital	Valor Cuota	Estado
1	06/27/2019	33	25,000,000.00	295,872.00	4.32	99,069.00	11,157.00	295,872.00	406,098.00	CANC
2	07/27/2019	30	24,704,128.00	305,962.00	4.32	88,960.00	11,157.00	305,962.00	406,079.00	CANC
3	08/27/2019	30	24,398,166.00	307,065.00	4.32	87,889.00	11,157.00	307,065.00	406,111.00	CANC
4	09/27/2019	30	24,091,101.00	308,171.00	4.32	86,763.00	11,157.00	308,171.00	406,091.00	CANC
5	10/27/2019	30	23,782,930.00	309,281.00	4.32	85,653.00	11,157.00	309,281.00	406,091.00	CANC
6	11/27/2019	30	23,473,649.00	310,395.00	4.32	84,550.00	11,157.00	310,395.00	406,102.00	CANC
7	12/27/2019	30	23,163,254.00	311,514.00	4.32	83,371.00	11,157.00	311,514.00	406,042.00	CANC
8	01/27/2020	30	22,851,740.00	312,636.00	4.32	82,290.00	11,157.00	312,636.00	406,083.00	CANC
9	02/27/2020	30	22,539,104.00	313,762.00	4.32	81,174.00	11,157.00	313,762.00	406,093.00	CANC
10	03/27/2020	30	22,225,342.00	314,893.00	4.32	80,072.00	11,157.00	29.00	406,122.00	VIGEN
11	04/27/2020	30	21,910,449.00	316,027.00	4.32	78,938.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
12	05/27/2020	30	21,594,422.00	317,166.00	4.32	77,799.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
13	06/27/2020	30	21,277,256.00	318,308.00	4.32	76,657.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
14	07/27/2020	30	20,958,948.00	319,455.00	4.32	75,510.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
15	08/27/2020	30	20,639,493.00	320,606.00	4.32	74,359.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
16	09/27/2020	30	20,318,887.00	321,761.00	4.32	73,204.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
17	10/27/2020	30	19,997,126.00	322,920.00	4.32	72,045.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
18	11/27/2020	30	19,674,206.00	324,084.00	4.32	70,881.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
19	12/27/2020	30	19,350,122.00	325,251.00	4.32	69,714.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
20	01/27/2021	30	19,024,871.00	326,423.00	4.32	68,542.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
21	02/27/2021	30	18,698,448.00	327,599.00	4.32	67,366.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
22	03/27/2021	30	18,370,849.00	328,779.00	4.32	66,186.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
23	04/27/2021	30	18,042,070.00	329,964.00	4.32	65,001.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
24	05/27/2021	30	17,712,106.00	331,153.00	4.32	63,812.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
25	06/27/2021	30	17,380,953.00	332,346.00	4.32	62,619.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
26	07/27/2021	30	17,048,607.00	333,543.00	4.32	61,422.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
27	08/27/2021	30	16,715,064.00	334,745.00	4.32	60,220.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
28	09/27/2021	30	16,380,319.00	335,951.00	4.32	59,014.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
29	10/27/2021	30	16,044,368.00	337,161.00	4.32	57,804.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
30	11/27/2021	30	15,707,207.00	338,376.00	4.32	56,589.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
31	12/27/2021	30	15,368,831.00	339,595.00	4.32	55,370.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
32	01/27/2022	30	15,029,236.00	340,818.00	4.32	54,147.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
33	02/27/2022	30	14,688,418.00	342,046.00	4.32	52,919.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI
34	03/27/2022	30	14,346,372.00	343,279.00	4.32	51,686.00	11,157.00	0.00	406,122.00	NO VI

Dirección: CRA 8 # 15 -43

Ciudad: EL CERRITO

Teléfono: 1

Archivo Fuente: TAmortiz.rpt

Fuente: Banco Agrario.

9.5. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

9.5.1. Estado de Pérdidas y ganancias proyectado a 5 años

Ilustración 45 Estado de Resultado proyectado

<u>Inicio</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	202.200.000	235.972.030	272.168.370	310.930.834	352.408.782
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	156.588.670	170.073.270	184.355.763	199.481.667	215.498.977
Depreciación	2.440.623	2.440.623	2.440.623	2.440.623	2.440.623
Costos de Fabricación	12.420.000	12.927.978	13.456.732	14.007.113	14.580.004
Utilidad Bruta	30.750.707	50.530.159	71.915.251	95.001.432	119.889.178
Gasto de Administración	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	30.750.707	50.530.159	71.915.251	95.001.432	119.889.178
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	30.750.707	50.530.159	71.915.251	95.001.432	119.889.178
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	30.750.707	50.530.159	71.915.251	95.001.432	119.889.178

Fuente: Elaboración propia.

9.5.2. Balance General Año 1

Balance general proyectado a 5 años.

Ilustración 46 Balance General año 1

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	33.191.330	86.162.112	137.837.289	232.049.138	350.922.443
Cuentas x Cobrar	0	0	0	22.680.697	25.910.903	29.367.398
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Ins	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proces	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	33.191.330	86.162.112	160.517.986	257.960.041	380.289.842
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operació	24.406.232	21.965.609	19.524.986	17.084.362	14.643.739	12.203.116
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	24.406.232	21.965.609	19.524.986	17.084.362	14.643.739	12.203.116
Total Activos Diferidos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	24.406.232	55.156.939	105.687.098	177.602.349	272.603.780	392.492.958
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Conti	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232
PASIVO	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232	24.406.232
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	30.750.707	81.280.866	153.196.117	248.197.548
Utilidades del Ejercicio	0	30.750.707	50.530.159	71.915.251	95.001.432	119.889.178
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	30.750.707	81.280.866	153.196.117	248.197.548	368.086.726
PASIVO + PATRIMONIO	24.406.232	55.156.939	105.687.098	177.602.349	272.603.780	392.492.958

Fuente: Elaboración propia.

9.6. ANÁLISIS FINANCIERO

9.6.1. Indicadores Financieros

9.6.1.1. Indicadores de liquidez:

Se empleará para determinar cuántos pesos de activos corrientes hay por cada peso que Solagro tiene que pagar en un año.

Ilustración 47 Indicadores de liquidez.

INDICADORES DE LÍQUIDEZ	
	Año 1
Efectivo	\$ 33.191.330,00
Cientes	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -
Inventarios de materia prima	\$ -
Inventarios de producto en proceso	\$ -
Inventarios de producto terminado	\$ -
Total activos corrientes	\$ 33.191.330,00
Proveedores Nacionales	\$ -
Cuentas por pagar	
Obligaciones a Corto Plazo	\$ 24.406.232,00
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -
Total pasivos corrientes	\$ 24.406.232,00
1. RAZÓN CORRIENTE	1,359953
2. PRUEBA ÁCIDA	1,359953
3. CAPITAL DE TRABAJO NETO -CTN	\$ 8.785.098

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la información obtenida muestra como resultado en cuanto a la razón corriente que por cada peso que Solagro deba en el primer año contará con 1.35 para cubrirlo.

Según lo indicado con anterioridad, Solagro se proyecta como una empresa sólida de evolución.

9.6.1.2. Indicadores de lucratividad:

Mediante estos indicadores se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad de Solagro.

Ilustración 48 Razones de lucratividad

RAZONES DE LUCRATIVIDAD	
	Año 1
Ventas	\$ 202.200.000
Utilidad bruta	\$ 30.750.707
Utilidad operacional	\$ 30.750.707
Utilidad Neta	\$ 30.750.707
Total activos	\$ 55.156.939
Total patrimonio	\$ 30.750.707
Utilidad antes de impuesto	\$ 30.750.707
1. MARGEN BRUTO	15%
2. MARGEN OPERATIVO	15%
3. MARGEN NETO	15%
4. RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	56%
5. RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	100%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, esta ilustración evidencia una rentabilidad antes de impuesto en el primer año de Solagro del 15% lo cual da fe de que es una empresa viable, que genera rentabilidad, que puede alcanzar un alto grado de competitividad y permitir el crecimiento de la misma, siempre que se cumplan todas las metas de ventas establecidas en el plan de marketing y la correcta y completa ejecución de este.

Finalmente, el resultado final o el margen de utilidad neta indica que las tasas de utilidad obtenida de las ventas el primer año son aceptables y que se proporciona un rendimiento atractivo donde se muestra entonces un gran control de la administración sobre la estructura de costos de la empresa.

10. CONCLUSIONES

El estudio de mercado facilita conocer la demanda de los pequeños agricultores del Cerrito Valle del Cauca en temas de asistencia técnica, capacitaciones y distribución de su producción; lo cual, genera oportunidad comercial para las consultorias de asistencia técnica agropecuarias complementarias para la agricultura en la zona central del Valle del Cauca.

La realización de la asistencia técnica a los cultivos es de fundamental importancia, dado que permitirá la mejora en la producción de los pequeños agricultores, logrando cubrir la potencial demanda de los consumidores de productos agropecuarios.

Las especificaciones de espacio de planta se verán reflejadas en una oficina de dos pisos, en donde el primer piso se utilizará como una especie de bodega la cual permitirá almacenar todos los elementos de trabajo como la maquinaria y utensilios para la correcta realización de operaciones, en el segundo piso estarán las oficinas correspondientes a: Gerencia, Dirección de Marketing y ventas, Dirección de distribución, Dirección de asesoría técnica, y sala de juntas para un total de 5 oficinas, un cuarto de baño y una cocineta.

Solagro contará con una estructura organizacional lineal, teniendo en cuenta que los cargos estarán definidos por líneas de autoridad y de responsabilidad ocupados por perfiles de desempeño Gerencial, Administrativo y Operativo.

A partir del estudio financiero se logra determinar que la empresa necesita una inversión inicial de \$25'000.000 COP Pesos; los cuales cubren necesidades de ubicación, maquinaria, equipos de oficina, adecuación del local comercial y capital de trabajo; los cuales se esperan obtener mediante la solicitud de un crédito agropecuario por medio de la entidad "Banco Agrario" Con una tasa nominal Anual del 4.32% , y una tasa Nominal mensual del 0.3531% con un plazo de 72 meses (6 Años).

Tras analizar los estados financieros de propósito general y de usar indicadores para verificar la rentabilidad de la empresa, se concluye que Solagro se proyecta como una empresa con rendimiento superior, y es que según el estudio de mercado realizado, las ventas proyectadas se cumplirán sin ningún retraso, dando así un logro de utilidad desde el primer año de la conformación de la empresa. A medida que pasan los años el margen de utilidad es alto pasando del 78% el primer año al 79% en el quinto, es decir que los costos y gastos serán controlados y que el dinero que entra por las ventas realizadas llega en su gran mayoría a la utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Agricultura familiar (UAF)
- BETANCOURTH, Benjamin. (2000) Diseño Organizacional. La estructura. Cap. 2. Los Organigramas.
- Carlos Méndez. Metodología de la investigación, 2011, 4ta edición.
- Drucker, Peter Ferdinand, la innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios. (1985).
- Duarte, Franklin. Emprendimiento, empresarial y crecimiento. (2007)
- Hernández, Sampieri; Fernández, collado; Baptista, Lucio. Metodología de la investigación. 6ta edición.
- José Ramón Gallardo Hernández. Administración estratégica. La planeación estratégica: El análisis. Capítulo 5.
- Krajewski Lee J. Administración de operaciones. Procesos y cadenas de suministro. Décima edición. Person educación, México 2013.
- Magretta, Joan, 2002. "Why Business Model Matter", Harvard Business Review, May.
- Plan De Desarrollo Del Municipio El Cerrito, Valle Del Cauca, Para El Periodo 2016 – 2019 "El Cerrito Una Familia En Paz Para Todos".
- Ruiz J. A., 2015. Gestión Empresarial II: Desarrollo de estrategias de conectividad que potencian la competitividad en el sector agropecuario. Primera edición. Ivanagro – Mejora MiPymes II. Medellín, Colombia. 49p.
- Schumpeter, Joseph Alois. Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. (1933-1950). 2ta edición.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica –Teoría- Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá. DC: 3 R, Editores, 2008. Pag.58.
- Sunil Chopra e Peter Meindl. Administración de la cadena de suministros estrategia, planeación y operación, (2013), 5ta edición.
- Tim Clark, Alexander Osterwaldes e Ives Pigneur. Tu modelo de negocio, (2012), 4ta edición.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y creación de empresas*. Pearson Prentice Hall.
- Zott, Christoph and Amit, Raphael, 2009. "Business Model Design: An Activity System Perspective", Long Range Planning, August.

WEBGRAFIA

- AGRICULTORES DEL VALLE DEL CAUCA HABLAN SOBRE LA REALIDAD DEL SECTOR. En línea (02 de septiembre 2019). Disponible en: <https://www.elpais.com.co/valle/agricultores-del-del-cauca-hablan-sobre-la-realidad-del-sector.html>.
- CERCA DE 3.000 PRODUCTORES DE FRUTAS MEJORARÁN SU COMPETITIVIDAD EN EL VALLE DEL CAUCA. En línea (25 de enero de 2018). Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/cerca-de-3000-productores-de-frutas-mejoraran-su-competitividad-en-el-valle-del-cauca-2623185>.
- DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR: LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN CORTAS. En línea (20 de nov. de 19). Disponible en: <http://www.orizont.es/del-productor-al-consumidor-las-cadenas-de-distribucion-cortas/>.
- La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín. En línea (18 de noviembre de 2019). Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>.
- La prestación de servicios a los pequeños agricultores: Últimas novedades en materia de finanzas digitales. En línea (10 de junio de 2019). Disponible en: <https://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Serving-Smallholder-Farmers-Jun-2014-Spanish.pdf>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DERRALLO RURAL. En línea (25 de febrero., 2019). Disponible en: [https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Cofinanciaci%C3%B3n%20ATDR2015/Lineamientos Asistencia T%C3%A9cnica Directa Rural 2015 .pdf](https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Cofinanciaci%C3%B3n%20ATDR2015/Lineamientos%20Asistencia%20T%C3%A9cnica%20Directa%20Rural%202015.pdf)
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. LEY 607 DE 2000 (agosto 2). En línea (22 de febrero., 2019). Disponible en: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20607%20de%202000.pdf>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN FAO. En línea (20 de noviembre de 2019). Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as326s.pdf>.
- REDACCIÓN EL PAÍS. Agricultores del Valle del Cauca hablan sobre la realidad del sector. En línea (11 de octubre., 2018). Disponible en: <https://www.elpais.com.co/valle/agricultores-del-del-cauca-hablan-sobre-la-realidad-del-sector.html>
- REVISTA DINERO. La ola del emprendimiento: ¿burbuja o generador real de crecimiento? En línea (15 de diciembre., 2018). Disponible en:

<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/ola-del-emprendimiento-es-unaburbuja-por-maria-castrillon/262331>

- CÁMARA DE COMERCIO. Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. Edición No. 1. 2007. ¿Por qué están insatisfechos los pequeños agricultores Colombianos?, Tomado de: <https://www.dinero.com/economica/articulos/las-insatisfacciones-y-preocupaciones-de-pequeños-agricultores-en-colo,boa/23137#>
- Ministerio de salud y protección social. Perfil nacional de consumo de frutas y verduras. Davinci publicidad y medios. Bogotá. DC. Febrero 2013. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia->
- OROZCO HENAO, Adriana. Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos para la empresa Hierros HB SA. Consultado el 28 de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf?sequence=1>
- Diseño y distribución en planta. Ingeniería industrial online. Herramientas para el Ingeniero. Consultado el 17 de Marzo de 2020. Disponible en:
- <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/dise%C3%B1o-y-distribuci%C3%B3n-en-planta/>
- AGRICULTORES DEMANDAN ASISTENCIA TÉCNICA. En línea (31 de enero 2018). Disponible en: <https://agroingeniero.blogspot.com/2012/01/agricultores-demandan-asistencia.html>.
- CONSUMO NACIONAL DE FRUTAS Y VERDURAS EN COLOMBIA. En línea (15 octubre de 2019). Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia-2013.pdf?fbclid=IwAR395ciMwhk7tHZcXBQb4qLBwkkZ5gg7oUn00k_oQK7CrqBnW7ev-lirFNU

ANEXOS

Anexo N°1 ENCUESTA