

1-1-2011

## **Plan de negocio para el funcionamiento de una microempresa familiar: Fresas Marentes, en el sector rural de Mochuelo Alto en la ciudad de Bogotá**

Andrea Esperanza Garcia López  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Deyvid Alexander Correa Rua  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Garcia López, A. E., & Correa Rua, D. A. (2011). Plan de negocio para el funcionamiento de una microempresa familiar: Fresas Marentes, en el sector rural de Mochuelo Alto en la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1002](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1002)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA  
FAMILIAR: FRESAS MARENTES, EN EL SECTOR RURAL DE MOCHUELO ALTO  
EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

**ANDREA ESPERANZA GARCIA LÓPEZ**

**DEYVID ALEXANDER CORREA RUA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTA**

**2011**

Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA  
FAMILIAR: FRESAS MARENTES, EN EL SECTOR RURAL DE MOCHUELO ALTO  
EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

**ANDREA ESPERANZA GARCIA LÓPEZ**

**DEYVID ALEXANDER CORREA RUA**

**MAGDALENA PUENTES H.**

**Director de trabajo**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTA**

**2011**

**TABLA DE CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN**

1. Título: PLAN DE NEGOCIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR: FRESAS MARENTES, EN EL SECTOR RURAL DE MOCHUELO ALTO EN LA CIUDAD DE BOGOTA.	2
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1. SUBLINEA DE INVESTIGACION	2
3. PROBLEMA	2
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	4
4. JUSTIFICACION	4
5. HIPOTESIS	6
6. OBJETIVOS	6
6.1. OBJETIVO GENERAL	6
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

<b>7. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>7</b>
<b>7.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>7.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
<b>8. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>11</b>
<b>8.1. TIPO DE INVESTIGACION</b>	<b>11</b>
<b>8.2. MÉTODO DE INVESTIGACION</b>	<b>12</b>
<b>8.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.</b>	<b>13</b>
<b>8.4. MUESTRA Y POBLACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>II. PLAN DE NEGOCIOS.</b>	<b>14</b>
2. El cultivo de fresas	14
3. Marco Legal Empresarial	19
3.1. Normatividad Contable.	20
3.2. Normatividad Económica	21

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

3.3. Normatividad Alimentaria	22
3.4. Normatividad Ambiental y Territorial	24
4. Estudio de Mercado Consumidores de Fresas	26
4.1. Metodología	26
4.2. Resultados del Estudio de Mercado sobre el consumo de Fresas	28
4.3. Conclusiones estudio de Mercado	44
5. Planeación Proyectos Agrícolas	45
5.1. Condicionantes de los Procesos Productivos Agrícolas	46
5.2. Metodología de la Planificación de los Procesos Agrícolas	48
5.3. Análisis DOFA	51
5.3.1. Diagnostico DOFA de la Empresa de Fresas Marentes	52
5.3.1.1. Amenazas	53
5.3.1.2. Debilidades	55
5.3.1.3. Fortalezas	58

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

5.3.1.4. Oportunidades	60
6. Plan de Negocios	62
6.1. Informe Ejecutivo	62
6.1.1. Capacidad Empresarial Actual	63
6.1.2. Capacidad Administrativa de la Empresa	64
6.1.3. Perfil de los Empleados	64
6.2. Propuesta Plan de Negocios	65
6.2.1 Marco Legal	69
6.2.2. Plan de Mercadeo	72
6.2.3. Diseño Administrativo	74
6.2.4. Plan Financiero	80
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Bibliografía	94

**GRÁFICAS**

Gráfica 1. Conversión Edad de la Población Encuestada.	29
Gráfica 2. Relación entre Edad y Género.	31
Gráfica 3. Relación Nivel Académico y Estrato Social	32
Gráfica 4. Relación Ocupación con ingreso Personal	33
Gráfica 5. Relación Entre Nivel Educativo e Ingreso Salarial.	34
Gráfica 6. Relación entre Género e ingreso Salarial	34
Gráfica 7. Relación entre Ingreso Personal e Ingreso Familiar.	36
Gráfica 8. Relación entre Comprador y Lugar de Mercado	38
Gráfica 9. Relación Capacidad de Consumo y Compra de Fresas.	41
Gráfica 10. Relación entre Planeación del Mercado y Compra de Fresas.	42
Gráfica 11. Organigrama Básico de Fresas Marentes.	76

**TABLAS**

Tabla 1. Matriz DOFA de la empresa de Fresas Marentes	61
Tabla. 2. Estrategias y acciones DOFA.	68
Tabla. 3. Inversión del proyecto	81
Tabla. 4. Estructura de Costos	81
Tabla. 5. Punto de Equilibrio	83
Tabla.6. Depreciación del vehículo	83
Tabla.7. Recaudo en Ventas	83
Tabla.8. Forma de Pago de la Materia Prima	83
Tabla.9. Crédito	84
Tabla.10. Reservas	84
Tabla.11.Pago de Dividendos	84
Tabla.12. Pago Impuesto de Renta	84

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

Tabla.13. Perdidas y Ganancias	85
Tabla.14. Balance General	86
Tabla.15. Flujo de Caja	87
Tabla.16. Flujo de Caja Libre	88

## FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. El Señor Mario Marentes en el Cultivo de Fresas.	3
Fotografía 2. Cultivo de Fresas de la Empresa	15
Fotografía 3. Técnica de Cultivo de la Fresa.	17
Fotografía 4. Sistema de Separación de Canales de la Fresa.	18
Fotografía 5. Visión Panorámica de la Región en donde esta Ubicada Actualmente la Empresa.	53

## INTRODUCCION

La presente investigación, que hace parte de los proyectos que apoya el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, CEDEF, de la Universidad De la Salle, trata de la situación empresarial de Fresas Marentes, una microempresa de tipo familiar, ubicada sector rural de Mochuelo Alto en la Localidad 19 de Ciudad Bolívar, en una fanegada de tierra dedicada al cultivo y comercialización de fresas.

Las condiciones sociales y económicas de la familia del señor Mario Marentes, se han convertido en una limitante para consolidar la microempresa y hacerla rentable y competitiva. Si bien la actual labor productiva en la que trabaja hace cinco años le ha permitido obtener los ingresos básicos para el sustento de su familia; la investigación evidencia la necesidad de formalizarla mediante las herramientas propias de la administración y organización empresarial, que le posibiliten la obtención de recursos financieros en procura de su desarrollo, para atender no sólo lo referente a los cultivos, sino, a la creación de áreas administrativa, de mercadeo y comercialización, entre otras, para ser eficiente y productiva.

El diseño del Plan de Negocios para la empresa Fresas Marentes permitirá el desarrollo de la microempresa familiar, a partir de la conquista de nuevos mercados que a su vez contribuyan con la expansión del área cultivada, su optimización y productividad y con ello a la organización administrativa, que posibiliten una empresa rentable, con los recursos financieros necesarios y posicionada en el mercado. En éste sentido se dirigen los objetivos del Plan de Negocios la razón de ser de la investigación.

Teniendo en cuenta las expectativas propias del Plan de Negocios se abarcarán los siguientes componentes: una síntesis del proceso de cultivo, un estudio del marco legal a tener en cuenta y la normatividad exigida para formalizar la microempresa; un estudio de mercado, que tendrá en cuenta tanto la demanda de los consumidores como la competencia misma; seguido de la factibilidad técnica junto con el estudio administrativo, el estudio de la factibilidad económica y financiera, los cuales en conjunto, delimitan, concluyen y exponen el Plan de Negocios.

## **1. TITULO**

### **PLAN DE NEGOCIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA MICROEMPRESA FAMILIAR: FRESAS MARENTES, EN EL SECTOR RURAL DE MOCHUELO ALTO EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

## **2. LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Alta Gerencia Empresarial.

### **2.1 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

Creación de Empresa. CEDEF.

## **3. PROBLEMA**

### **3.1 PLANTEAMIENTO**

El señor Mario Marentes, además de ser un líder comunitario de la localidad diecinueve (19) conocida como ciudad Bolívar, es en la actualidad el propietario de un terreno de una fanegada de tierra en el sector rural de la misma, la cual ha dedicado al cultivo de fresas. La producción y venta de las fresas generan el sustento personal, familiar y para sus empleados.

Fresas Marentes, es una pequeña empresa o microempresa de carácter familiar, liderada en su gestión por su propietario, en colaboración directa con los miembros de su familia y algunos empleados que le ayudan en las distintas actividades que requiere la empresa.

Su medio de sostenimiento es el cultivo de la fanegada de tierra que recibió en herencia y en donde realiza cada una de las actividades y funciones que el negocio le genera, pero, sin la identificación cierta como una microempresa formalizada. Es así, como además de realizar el cultivo y la cosecha, se encarga de los distintos procesos logísticos de recolección, selección, empaçado y conservación de la fresas; igualmente, del traslado de las frutas empaçadas a las distintas empresas con las que tiene establecidos acuerdos de venta y suministro. La fotografía 1, permite apreciar a su propietario durante el desarrollo de sus actividades agrícolas.

Las empresas con las cuales comercializa parte de su producción, calculada en 5.000 plántulas son: Pronalfrut, una empresa de comercialización de frutas y la productora de pulpas de fruta y lácteos de la señora Rosa, la cual procesa las fresas y que tiene su sede en el sector de Mochuelo Alto.

**Fotografía 1. El Señor Mario Marentes en el Cultivo de Fresas.**



Fuente: Los autores.

En la medida en que la microempresa Fresas Marentes, es de tipo familiar, las distintas actividades administrativas y de gestión empresarial han sido asumidas de manera empírica por parte del propietario y los miembros de su familia. Tal y como él mismo lo manifiesta: “con más sentido común, que con verdadero conocimiento de cómo hacer los negocios y de lo que se va aprendiendo en el día a día”. En consecuencia, se aprecia, que el señor Marentes, además de constituirse en un “todero” dedicado a las distintas tareas y gestiones que le demandan las distintas fases de su actividad productiva y comercial, entre estas lleva el manejo administrativo, contable de mercadeo y ventas.

La limitación de recursos económicos para aumentar la producción, las deficiencias de carácter formativo en el manejo administrativo, así como la carencia de una visión empresarial, le imposibilitan buscar, conquistar y mantener mercados para su cosecha de fresas, son situaciones que permiten

apreciar que la microempresa familiar está en un proceso de estancamiento, que apenas proporciona la subsistencia vital y la permanencia en el mercado.

Del mismo modo, se establece que las escasas condiciones organizacionales de la microempresa, no permiten un mayor desarrollo empresarial, lo cual hace que la misma sea insuficiente en los procesos de gestión y desarrollo. En consecuencia, no se constituye como una empresa rentable y eficiente, lo que a su vez, determina que no tenga posibilidades de acceso al mercado para lograr recursos económicos que le faciliten apalancarse y reestructurarse administrativa y financieramente.

Si se logra que Fresas Marentes, tenga acceso a recursos económicos para ampliar y cualificar la producción de fresas, posicionar una marca y conseguir nuevos mercados, superará de manera exitosa su condición actual; en esta medida, el Plan de Negocios proyectado se presenta como una alternativa viable en la recuperación y consolidación de la empresa, dado que el mismo, le proporcionará opciones y herramientas administrativas y de gestión en procura de aumentar la producción, la organización administrativa y la consecución de nuevos mercados; por consiguiente, el mejoramiento de las condiciones económicas del negocio y de la familia, todo dentro de un marco general de sostenibilidad económica, social y ambiental.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo diseñar un Plan de Negocios para la microempresa productora de fresas que posibilite su consolidación empresarial, mediante la organización administrativa, productiva y la ampliación de nuevos mercados, que permita mejorar las condiciones del negocio y de la vida familiar de sus propietarios?.

### **4. JUSTIFICACIÓN**

El campesino de las zonas suburbanas que en el caso de los habitantes de ciudad Bolívar colindan con las rurales de la ciudad [por su ubicación en la Región del Sumapaz] dedicado a las actividades agrícolas y pecuarias, además de tener que enfrentar las consecuencias del crecimiento urbano sobre sus comarcas, ha tenido que asumir la conservación de sus tierras como un medio de sobrevivencia y permanencia, dedicándolas a labores productivas y darles una explotación económica, lo que se ha convertido en la alternativa para asumir los retos permanentes que la pobreza les presenta a diario, y de esta manera evitar su desplazamiento y/o asimilación urbana en las zonas marginales de la capital.

La permanencia e identificación con la tierra, así como las formas tradicionales de su explotación, hacen parte de su idiosincrasia en tanto campesinos o habitantes rurales. Sus orígenes, características sociales,

culturales y económicas, no les ha permitido superar las limitaciones que les ha impuesto la marginalidad y pobreza social en la que históricamente les ha tocado vivir, sumándose a esto, la carencia de oportunidades para conseguir mejores alternativas de desarrollo que les posibiliten lograr mejores condiciones de vida y de bienestar, para sí mismos y para sus familias.

Ante la carencia de reales programas de desarrollo y promoción agrícola por parte de las entidades públicas y privadas, que permitan la destinación de recursos para inversión en desarrollo tecnológico, adquisición y mejoramiento de tierras, riego, [lo que quedó en evidencia con Agroingreso Seguro, cuyos recursos se destinaron al grandes empresarios agrícolas] a capacitación y formación del campesinado en técnicas propias de la siembra y cultivo, así como a la administración de sus negocios agrícolas, con una visión empresarial, estos no han tenido otra posibilidad que tratar de mantener sus sistemas empíricos y artesanales de producción y comercialización, que por su bajo nivel de inversión, disponibilidad de tierras aptas y las limitaciones tecnológicas consecuentes, no sólo no les permiten ser rentables, sino que los exponen a salir del mercado o a sólo tener presencia marginal en el mismo.

Éste es el caso del campesino Mario Marentes, residente en la localidad 19, de ciudad Bolívar, quien sin tener una mayor educación ni formación empresarial, se ha dedicado al cultivo de las fresas en el sector rural de dicha localidad, [caracterizada por su pobreza y marginalidad social] en una fanegada de tierra de su propiedad, creando para ello, una microempresa familiar, la cual no ha podido consolidar ni hacer rentable, situación ésta que coincide con los planteamientos del Manual Técnico de Organización y Desarrollo Empresarial en los Sistemas Productivos (2003), cuando expone:

Tal vez, la historia colombiana está muy rica en estudios, libros o documentos sobre el desarrollo agropecuario, pero lo cierto es que la organización de los productores rurales en sistemas de producción y desarrollo empresarial sostenible, sí deja mucho que desear.

En la medida en que el señor Marentes, quién además es un líder comunitario en el sector, ha tomado conciencia de la necesidad de adoptar o establecer nuevas estrategias de manejo, organización y dirección de su microempresa, con los objetivos de poder consolidarla, hacerla rentable, productiva y competitiva, e incluso poder expandirla, ha recurrido a la asesoría que presta el CEDEF a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables De la Universidad De la Salle.

El Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, CEDEF, de la Universidad De la Salle, es una entidad que da la oportunidad a estudiantes de último semestre de Administración de Empresas de aplicar los conocimientos adquiridos en las áreas administrativa y contable, mediante la asignación de

situaciones y casos de empresas de familia que necesiten asesoría para que mediante un estudio riguroso brinden soluciones viables y alcanzables, en procura de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las personas partícipes de estos proyectos de desarrollo.

En esta perspectiva, la presente investigación, bajo las orientaciones del CEDEF, se propone diseñar el Plan de Negocios para la microempresa familiar del señor Marentes, a la cual se denominará Fresas Marentes, como un recurso e instrumento administrativo, que a partir de sus diversos componentes organizacionales, financieros y de mercado, permita en el corto plazo sentar las bases para hacerla rentable y competitiva como microempresa, contribuyendo al bienestar y calidad de vida de sus integrantes.

## **5. HIPÓTESIS**

- El Plan de Negocios, proporciona elementos administrativos a la microempresa de Fresas Marentes para organizar su empresa.
- El Plan de Negocios propuesto posibilitará a la microempresa Fresas Marentes, acceder a planes de financiación.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar el Plan de Negocios para la microempresa Fresas Marentes, que permita su organización administrativa, productiva y la ampliación de nuevos mercados.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

**6.2.1.** Elaborar el estudio de Mercado para la microempresa productora de fresas, que le permita identificar nuevas opciones de ampliación del negocio hacia nuevos mercados.

**6.2.2.** Elaborar el estudio Técnico para la microempresa productora de fresas determinando su capacidad de producción, sus necesidades de tecnología y recursos de producción.

**6.2.3** Elaborar el estudio Administrativo y Legal que estructure su formalización, funcionamiento y sistema de gerencia administrativa.

**6.2.4** Elaborar el estudio Financiero, que permita identificar su condición económica y financiera, en la búsqueda de planes de financiación viables con el plan de negocios.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1. MARCO TEÓRICO**

El plan de negocios se constituye en una herramienta fundamental en el proceso de creación, diseño y desarrollo de un proyecto empresarial; de esta manera, el mismo, se constituye en el medio que permite determinar la proyección y viabilidad de crear y consolidar una empresa. El plan de negocios según Borello (2000, p.p. IX y X) es “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” que:

Debe entenderse como un estudio, que de una parte incluye un análisis de mercado del sector, del sector y de la competencia, y de otra del plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/ servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo...determinando el atractivo económico del negocio, su factibilidad financiera, junto con una visión empresarial clara y coherente.

Para fresas Marentes se realizara el estudio de mercado con el objetivo de centrar su mercado y la presentación de su producto, el plan de negocios de fresas Marentes debe cubrir los distintos aspectos de la empresa como negocio, tanto interna como externamente; enfocándose fundamentalmente en los factores externos que son en donde se realiza como empresa; es allí en donde la empresa compite con los demás negocios y su presencia institucional se ve expuesta a las condiciones propias del mercado, el cual debe conocer para hacerse participe del mismo en las mejores condiciones posibles.

De esta manera, Becerra y Díaz (2002, p.7) plantean que el plan de negocios se constituye “en una herramienta que le permite al empresario planear las actividades de su empresa, hacer proyecciones y buscar financiación” a partir de “plasmear la situación actual del negocio y sus expectativas, en un horizonte de planeación determinado”.

En la práctica empresarial, el plan de negocios tiene como objetivo, tal y como Castro (2003, p.p. 32) lo señala:

Determinar las características económicas de la empresa, identificando y cuantificando las inversiones que se han de realizar, así como los montos y momentos de inversión... [y a

partir del plan económico] realizar la factibilidad de la evaluación financiera, estableciendo un plan operativo, que permita la puesta en marcha de la nueva empresa, teniendo en cuenta un plan de contingencia que prevea estrategias que permitan afrontar las posibles dificultades que se presenten en su desarrollo.

Para el caso de Fresas Marentes, donde se requiere consolidar una empresa, las propuestas y estrategias de creación y desarrollo empresarial deberán estar sustentadas en un proyecto de viabilidad económica y/o financiera, que le permita tener claridad a los propietarios o inversionistas de la viabilidad del negocio; los objetivos y las metas a alcanzar, así como de la rentabilidad y sostenibilidad del mismo en términos de plazos y tiempos, Es así como se realizará una proyección a largo plazo para saber su sostenibilidad y expansión en un periodo de cinco años, del mismo modo, la empresa debe articular su estructura administrativa y logística, así como sus recursos humanos, con el propósito de hacer competitiva y eficiente su presencia en el mercado de bienes o servicios; en una integración y alineamiento de sus metas y objetivos empresariales.

Es en éste contexto, que Balanko-Dickson (2007, p. 6) establecen que el Plan de Negocios, es “un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio” y en esta medida, el mismo, deberá:

Contener tanto objetivos estratégicos como tácticos, pudiendo ser su presentación formal o informal, deberá tener en cuenta, por lo menos, “una perspectiva general de sus metas principales”; siendo así que el plan de negocios formal “detallará la formula principal que requiere el negocio para conseguir las metas fundamentales”. Lo que permite apreciar que en el plan de negocios: “es una herramienta formal elaborada para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieran para que el negocio alcance su meta más importante: la rentabilidad” Balanko-Dickson (2007, p. 7)

Un aspecto relevante de la planeación empresarial expresada en el respectivo plan de negocios, es que éste permite establecer un balance entre “las metas originalmente planteadas y las alcanzadas, y que las acciones estén debidamente encaminadas y alineadas con la dirección estratégica definida en el plan de negocios” según Balanko-Dickson (2007, p. 7) y de esta forma, permite establecer los correctivos necesarios orientados a la consolidación empresarial mediante la obtención de las metas establecidas.

La definición de un plan de negocios permite establecer no sólo los objetivos y metas a alcanzar, sino determinar los tiempos en los que estos

serán obtenidos. Del mismo modo, posibilita conocer con la debida anticipación con qué recursos se cuenta y cuáles otros serán necesarios para su logro, y en esta medida, permite establecer los medios y las condiciones cómo podrían ser obtenidos o financiados. Un adecuado plan de negocios, que determine con precisión las necesidades de financiación, así mismo, deberá establecer los medios que son viables para su consecución y conservación. Por esto, se deberá entender que un plan de negocios se constituye en un proyecto de desarrollo empresarial, y que por lo tanto, deberá ser sometido de manera permanente a evaluaciones que permitan establecer cómo avanza su implementación, y en esa medida, poder establecer los correctivos y ajustes necesarios para la obtención de las metas y objetivos propuestos en Fresas Marentes.

En general el plan de negocios se convierte en una carta de presentación empresarial ante las entidades crediticias y financieras; y su estudio por parte de éstas, además de ser un requisito imprescindible, así mismo, se puede convertir en el respaldo que éstas demandan para verificar la viabilidad de aportar y destinar la financiación solicitada. De esta manera, el plan de negocios se convierte en la propuesta de factibilidad empresarial para Fresas Marentes ante los posibles inversionistas o financiadores del proyecto empresarial.

Siendo de esta manera el plan de negocios, como lo definen Terragno y Lecuona (2008) en su artículo Mercado publicado por la revista Dinero, “Un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme”. Dado que en las distintas situaciones y condiciones de la vida empresarial, se hace necesario elaborar y disponer de un documento que respalde desde la perspectiva de la planeación estratégica, en lo que respecta al negocio desde la visión económica y financiera, tanto la creación de la empresa como su desarrollo. Así mismo, se convierte en la carta de presentación que la respalda institucionalmente ante los inversionistas, el sector financiero y los mismos clientes.

## 7.2 MARCO CONCEPTUAL

En el presente estudio, se hace uso de algunos términos y conceptos técnicos, los cuales se definen en procura de claridad y comprensión.

**Análisis externo.** Evaluación y valoración desde una perspectiva de planeación estratégica del entorno en el que funciona la empresa, [mercado] con el objetivo de establecer posibles oportunidades y amenazas.

**Análisis Interno.** Examen de las condiciones, recursos y forma organizacional de una empresa, con el propósito de establecer su situación estructural y funcional, determinando sus fortalezas y debilidades.

**Clima:** Es el conjunto de valores estadísticos de los componentes del tiempo atmosférico de una región; estos componentes son la temperatura, la humedad, los vientos, la presión atmosférica y las precipitaciones de lluvia. Las características del clima están condicionadas por la latitud, estructura morfológica o relieve, vegetación, vientos y exposición a los rayos solares. A nivel local se suele hablar de microclima.

**Cultivo:** Actividad agrícola de tipo biológico, que busca aprovechar las condiciones climáticas y de fertilidad del suelo mediante actividades de labrado, en procura de obtener un producto [fruto, hortaliza, vegetales, etc.] determinado.

**Direccionamiento Estratégico:** Se refiere al proyecto estratégico mediante el cual se pretende posicionar a la empresa en los términos de tiempo planteados en la planeación estratégica, integra la misión, la visión, los fines y los objetivos estratégicos.

**Exigencias térmicas:** Condiciones de temperatura y humedad que determina el habitat en donde se pretende realizar un proceso de cultivo agrícola y las posibilidades de adecuación y adaptación de la siembra.

**Fotoperíodo.** Técnica de exposición de un producto agrícola a la exposición de la luz natural o artificial con el fin de acelerar su proceso de germinación, floración y desarrollo optimizando los tiempos y procesos de cultivo.

**Matriz DOFA.** Es una herramienta de evaluación institucional mediante la cual se hace posible determinar el estado real de la empresa; estableciendo sus debilidades confrontadas con las oportunidades, y las fortalezas respecto a las oportunidades. Las fortalezas y debilidades son tomados como aspectos propios e internos de la empresa y en esta condición son susceptibles de ser manejados en su interior. Las oportunidades y amenazas corresponden a los factores externos en los cuales se inserta y participa la empresa, y en general condicionan a la misma. La evaluación DOFA, se realiza como un medio de valoración empresarial orientado a determinar sus estrategias de cambio y/o consolidación.

**Mercadeo:** Herramientas de gestión, planes, programas y estrategias que instituye la empresa en procura de realizar la producción en el mercado, buscando conquistarlo, mantenerlo y ensancharlo, en cumplimiento de objetivos específicos de ventas y comercialización.

**Mercado:** Es el lugar en donde se integran y relacionan los diversos grupos de compradores y vendedores con el propósito de comercializar y realizar intercambio de bienes y productos.

**Misión:** Es el planteamiento de carácter empresarial mediante el cual se establece el sentido, los objetivos y la razón de existir institucionalmente. Permite establecer el por qué se existe empresarialmente.

**Objetivos Generales.** Son los propósitos y metas que se plantea una empresa a mediano o largo plazo para la consecución y realización de sus proyectos empresariales y organizacionales y que han sido expresados en la misión institucional.

**Planeación Estratégica:** Es el conjunto de actividades orientadas a definir el sentido de la empresa, su misión y visión institucional, y teniendo en cuenta su realidad organizacional, se determinan los planes, estrategias y objetivos que se requieren para la consolidación de la empresa.

**Plan de Negocios:** Es una herramienta que permite diseñar y proyectar una propuesta empresarial, definiendo su planeación financiera y económica, las actividades, gestión y perspectivas de negocio, a partir de su realidad, con el fin de lograr su sostenibilidad y rentabilidad.

**Plántula:** Es el proceso de la planta desde que germina hasta que salen las primeras hojas verdaderas de la planta.

**Suelo:** En lo que respecta a la agricultura, es el medio en el cual se realizan los cultivos y siembras o crece la vegetación; está constituido por cuatro componentes cuyas proporciones son: material mineral 45%, materia orgánica (5%), aire (25%) y agua 25%, junto con material Biótico [residuos vegetales y animales] los cuales serán variados de acuerdo con las conveniencias de producción del agricultor.

**Supermercados Locales:** Son aquellos supermercados pequeños en la zona que venden de todo al alcance del consumidor.

**Visión:** Se constituye en el planteamiento institucional que hace una empresa, mediante el cual determina sus expectativas de realización a largo plazo. En general busca responder a la pregunta “¿Qué se quiere ser?”.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente estudio se realizó una investigación de tipo descriptivo explicativo, que en su primera parte permite definir el cómo se abordará el objeto de estudio, posibilitando “reseñar las características y los rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio (Méndez, p. 123) estableciendo los distintos procesos de cultivo y mercadeo de las fresas; con el fin de determinar cómo se llevan a cabo las distintas prácticas agrícolas propias

del cultivo, y se han desarrollado las distintas actividades para distribuir y comercializar el producto en el mercado.

La segunda etapa metodológica, se constituyó en una etapa de intervención [o de propuesta de intervención] mediante el plan de negocios, asumiendo el carácter explicativo, de lo ya conocido para ser transformado y explicar las razones por las que se proyectó dicha intervención a partir del conocimiento específico de la administración de empresas, en procura de que la microempresa en estudio, desde su realidad sea viable económicamente, consolidarse en el proceso de desarrollo y con ello, ganar en eficiencia, rentabilidad y proyección empresarial.

## **8.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Kerlinger (1988, p. 7) en su texto sobre “investigación del comportamiento” (1978, p. 7) advierte “que no hay método científico como tal, existen diversos métodos que los científicos emplean o pueden usar, [en cambio] si se puede decir que hay un solo enfoque científico”; que permite la permanente “auto evaluación de todo el camino del conocimiento científico, concebido para controlar y verificar las actividades y conclusiones científicas” de tal manera, que como lo plantea Pierce, citado por Kerlinger, “el método será tal que la conclusión última de todo hombre debe ser la misma, [dado que] su hipótesis fundamental es esta: existen cosas verdaderas cuyos caracteres son completamente independientes de nuestras opiniones de ellos” y en donde el método ha sido diseñado “concebido y utilizado para controlar y verificar las actividades y conclusiones científicas al término de la búsqueda de conocimiento confiable” (Kerlinger, 1988).

Lo anterior se ve confirmado por Méndez, (2001. p.132) quien dice que “El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”; en donde retomando a Kerlinger (1988, p.11), el método es un instrumento de la investigación científica que requiere que esta sea “una investigación crítica, controlada y empírica de fenómenos naturales [y sociales] guiada por la teoría y la hipótesis acerca de la supuesta relaciones entre dichos fenómenos”.

Del mismo modo, se recurrió al método deductivo para establecer las razones de causalidad en la medida en que como lo señala Conant, reseñado por Kerlinger (1988, p.13) este método permite “deducir las consecuencias de las hipótesis que ha planteado” y ello lo lleva a poner en juego “el conocimiento, la experiencia y la perspicacia” y de esta manera establecer la forma como se puede resolver el problema”; siguiendo esta línea de pensamiento, Méndez, manifiesta que “El método deductivo, es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”

siendo así que a partir del análisis del objeto de estudio (Fresas Marentes), y su forma de estudiarlo, se busca establecer la manera de conocerlo y ver la posibilidad de transformarlo.

### **8.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Pardinas (1983, p.27) dice que la información de primera mano o datos primarios, aquellos que han sido recogidos, organizados y formulados por el investigador o su equipo”; en lo que coincide con Méndez (2001, p.141) quién plantea que “Las fuentes son hecho o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. De esta manera, las fuentes primarias a las que se acudió fueron fundamentalmente la información directa tales como documentos, entrevistas, materiales accesibles a los investigadores, por parte de los distintos involucrados en la investigación.

La información primaria, se complementó con documentos de tipo secundario, que como lo define Pardinas (1983, p.27) son aquéllos que “el investigador ha recogido de otros investigadores” o han sido publicados por entidades, centros de investigación, etc., y que tratan de la temática en estudio.

Para la realización del presente estudio orientado a la definición de un plan de negocios, se procedió a la recolección de la información pertinente, tanto de tipo primario como secundario. Inicialmente, mediante la observación participante, se entró en contacto directo con los propietarios y cultivadores de la empresa en estudio, ello permitió conocer la realidad que ellos han venido afrontando de una manera directa y objetiva, pudiendo así, con la documentación que aportaron establecer su diagnóstico y orientada por el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación, así como la contrastación de las hipótesis planteadas. En éste contexto, se aplicó una encuesta de mercado dirigida a la población de consumidores, buscando conocer sus expectativas, necesidades y gustos de consumo.

Las fuentes secundarias, fueron básicamente los documentos, elaborados por diferentes investigadores respecto al cultivo, procesamiento y comercialización de las fresas; del mismo modo, documentación referente a la problemática ambiental y sanitaria que tiene hoy en día Mochuelo Alto y finalmente, los distintos libros de texto que tratan de los aspectos y procesos administrativos propios del estudio.

## **8.4. MUESTRA Y POBLACION**

### **8.4.1. POBLACION.**

Tal y como lo establece en su texto sobre “Metodología de la Investigación” Bernalt (2004, p. 159) la población es el “Conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” la población del estudio se constituyó por los funcionarios y cultivadores y se complementó con la de los consumidores que participaron en el estudio de mercado sobre consumo de fresas.

### **8.4.2. MUESTRA.**

Teniendo en cuenta la definición de Bernalt (2004, p.159) quien dice que:

Muestra es la parte de la población que se relaciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúan la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Se entrevistó de manera directa a las personas que intervienen en el proceso de recolección y comercialización de las fresas, cultivadores y funcionarios. La cantidad de participantes de éste primer grupo es de cuatro (4) personas.

En la medida en que se aplicó una encuesta a los consumidores de fresas, se estableció una muestra constituida por reales o potenciales consumidores de fresas. La cantidad de encuestados, es decir, la muestra del estudio se conformó por treinta (30) consumidores.

## **II. PLAN DE NEGOCIOS**

### **2. El Cultivo de Fresas**

Conocer las características y las condiciones en las que se debe realizar el proceso del cultivo de las fresas permite no sólo conocer las particularidades propias del mismo, sino determinar el tipo de gestión empresarial que debe asumirse para que el mismo se lleve a buen término, en procura de mejorar la productividad y rentabilidad del mismo.

Establecer los requisitos propios del cultivo de la fresa se convierte, desde la perspectiva del manejo empresarial, en un elemento fundamental para el diseño del Plan de Negocios que se pretende plantear a la microempresa Fresas Marentes. Los aspectos técnicos específicos y de infraestructura, que se

exponen en el presente capítulo, se tienen en cuenta en la medida en que se consideran relevantes para el respectivo Plan de Negocios.

La fresa es una fruta que tiene diversas variedades; sus orígenes se remontan a Europa (*Fragaria vesca* *Fragaria alpina*) en América del sur en Chile (*Fragaria chiloensis*) y en Estados Unidos (*Fragaria virginiana*) los conquistadores encontraron estas dos especies, las cuales por ser de mayor tamaño que las europeas recibieron el nombre de fresones. Posteriores desarrollos genéticos permitieron su hibridación.

En la Sabana de Bogotá, y en varias zonas frías de Colombia, se cultiva la especie *Fragaria vesca*, la cual, además de los usos corrientes, se emplea como planta ornamental, en tanto que sus frutos son usados para preparar dulces, mermeladas, postres y otros productos, como lo reseña el Manual Técnico 2003; constituyéndose en una fuente de ingresos de familias de las zonas rurales.

El cultivo de fresas es considerado por el espacio que requiere como un producto hortícola; con una alta frecuencia de producción, dado que esta puede durar hasta tres semestres continuos, siempre y cuando se tengan en cuenta todos los requisitos fitosanitarios y se mantengan los cuidados específicos que exige la plantación. La fotografía 2, permite apreciar los cultivos de fresas del Señor Mario Marentes.

**Fotografía 2. Cultivo de Fresas de la Empresa**



## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

Fuente: Los autores.

La frecuencia del cultivo depende de la calidad de fresa y su condición de fresca y conservación. Del mismo modo, la fresa debe ser rotada en periodos de cuatro a cinco años, dado que tiende a agotar el suelo en el que esta sembrada. La calidad de la fresa cultivada también depende en parte de la riqueza del suelo. Las fresas pueden ser “cosechadas cada tercer día una vez transcurridos dos meses y medio de su trasplante”; se puede recoger en su nivel de maduración para su consumo inmediato, y si se desea consumirla más tarde, cuando haya alcanzado el 75% de su maduración. La fruta se desprende utilizando la uña del pulgar y el dedo índice, de acuerdo con las recomendaciones del Manual Agro Empresarial (2003, p. 127)

La técnica de cultivo según PADEMÉR (2003, p. 109) parte del arado del suelo, el cual debe realizarse a los 30 o 45 cm de profundidad, luego se realiza el rastrillaje del suelo formando “camas” con desniveles de 15 a 20 cm. respecto a los surcos, los cuales deben tener entre sí una separación mínima de 60 cm. Se requiere una cuidadosa preparación del suelo. Los suelos deben ser francos arenosos, y requieren un adecuado contenido de materia orgánica. El suelo se afecta por el exceso de humedad, no se debe utilizar aserrín, cascarilla o viruta.

El suelo debe ser analizado en su composición química, para poder ser nutrido o fertilizado, teniendo en cuenta que “las carencias o excesos de fertilizante puede afectar el crecimiento de la planta y su productividad”. Una hectárea de cultivos de fresas requiere en promedio diez a quince toneladas de abono, recomendándose la gallinaza comportada, la cual debe ser aplicada dos meses antes de la siembra; del mismo modo, se requiere que se incorpore una libra de humus de lombriz por planta; en su reemplazo se suele utilizar 25 kilos de nitrógeno por hectárea dos semanas después de la siembra. Una vez culminada la cosecha se debe reabonar con 70 a 80 kg, por hectárea con abono enriquecido con fósforo y potasio, según el Manual Agro Empresarial (2003, p. 118).

El cultivo de fresas requiere de un sistema de riego adecuado, el cual debe tener en cuenta las características [hidroedafológicas] del suelo, pues de esto depende el tipo de riego [por aspersión, infiltración del surco, corrido o por gravedad, micro irrigación y goteo] la cantidad de agua y el momento en que se debe realizar el riego. El agua que se utilice debe ser de buena calidad, no puede ser residual. Según Pademer (2003, p. 112) el suministro del riego dependerá de la calidad del suelo y el ciclo propio del cultivo. Las características fisiológicas de las plantas determinan una gran transpiración que a su vez implican una gran demanda de agua, fundamental para la absorción nutricional de la fresa so pena de afectar su sistema radical. Algunos aspectos anteriormente enunciados se pueden apreciar en la fotografía 3, que hace referencia a la técnica de cultivo de la fresa.

### Fotografía 3. Técnica de Cultivo de la Fresa.



Fuente: Los autores.

Al señalar las implicaciones sobre el uso del riego, PADEMER (2003, p.113) el método de riego por gravedad implica la utilización no requiere de mayores equipos, implicando gran cantidad de volúmenes de agua, mientras que la utilización del riego por aspersión expone a las plantas a enfermedades foliares y a la contaminación de los frutos; en consecuencia, el riego por goteo se constituye en el medio ideal, más técnico y eficiente por “su bajo consumo de agua, no humedece el follaje, y disminuye el riesgo de enfermedades”. Respecto al consumo de agua por goteo, se calcula que “una hectárea de fresa semestralmente 10 riegos de 20 mm. Cada uno con intervalos de 10 días, en épocas de verano” Pademer (2003, p.113).

El clima en el cual se adelanta en la actualidad el cultivo de fresas Marentes es adecuado, dado que el clima óptimo oscila entre los 12 y 18 grados, (Ver fotografías 2. y 3. Cultivo de fresas de la Empresa) [temperaturas menores no permiten que la fresa fructifique, y temperaturas mayores a los 25 grados no posibilitan su cultivo. Se recomienda la utilización de material de propagación de alta calidad (PADEMAR, p.111) para garantizar el éxito del cultivo, los medios de cultivo son los estolones, los brotes y por semilla.

En la medida en que el cultivo se lleva a cabo en la Sabana de Bogotá está expuesta a las heladas, lo que determina el establecer riego continuo en los períodos de heladas. Generar humo permite evitar los rigores de las heladas. Las fresas se suelen proteger colocando plástico negro No. 3 U.V. como se observa en la fotografía 3, para evitar que los frutos entren en contacto con el suelo, ayudan a conservar la humedad, evitan el frío del suelo y conservan la

humedad del suelo durante dos meses, no dejan crecer malezas y contribuyen a evitar las babosas y trozadores, de acuerdo con las estipulaciones del Manual Agro Empresarial (2003, p. 118).

Para combatir a los diversos insectos que atacan a las fresas se recomienda el máximo cuidado en el manejo de los insecticidas; tanto para quién fumiga como para los consumidores directos del producto. Del mismo modo, se deberán combatir las enfermedades que atacan a las fresas practicando el cultivo de plantas sanas, rotando cultivos, sembrando plantas resistentes a dichos ataques; la eliminación de residuos y de plantas infectadas junto con la desinfección del suelo. Esto se debe realizar con la asesoría de técnicos expertos y acreditados. Dejando en buen estado las plantas ya recolectadas. Lo anterior se puede observar en la fotografía 4.

**Fotografía 4. Sistema de Separación de Canales de la Fresa.**



Fuente: Los autores.

Una técnica utilizada para incrementar la producción es la de incentivar la exposición de los cultivos a exposiciones de luz (foto período) permanentes, que superen las 14 horas de luz. Aunado a éste proceso se pueden crear condiciones térmicas (termo período) que estimulen la floración y en consecuencia la productividad. Cuando las fresas florecen, lo que sucede al mes de su germinación, las flores deben ser retiradas para evitar que la planta se debilite.

Una vez recogida la cosecha, se procede a la selección de los frutos de acuerdo con su tamaño, calidad y forma; se pueden establecer tres categorías de fruto de acuerdo con el tamaño; los frutos grandes denominados también extras, y que no presentan daño alguno se empacan por un kilo en cajas plásticas, de 10 cm. cúbicos, se cubren con plástico transparente y se destinan a los mercados de grandes almacenes y especializados.

Los frutos medianos y pequeños, suelen colocarse en canastillas plásticas que no tengan mucha profundidad, con el fin de evitar daños al producto durante su traslado a los sitios de venta y comercialización. Las fresas que superan su etapa de maduración y/o que presentan algún deterioro se destinan para hacer productos procesados, como mermeladas y conservas, tal y como lo reseña el Manual Agro Empresarial (2003, p. 127).

### **3. Marco Legal Empresarial.**

La creación de una empresa implica el cumplimiento y observancia de una normatividad específica; del mismo modo, se debe proceder a su formalización, que es una manera de integrar gremialmente, en éste caso, a la Cámara de Comercio de Bogotá, a una entidad que ha cumplido con todos y cada uno de los requisitos legales y normas vigentes.

La normatividad que regula la constitución de una empresa va desde su registro en la respectiva Cámara de Comercio hasta la definición de quién asumirá la representación legal de la misma. Así mismo, hace referencia a las distintas regulaciones normativas específicas, que en el presente caso tratan de las regulaciones sanitarias y ambientales; así como de las normas de carácter económico en lo referente al manejo tributario, impuestos, tarifas y manejo de pagos y exenciones, entre otros. Así mismo, se incluyen las normas laborales y regulatorias de las empresas respecto a la vinculación de los empleados y sus derivaciones legales respecto al cumplimiento del pago de los parafiscales.

El señor Mario Marentes, no tiene registrada su actual empresa a la Cámara de Comercio de Bogotá, razón por la cual esta es informal; la creación de Fresas Marentes implicaría su formalización, asumiendo su propietario su representación legal. Dado que dicha empresa se constituirá en una entidad que cultiva y comercializa alimentos con tecnologías y criterios ecológicos (que se constituyen en puntos fuertes de sus estrategias empresariales en el mercado) deberá cumplir de manera rigurosa con las exigencias sanitarias y ambientales que regulan el cultivo y comercialización de alimentos.

En lo que respecta al manejo administrativo, se hará necesario que exista un adecuado manejo de la contratación laboral, y de los aspectos tributarios.

### 3.1. Normatividad Contable

Un aspecto fundamental en la formalización de la empresa, lo constituye el cumplimiento de la normatividad contable que tiene su fundamento en el Decreto 2649 de 1993, que establece los principios de contabilidad; basados en el Artículo 68 de la Ley 43 de 1990, que define los principios o normas de contabilidad vigentes en Colombia, determinando “los conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas independientemente de su objeto social, en donde como lo reseña Agudelo (2006) la “ la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna” .

Dicha ley establece quiénes están obligados a llevar la contabilidad; y quiénes sin estar obligados pueden llevarla para hacerla valer como prueba. Entendiendo que esta información deberá ser “comprensible, útil, confiable y comparable”.

Un factor relevante a tener en cuenta en la presente investigación, en el contexto de Fresas Marentes, como empresa agrícola de carácter familiar, es lo que el Artículo 18., posibilita dado que permite una adecuación de la contabilidad a las “características y prácticas de cada actividad” en la medida en que permite su diseño de acuerdo con “la naturaleza de sus operaciones, su ubicación geográfica, su desarrollo social, económico y tecnológico”, cumpliendo necesariamente con todos los requisitos y formalidades que la ley exige para cualquier empresa, a partir de su carácter patrimonial.

El Decreto 525 de 2009, establece que las mipymes podrán hacer el descuento automático del pago de los parafiscales, de tal forma que a partir del primer año de existencia, paguen escalonadamente el 25% anual, hasta su cobertura total. (Gerente 2009. p. 22). Lo anterior para Fresas Marentes, permite definir que a partir de su creación contará con exenciones parafiscales progresivas y escalonadas.

Las normas que rigen actualmente a la pymes que pertenecen por el volumen de sus ingresos en el régimen simplificado establecen que éstas deberán:

1. Inscribirse en el Registro Único Tributario, RUT por sus siglas, lo cual le permite obtener el NIT o Número de Identificación Tributaria.
2. Registrarse como responsable del Impuesto de Renta.
3. Inscribirse como agente retenedor.
4. Registrarse como responsable del Impuesto de Valor Agregado, IVA.
5. Presentar declaraciones del Impuesto de la Renta, IVA y Retención en la Fuente.
6. Declarar y pagar impuesto de Timbre.
7. Pagar los

impuestos municipales y nacionales que se generen de acuerdo a los regímenes tributarios vigentes. 8. Llevar libros de contabilidad 9. Facturar 10. Responder los requerimientos de la DIAN y entidades pertinentes. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009)

En éste aspecto, de acuerdo con las declaraciones del señor Mario Marentes, no lleva ningún tipo de contabilidad, siendo informal el sistema de balance que acostumbra realizar; él mismo aduce que no la lleva, primero por su complejidad, y segundo, porque se ha acostumbrado a realizar un control sencillo y simplificado de sus actividades económicas basado en determinar cuáles son las demandas que los compradores hacen de sus fresas, las fechas de compromiso para su entrega y los valores establecidos para su pago, sin determinar de esta manera los costos de producción ni los ingresos obtenidos, lo que de hecho no le permite tener un conocimiento claro de los costos que determinan su actual actividad económica y la rentabilidad de sus inversiones en el negocio.

### **3.2. Normatividad Económica.**

La Constitución Nacional, vigente desde 1991, determinó la libertad de la actividad económica en el marco de la libre competencia, definiendo las regulaciones y obligaciones sociales de la misma, a la vez que señaló que al legislativo le correspondía establecer las leyes y normas que la podrían dirigir, como responsabilidad que le correspondía al Estado. De esta manera:

En la Constitución Nacional, en el capítulo 3, que hace referencia a las leyes, en el Artículo 150, se establece que le corresponde al congreso, “expedir las leyes de intervención económica, previstas en el Artículo 334, las cuales deberán precisar sus fines y sus alcances y los límites a la libertad económica.” (C.N, 1991, p. 55); el artículo 334, por su parte señala que “La dirección general de la economía estará a cargo del Estado, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales.

El Artículo 58, en su parte final remarca que: “La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica” (C.N.1991. p. 19).

El Artículo 333. “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley”. “La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades”.

“La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. “El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional”. “La ley delimitará el alcance de la libertad económica

cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”. (C.N. 1991, p.136) On Off

El Artículo 334, manifiesta que “La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano”. (C.N. 1991, p.137)

En donde:

El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

Fresas Marentes, se constituirá en una nueva empresa de carácter privado, que se insertará y participará en el mercado ya como una empresa formal, en directa ya abierta competencia con sus pares (productoras agrícolas frutales y comercializadoras de las mismas); a la que le corresponderá buscar obtener los beneficios de ley, en un mercado abierto y libre, en donde los criterios de calidad, eficiencia y productividad serán los que le permitan ser competitiva y rentable.

### **3.3. Normatividad Alimentaria.**

En la medida en que le corresponde al Estado colombiano garantizar la producción y seguridad alimentaria requerida por la población, la Constitución Nacional establece las condiciones en que desde el agro se puede generar dicha producción, y comercialización. Es así como:

El Artículo 64, determina que “Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa...crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos. (C.N. 1991, p.21)

El Artículo 65. “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras”.

“De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad”. (C.N. 1991, p.21)

El Artículo 66.

Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales. (C.N. 1991, p.22)

En Capítulo III, que trata de los Derechos Colectivos y del Ambiente, el Artículo 78. la Constitución Nacional dice que “La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización”. “Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios”.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos. (C.N. 1991, p.26)

Fresas Marentes, será beneficiaria de la normatividad legal vigente respecto a lo establecido y definido como “Seguridad Alimentaría”, en la medida en que se consolide, deberá buscar los programas que el Estado vaya definiendo para apoyar e incentivar las empresas de su tipo, en especial a lo que haga referencia a subsidios y capacitación.

### **3.4. Normatividad Ambiental y Territorial.**

En la medida en que la microempresa familiar Fresas Marentes es básicamente una empresa agrícola, que desarrolla sus actividades de cultivo en la zona rural de la capital, necesariamente su actividad productiva está condicionada por la legislación vigente que hace referencia al ordenamiento territorial que define entre otras cosas, la destinación y utilización del espacio, así como las condiciones en las que es posible su uso. Al respecto determina que:

El Artículo 79. “Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo”. “Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines”. (C.N. 1991, p.26)

El Artículo 80. “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución”. “Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados”. “Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas”. (C.N. 1991, p.27)

En el Capítulo III. Que trata del Régimen Municipal, el Artículo 311 declara al municipio como entidad fundamental de la división político administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. (C.N. 1991, p.126)

En éste contexto, el Acuerdo 7 de 1979, que fue derogado por el Artículo 547 del Acuerdo Distrital 6 de 1990, definió el Plan General de Desarrollo Integrado, adoptando con ello las políticas y normas sobre el uso de la tierra en el Distrito Especial de Bogotá. En el mismo se establece, en lo que interesa a la presente investigación que el mismo estará orientado a:

Coordinar las acciones de los sectores público y privado dentro de un estricto criterio de justicia social. El proceso planificador está conformado por políticas, programas, proyectos y normas, orientadas a regularizar y encauzar el desarrollo social, económico y físico de la Ciudad, proponiendo como meta el

progresivo mejoramiento de la calidad de la vida de las gentes que la habitan.

El plan de Desarrollo que define su desarrollo Físico, Planes y programas sectoriales, entre otros, define el desarrollo físico como “la definición de políticas, el conjunto de normas urbanísticas y el proceso de aplicación de las mismas, orientadas a regular la expansión y el desenvolvimiento urbano de la ciudad” entre estos, la reglamentación del uso de la tierra, la conservación y control del Medio ambiente.

En el Artículo 10., se reglamenta el desarrollo urbanístico de áreas que posean valor ambiental, ecológico, paisajístico o agrológico; el cual se desarrolla en el Artículo 33., al definir las áreas de actividad agrológica, como “aquella con suelos de [cuatro niveles] calidad agrológica, baja accesibilidad urbana, independientemente de la posibilidad de prestación de servicios públicos y que no se encuentra determinada como de reserva de rondas de ríos o de reserva ambiental”.

Al instaurar "El Plan de Ordenamiento Territorial" determinado por la Ley 101 de 1993, se define como suelo rural:

Los terrenos no aptos para el uso urbano, por razones de oportunidad, o por su destinación a usos agrícolas, ganaderos, forestales, de explotación de recursos naturales y actividades análogas. De la totalidad del territorio rural se establece un sistema de áreas protegida como un conjunto de espacios con valores singulares para el patrimonio natural del D.C, la región o la Nación, cuya conservación resulta imprescindible para el funcionamiento de los ecosistemas, la conservación de la biodiversidad y la evolución de la cultura del Distrito Capital.

En aplicabilidad del Decreto Ley 1421 de 1993, en el Artículo 8, se define que: "El Concejo es la suprema autoridad del Distrito Capital. En materia administrativa, sus atribuciones son de carácter normativo" razón por la cual en el Artículo 12, numeral 5: determina que entre las atribuciones del Concejo están: “Adoptar el Plan General de Ordenamiento Físico del Territorio el cual incluirá, entre otras materias, la reglamentación de los usos de los suelos y el desarrollo físico en las áreas urbanas y rurales...”

Por otra parte el Decreto 1929 de 1994, establece que el Distrito Capital debe “asumir la prestación del servicio gratuito de asistencia técnica agropecuaria a los pequeños productores”. En tanto que el Proyecto de

Acuerdo 127 de 2002, “Autoriza a las entidades del Distrito Capital para conformar una empresa de economía mixta, que integra a las localidades de Usme, Ciudad Bolívar y Sumapaz, donde se encuentra la riqueza agrícola de la ciudad. (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas>).

Puesto que el señor Mario Marentes recibió en herencia la finca en la que realiza su actual actividad económica, y la misma, por el trabajo desarrollado por sus padres ya tenía definida su vocación agrícola, nunca han realizado ningún tipo de gestión para determinar la validez del uso del suelo que le ha venido dando a su tierra. De hecho, en el sector los terrenos han sido destinados al sembradío y a la ganadería extensiva.

Sin embargo, la normatividad vigente le garantiza que los terrenos en donde tiene ubicada su actual centro de producción agrícola y en donde proyecta establecer su nueva empresa mantendrán su utilización y vocación agrícola; del mismo modo, puesto que su producción se orientará a mantener y hacer uso de altos estándares de calidad en su producción agrícola, por su carácter ecológico, es claro que estará interesado en hacer una plena observancia de la normatividad ambiental como condición para producir agrícolamente.

Respecto a los posibles beneficios que le corresponderían como productor agrícola ubicado en la zona de ciudad Bolívar, deberá ver hasta qué punto es viable y cierto hacerse beneficiario de la “prestación del servicio gratuito de asistencia técnica agropecuaria a los pequeños productores”, que definió el Decreto 1929 de 1994; determinando así mismo, las posibles ventajas de hacerse partícipe de la empresa mixta agrícola que proyecta el Distrito en observancia del Acuerdo 127 de 2002.

## **4. ESTUDIO DE MERCADO CONSUMIDORES DE FRESAS**

### **4.1. Metodología:**

La encuesta que se aplicó a los consumidores de frutas y verduras, orientada a explorar el mercado del consumo de fresas por parte de los compradores y consumidores, les fue presentada a los entrevistados como: “Un estudio sobre sus hábitos y preferencias de consumo, respecto a las fresas y sus productos procesados.

Esta encuesta constaba de treinta (30) preguntas que buscaban determinar las características básicas del consumidor, posibilitando su identificación en tanto sujeto respondiente, así como establecer su comportamiento en tanto

consumidor, definiendo sus gustos y preferencias por el producto en estudio, en éste caso las fresas.

Las siete primeras preguntas tienen como finalidad determinar las características básicas de los respondientes, a saber: Género, nivel de estudios alcanzado, la identificación del estrato social al que se pertenece, estado civil, ocupación actual, y los ingresos personales y familiares.

Las veintitrés preguntas restantes, buscaban establecer las costumbres y hábitos de los encuestados como consumidores que asisten al mercado para adquirir productos agrícolas alimenticios, entre ellos los de fresa. De esta manera, se trataba de establecer la frecuencia con la cual adquieren sus alimentos, sitios en donde suelen adquirirlos, tipo de consumo de frutas. Respecto al consumo específico de frutas se buscó conocer sus apreciaciones sobre la fruta, calidad, precio, cantidad, periodicidad del consumo, lugar de compra, tipo de empaque preferido; tipos y opciones de consumo de la fresa; apreciación sobre el valor nutricional y alimenticio de la fresa, y posibilidad e interés de consumir una fresa producida con criterios ecológicos sin químicos.

La encuesta se aplicó en el sector de Chapinero, en los alrededores del supermercado Carulla de la calle 63 con carrera séptima. Un sitio en donde también están localizados otros almacenes de víveres, y que es frecuentado para la realización de sus compras por los habitantes de los barrios residenciales de Chapinero, Chapinero Alto, Quinta Camacho y los Rosales, entre otros. El sector fue escogido para la aplicación de la encuesta porque en él es posible encontrar consumidores de distintos barrios, cada uno de estos clasificado con distinto estrato social, y en consecuencia, con diferente capacidad de consumo y por ende con gustos diversos, en lo que se refiere a la alimentación y formas de vivir.

A los encuestados se les comentó que se estaba realizando una encuesta de Mercadeo para conocer sus gustos de consumo respecto a las fresas. La escogencia de los encuestados se hizo al azar procediéndose a hacerla personalmente. En términos generales la duración de la aplicación de la encuesta fue de ocho minutos por promedio. La muestra de la población encuestada fue de treinta (30) personas, todas ellas mayores de edad.

Las treinta (30) encuestas fueron tabuladas y luego procesadas estadísticamente, mediante el paquete de análisis estadístico SPSS, Paquete Estadístico para Ciencias Sociales, por sus siglas en inglés, resultados que se presentan a continuación.

## **4.2. Resultados del Estudio de Mercado sobre el Consumo de Fresas.**

### **4.2. 1. Género:**

La población entrevistada en el estudio dirigido a conocer las características y circunstancias del posible consumo habitual de fresas, estuvo constituida en un 63.3% por mujeres y el 36.7% por hombres.

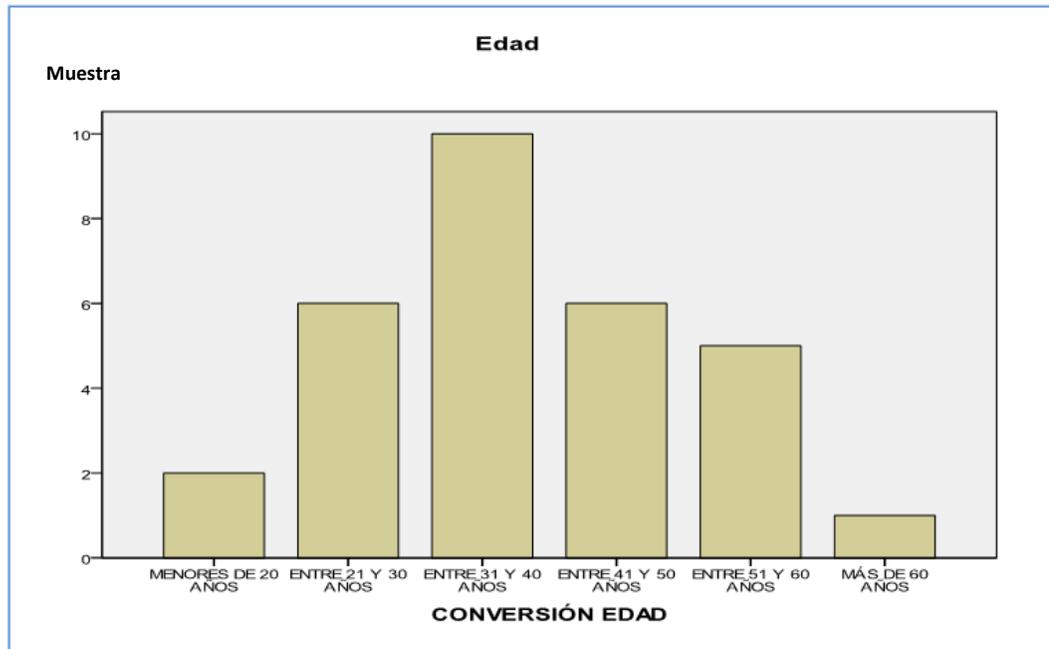
### **4.2. 2. Edad:**

Las edades de quienes colaboraron participando en la encuesta, osciló entre los 19 y 63 años; la cohorte de población más representativa se situó entre los 31 y 40 años con el 33.3%; en tanto que con porcentajes iguales del 20%, se ubicaron aquellos los de 31 y 40 años conjuntamente con los que tenían entre 41 y 50 años de edad. Los mayores de 60 años y los que oscilaban entre los 51 y 60 años, tuvieron cada uno el 10%, mientras que la población menor de los veinte años representó el 6,7%. (Ver gráfica 1, Conversión Edad de la Población Encuestada).

La población masculina encuestada tenía edades entre 41 y más de 60 años. Mientras que la población femenina, estaba entre los 18 y hasta los 60 años. La mayoría de los hombres, el 45.5% dijo tener edades entre los 31 y 40 años. Un poco más de la cuarta parte, el 27.3%, dijo estar entre los 41 y 50 años. Un poco menos de la quinta parte, el 18.2% pasaba de los cincuenta años aunque era menor de los sesenta, mientras que el 9.1% declaró contar con más de 60 años. (Ver Gráfica 2. Relación entre edad y género)

Cerca de la tercera parte de las mujeres, el 31.6% declaró tener entre 21 y 30 años de edad; del mismo modo, un poco más de la quinta parte, el 26.3% manifestó que tenía entre los 31 y 40 años. Con porcentajes iguales al 15.8% cada uno, dijeron tener entre 45 y 50 años, y entre 50 y 60 años respectivamente. Sólo la décima parte, el 10.5% de las mujeres entrevistadas dijo ser menor de veinte años. (Ver gráfica 1, Conversión Edad de la Población Encuestada).

**Gráfica 1. Conversión Edad de la Población Encuestada.**



Fuente: Los autores

#### **4.2. 3. Educación:**

El nivel de formación educativa predominante en la población encuestada fue la universitaria, con el 36.7%; seguida del 30% con estudios técnicos; encontrándose que quienes tenían formación de postgrado constituían el 16,7%, porcentaje similar a aquellos que sólo tenían estudios secundarios.

#### **4.2. 4. Estrato Social.**

Al inquirírsele por el estrato social al cual creían que pertenecían o se identificaban, se encontró que más de la mitad, el 53.3% manifestó que eran del estrato cuatro; con porcentajes iguales del 23.3% cada uno, la población restante dijo ser del estrato cinco y tres.

El 71.4% de aquellos que manifestaron pertenecer al estrato tres, tenían estudios de secundaria; el restante porcentaje, el 28.6% había logrado cursar alguna formación técnica. La mitad de quienes dijeron ser del estrato cuatro, el 50%, tenía formación universitaria. El 43.8% declaró tener formación técnica, mientras que el 6.3% había cursado estudios de postgrado. La mayoría de los que plantearon ser de estrato cinco, el 75.1% tenía estudios de postgrado; en

tanto que el 42.9% había señalado tener formación universitaria. (Ver Gráfica 3. Relación Nivel Académico y Estrato Social)

#### **4.2. 5. Estado Civil.**

La gran mayoría, el 66.7% de los respondientes estaban casados; los solteros representaban el 13.3%, y con porcentajes similares del 10% cada uno, dijeron ser divorciados y estar en una relación de unión libre.

#### **4.2.6. Ocupación:**

Al momento de aplicarse la encuesta, la mayoría, el 56.7% de los que colaboraron respondiendo estaban empleados; por otra parte se encontró que el 13.3% de los encuestados en la actualidad eran estudiantes. Un porcentaje igual al anterior se desempeñaba laborando y estudiando; la décima parte, el 10%, manifestó que estaban pensionados, mientras que el 6,7% trabajaban como independientes.

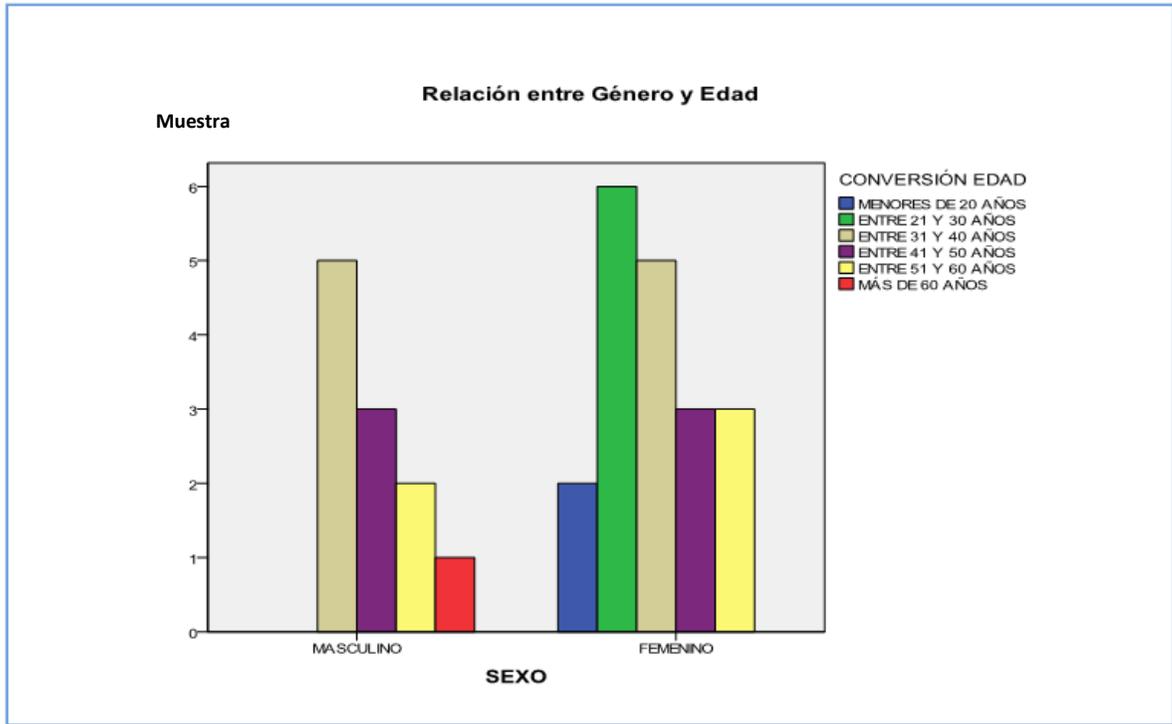
#### **4.2. 7. Ingreso personales.**

Los ingresos de la población encuestada oscilan entre un salario mínimo y tres millones de pesos mensuales. Encontrándose que el 36.7% obtenía ingresos entre un millón y medio y dos millones de pesos mensuales. Con porcentajes iguales del 20% cada uno, ganaban salarios que variaban entre el mínimo y un millón de pesos, y entre un millón y millón y medio de pesos. El 13.3% declaró que sus ingresos estaban entre más de dos millones y dos millones y medio. El 6.7% dijo ganar un salario de más de dos millones y medio y hasta tres millones de pesos. Sólo uno de los encuestados, equivalente al 3.3%, manifestó que sus ingresos eran menores del mínimo. (Datos que se observan en la Grafica 2).

Al determinar los ingresos con respecto al tipo de ocupación, se puede apreciar que quienes actualmente sólo se dedican a estudiar son los que tienen menores ingresos; siendo así que el 25% de los estudiantes dijo que sus ingresos estaban por debajo del mínimo; el restante porcentaje, el 75%, percibía ingresos entre el salario mínimo y hasta un millón de pesos.

El 5.9% de los empleados gana entre un salario mínimo y hasta un millón de pesos; el 17.3% obtiene un salario mayor al millón y hasta el millón y medio. La mayoría de quienes laboran como empleados, el 52.9% gana entre un millón y medio y hasta dos millones de pesos. El 17.6% logra ingresos mayores a los dos millones y hasta los dos millones y medio; mientras que el 5.9% logra superar los dos millones y medio de pesos.

**Gráfica 2. Relación entre Edad y Género.**



Fuente: Los autores

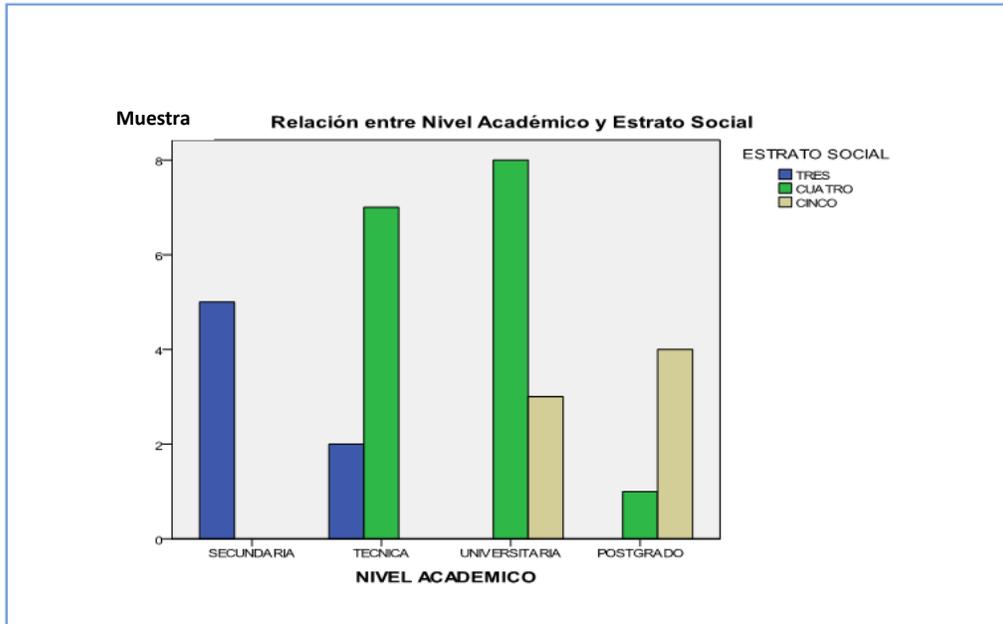
#### **4.2.6. Ocupación:**

Al momento de aplicarse la encuesta, el 56.7% de los que colaboraron respondiendo estaban empleados; por otra parte se encontró que el 13.3% de los encuestados en la actualidad eran estudiantes. Un porcentaje igual al anterior se desempeñaba laborando y estudiando; el 10%, manifestó que estaban pensionados, mientras que el 6,7% trabajaban como independientes.

Quienes en la actualidad laboran y estudian a la vez, el 25% gana más del salario mínimo y hasta un millón de pesos. El 50% obtiene ingresos que varían entre más del millón y hasta el millón y medio de pesos. Otro 25%, supera el millón y medio y llega hasta los dos millones de pesos.

El 50% de los que trabajan como independientes logran ingresos de hasta un millón de pesos; el otro porcentaje obtiene ingresos que varían entre dos y hasta dos millones y medio de pesos mensuales.

### Gráfica 3. Relación Nivel Académico y Estrato Social



Fuente: Los autores

Los pensionados, obtienen mesadas en porcentajes iguales equivalentes al 33.3%, de hasta un millón y medio de pesos; dos millones y hasta tres millones de pesos. (Ver Gráfica 4. Relación Ocupación con Ingreso personal)

El 60% de quienes sólo tienen estudios secundarios ganan entre un salario mínimo y hasta un millón de pesos; el 20% obtiene ingresos entre un millón y millón y medio, y el otro 20%, alcanza ingresos hasta los dos millones de pesos.

Los trabajadores que han realizado estudios técnicos en su gran mayoría, el 66.7%, logran ingresos que oscilan entre el millón y medio de pesos y los dos millones de pesos. Con el mismo nivel de formación, el 22.2%, percibe salarios que van entre el millón y el millón y medio de pesos; el restante porcentaje, el 11.1% gana entre el salario mínimo y hasta un millón de pesos. (Ver Gráfica 5. Relación entre nivel educativo e ingreso salarial)

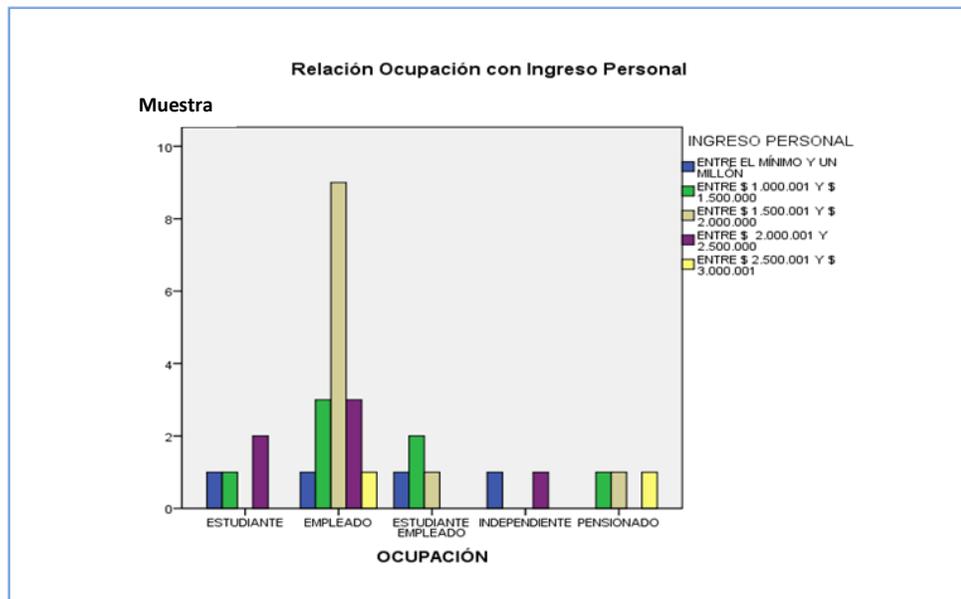
Los trabajadores que tienen formación universitaria devengan salarios que oscilan entre el millón y millón y medio de pesos hasta los dos millones y medio de pesos. Es así como el 36.4% manifestó ganar entre un millón y medio y hasta dos millones de pesos. Con porcentajes similares equivalentes al 27.3% cada uno, se encuentra que un grupo obtiene ingresos que van desde un millón

hasta el millón y medio de pesos, mientras que el otro devenga entre dos y dos y medio millones de pesos.

Los trabajadores que tienen formación universitaria devengan salarios que oscilan entre el millón y millón y medio de pesos hasta los dos millones y medio de pesos. Es así como el 36.4% manifestó ganar entre un millón y medio y hasta dos millones de pesos. Con porcentajes similares, equivalentes al 27.3% cada uno, se encuentra que un grupo obtiene ingresos que van desde un millón hasta el millón y medio de pesos, mientras que el otro devenga entre dos y dos y medio millones de pesos.

La población que ha cursado estudios de postgrado, en su mayoría, el 60%, logra salarios entre dos millones y medio y hasta tres millones de pesos; el 20%, devenga una cifra superior a la anterior y obtiene hasta tres millones de pesos, mientras que el otro 20%, logra ingresos salariales que oscilan entre el millón y el millón y medio de pesos.

**Gráfica 4. Relación Ocupación con ingreso Personal**

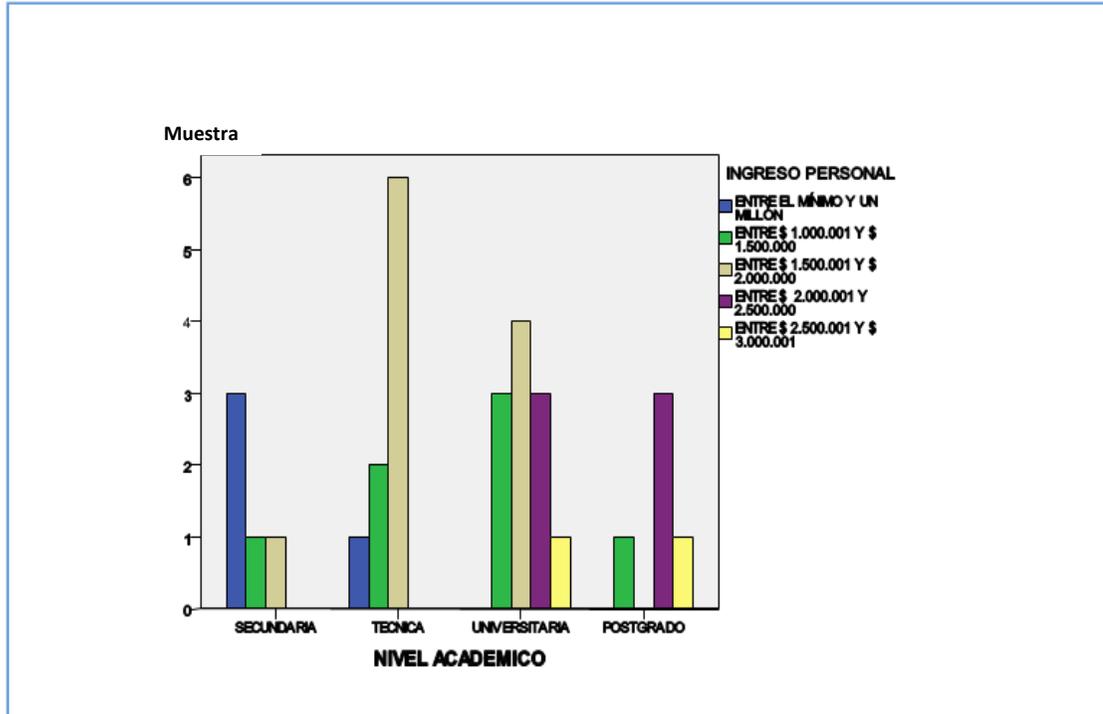


Fuente: Los autores.

Un poco más de la tercera parte de los hombres el 36.4%, obtiene ingresos que varían entre más del millón y medio y hasta los dos millones de pesos. Un porcentaje menor, El 27.3%, logra que sus salarios estén entre el millón y millón y medio de pesos; mientras que el 18.2% percibe ingresos que van del mínimo hasta el millón de pesos. Con porcentajes iguales del 9.1% cada uno, logran ingresos que van del millón y medio hasta los dos millones de pesos; de los dos

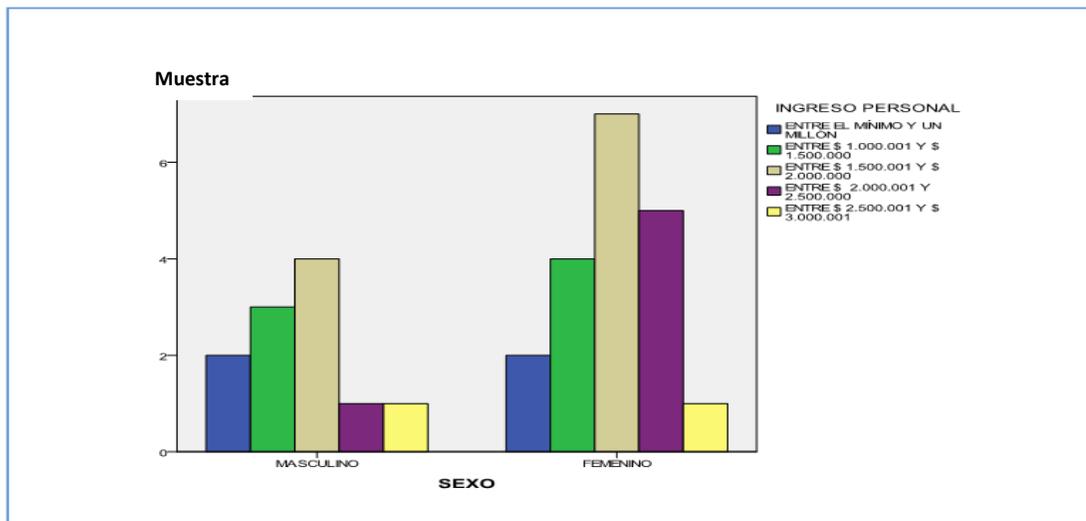
millones a los dos millones y medio y de ésta suma hasta tres millones de pesos. (Ver Gráfica 6. Relación entre género e ingreso Salarial)

**Gráfica 5. Relación Entre Nivel Educativo e Ingreso Salarial.**



Fuente: Los autores.

**Gráfica 6. Relación entre Género e ingreso Salarial**



Fuente: los autores.

En cuanto a las mujeres, más de la tercera parte, el 36.4%, obtiene ingresos que oscilan entre más del millón y medio y hasta los dos millones de pesos. Más de la cuarta parte, el 26.3% gana entre un millón y medio y hasta dos millones de pesos; del mismo modo, más de la quinta parte, el 21.1% percibe salarios entre el millón y millón y medio de pesos; la décima parte, el 10.5% gana entre el mínimo y hasta un millón de pesos. Con porcentajes iguales del 5.3% cada uno, respectivamente reciben salarios superiores a los dos millones y medio de pesos, y de esta suma hasta los tres millones de pesos.

### **4.2. 8. Ingresos familiares:**

Al integrar los salarios del respondiente con los que obtienen los demás miembros de la familia, se constituyen los ingresos familiares; encontrándose que la mayoría de las familias, el 27.7%, genera ingresos que oscilan entre los dos millones y los dos millones y medio de pesos; a continuación se ubican las familias que en el porcentaje del 23.3%, suman ingresos de más de cuatro millones de pesos; seguidas de una quinta parte de la población, el 20%, alcanza a sumar ingresos entre los tres y tres y medio millones de pesos; el 13.3% de las familias adiciona ingresos entre los dos millones y medio y los tres millones de pesos; finalmente el 6.7% de las familias logran ingresos superiores al millón y hasta el millón y medio de pesos.

En general se observa que bajos ingresos salariales aportan a otros tantos bajos sueldos. Y que altos ingresos se conjugan con otros altos salarios aportados por la familia. Es así como el 25% de quienes ganaban entre el mínimo se integran a ingresos menores al millón y medio de pesos. El 75% de quienes obtenían entre el mínimo y el millón de pesos pasan a constituir salarios que oscilan entre el millón y medio y los dos millones. (Ver gráfica 7. Relación entre ingreso personal e ingreso familiar)

Aquellos que ganan salarios entre un millón y millón y medio de pesos, en el 42.9% pasan a integrar salarios familiares entre dos y dos y medio millones de pesos. El 14.3% integra salarios entre dos millones y medio y hasta tres millones de pesos. Mientras que el 42.9% al integrar su Salario inicial logra salarios entre los tres y tres millones y medio de pesos.

Los sujetos encuestados que devengaban entre millón y medio y dos millones de pesos, en el 45.5% suman con los ingresos de sus familias hasta dos millones y medio de pesos. En tanto que el 27.3% alcanza los tres millones de pesos. Otro 27.3% logra salarios familiares de hasta tres millones y medio de pesos.

Aquellos encuestados que ya devengaban más de dos millones de pesos, en el 16.7%, pasan a sumar con los demás ingresos familiares hasta tres millones y medio de pesos. El restante porcentaje que igual ganaba sumas similares, el 83.3% suma salarios de más de cuatro millones de pesos.

**4.2. 9. Vivienda:**

Al preguntársele a los entrevistados por la condición en la cual habitan su vivienda, el 60% de los encuestados manifestó ser dueño de la vivienda que habitaban, el restante porcentaje, el 40%, vive en arriendo.

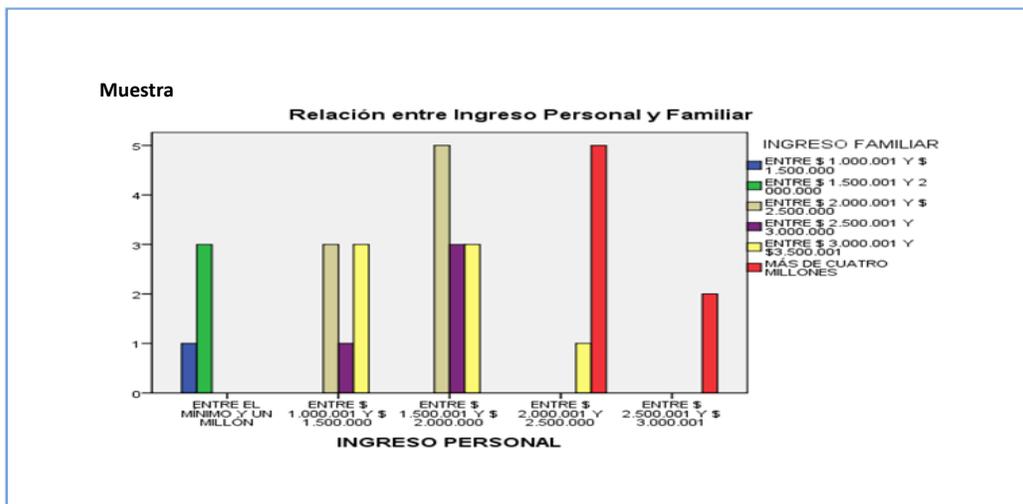
**4.2. 10. Planeación del mercado que se compra:**

En general se observa que las personas que van a hacer el mercado, en el 46.7%, no suelen tener claramente definida la canasta de alimentos que van a adquirir; mientras que las dos quintas partes, el 40%, considera que al ir a comprar sus alimentos han planeado lo que van a comprar. Por otra parte, se observa que el 13.3% de los encuestados manifestó que más o menos tiende a definir lo que va a comprar.

**4.2. 11. Persona que hace el mercado:**

En general, en el hogar es la esposa quién asume la tarea de hacer el mercado, esto sucede en el 40% de los casos; mientras que el 23.3% de las parejas suele comprar el mercado conjuntamente. En su orden, al 16.7% de las empleadas se les comisiona para que adquieran los productos que se requieren. Los encuestados señalaron que en la décima parte de las casas, el 10%, son los padres quienes suelen ir a mercar. Sólo el 3.3%, dijo que la labor de ir de compras la realizaba personalmente.

**Gráfica 7. Relación entre Ingreso Personal e Ingreso Familiar.**



Fuente: Los autores.

#### **4.2. 12. Tipo de local en donde se hace el mercado:**

Cuando se trata de comprar los alimentos, entendidos por estos, las frutas y las verduras, los supermercados locales, son los preferidos por los consumidores. Es así como el 40%, prefiere ir a estos sitios. En el orden de

preferencias siguen los denominados mercados de grandes superficies; preferido por la tercera parte de los compradores de alimentos perecederos. El 26.7% de los fruver, tiendas o supermercados especializados de venta de frutas y verduras que han venido apareciendo en la ciudad.

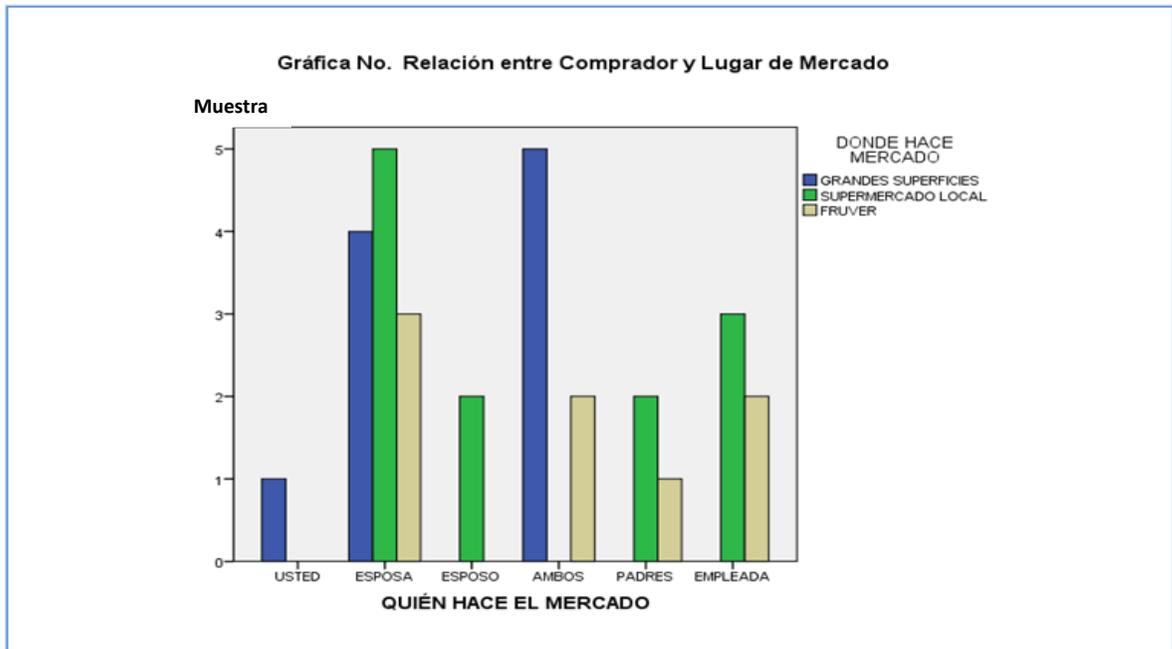
De ésta manera, se puede apreciar que el 100% de quienes respondieron que solían hacer el mercado personalmente, suelen hacerlo en los almacenes de grandes superficies. Cuando las compras las hace el esposo, estos en su totalidad, el 100%, acostumbran a ir a los supermercados locales. (Ver Gráfica 8. Relación entre comprador y lugar de mercado)

Los hábitos de compra de las esposas, permiten establecer que éstas tienden a ir a distintos lugares para hacer sus compras. Es así como el 41.7% acostumbra a ir a los supermercados locales; en tanto que la tercera parte. El 33.3% prefiere ir a las grandes superficies. Los fruver son preferidos por la cuarta parte de las amas de casa.

Cuando la pareja de esposos van ambos a comprar las frutas y verduras que requieren para su alimentación, en su gran mayoría, el 71.4% decide ir a las grandes superficies, mientras que el restante porcentaje, el 28.6% prefiere los fruver. Quienes dijeron que sus padres eran quienes iban a hacer el mercado, señalaron que el 66.7% acudía a los supermercados locales y la otra tercera parte, el 33.3%, generalmente iba a los fruver.

Cuando es la empleada del servicio quien hace el mercado, el 60% de las mismas, compra en los supermercados locales y el 40% prefiere los denominados fruver.

**Gráfica 8. Relación entre Comprador y Lugar de Mercado**



Fuente: Los autores.

**4.2.13. Frecuencia de compra del mercado:**

La gran mayoría de los consumidores entrevistados, el 70%, tiene como costumbre hacer el mercado de frutas y verduras semanalmente; lo cual posiblemente tiene que ver con la intención de que estos frutos percederos sean conservados y consumidos más frescos. La quinta parte de los encuestados, el 20%, declaró que compran sus frutas y verduras quincenalmente, lo cual, es viable tenga que ver también con las fechas de pago salarial; finalmente, el 10% de los respondientes dijo comprar las frutas y verduras diariamente.

**4.2. 14. Gastos invertidos en el mercado:**

Un poco más de la quinta parte de los consumidores, el 26.7%, gasta hasta \$ 40 mil pesos en el mercado de frutas y verduras. Simultáneamente, el 16.7% de los compradores gasta cada uno hasta \$ 35 mil y hasta \$ 50 mil pesos. Con porcentajes distribuidos del 10% cada uno, hacen compras de hasta diez, treinta y sesenta mil pesos.

#### **4.2. 15. Cantidad de fresas compradas:**

El 43.3% de los consumidores encuestados manifestó no haber comprado en el último mes [Junio de 2010] cantidad alguna de fresas, en tanto fruta. Un poco menos de la cuarta parte, el 23.3% dijo haber adquirido un kilo, mientras que la quinta parte, el 20% señaló la compra de cuatro libras. Así mismo, el 6.7% declaró haber comprado el equivalente a tres libras.

Se observa que en general quienes suelen comprar fresas, son a su vez aquellos que tienen una mayor capacidad adquisitiva o de consumo de mercado; es así como se encuentra que los compradores permanentes de fresas son los que al momento de ir al mercado, gastan en el mismo en frutas y verduras, entre 40 y 60 mil pesos mensuales.

De los consumidores constantes de fresas, el 35.7% gasta cuarenta mil pesos en mercado de frutas y verduras. El 28.6% invierte hasta cincuenta mil pesos, mientras que el 21.4% suele consumir en el mercado sesenta mil pesos; del mismo modo, el 14.3% hace compras hasta por cuarenta y cinco mil pesos.

Quienes compran fresas ocasionalmente, igual son consumidores que tienden a asumir mayores costos de mercado de frutas y verduras; siendo así que el 60% gastan hasta cuarenta mil pesos, mientras que con porcentajes similares del 20% cada uno, se encuentran consumidores que compran hasta treinta y cinco y cuarenta y cinco mil pesos.

Aquellos que no suelen comprar fresas tienden a agruparse con la población con menores gastos en frutas y verduras. De esta manera se aprecia que la tercera parte de la población, el 33.3% compra hasta treinta y cinco mil pesos en mercado; con valores equivalentes del 25% cada uno se encuentran los que gastan en mercado hasta veinticinco y treinta mil pesos. Sólo en aquellos que gastan en mercado hasta la suma de cincuenta mil pesos, se encuentra que un 16.7% no acostumbra comprar fresas cuando va al mercado. (Ver gráfica 9. Relación capacidad de consumo y compra de fresas)

#### **4.2. 16. Lugar en donde compró las fresas:**

Con porcentajes iguales al 20% cada uno, los consumidores encuestados dijeron haber comprado las fresas en las grandes superficies y en los fruver; del mismo modo, con porcentajes similares del 6.7%, cada uno, la fruta fue comprada en la plaza de mercado y en el supermercado local. Porcentajes menores del 3.3% para cada uno de los compradores, adquirieron las fresas en fruterías y en tiendas de barrio.

**4.2. 17. Facilidad para adquirir las fresas:**

La gran mayoría de los consumidores entrevistados, el 77.6% manifestó que al momento de adquirir el producto en los sitios de mercado, no encontraban dificultad alguna para comprarlo. Sin embargo, el 22.6% dijo que no le había sido fácil encontrar las fresas en sus sitios habituales de mercado.

**4.2. 18. Satisfacción por la calidad de las fresas:**

La totalidad de los entrevistados, el 100%, planteó que estaba satisfecho con la calidad de las fresas que encontraba y adquiriría en los distintos lugares de mercadeo de la misma.

**4.2. 19. Satisfacción por la calidad de las fresas:**

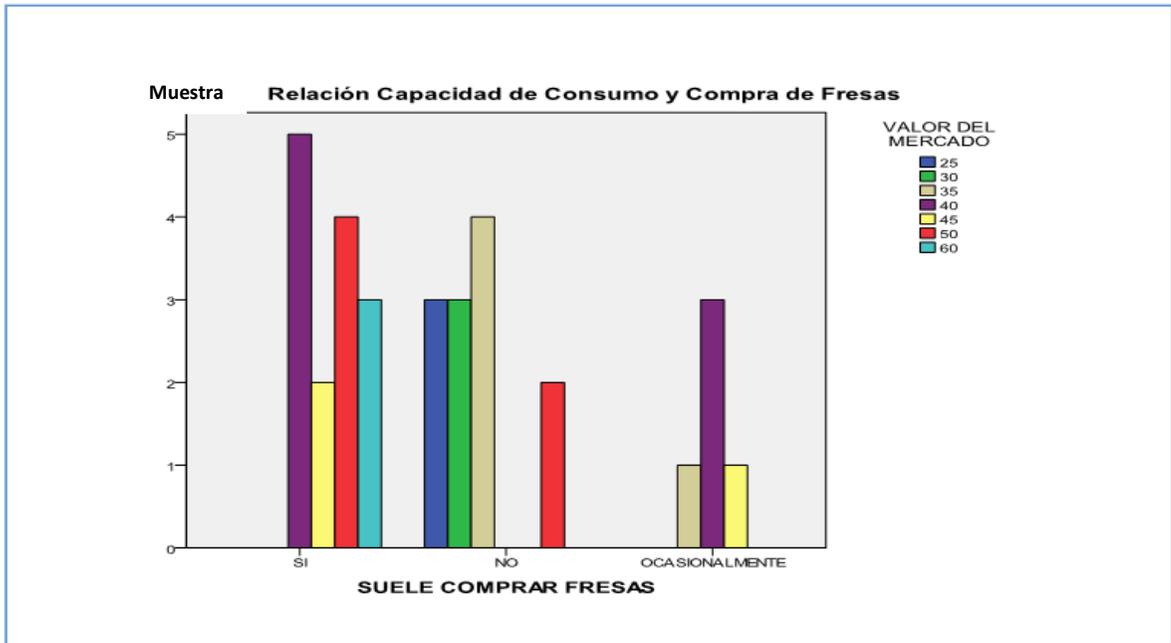
La totalidad de los entrevistados, el 100%, planteó que estaba satisfecho con la calidad de las fresas que encontraba y adquiriría en los distintos lugares de mercadeo de la misma.

**4.2. 20. Tamaño de las fresas compradas:**

Al preguntarle a los consumidores por el tamaño de las fresas que suelen preferir al consumir el producto, se encontró que con porcentajes iguales del 26.7% cada uno, estos prefieren fresas grandes y medianas. La quinta parte de los compradores se orienta hacia las fresas pequeñas. Otro 26.7%, manifestó que respecto al tamaño de las fresas no tenía preferencia alguna.

Entre los consumidores que acostumbran ir al mercado sin haber definido previamente los productos que van a adquirir, se encuentra que más de la cuarta parte, el 28.6%, suele comprar fresas al momento de hacer sus compras. Mientras que algo más de la quinta parte de los consumidores indecisos, el 21.4%, compra fresas ocasionalmente. Es en estos dos sectores de consumidores en donde se encuentra un mercado potencial de compradores de fresas, y es a estos dos segmentos de consumidores, en gran parte, hacia los cuales se deben dirigir las estrategias de mercadeo que se instauren. El restante porcentaje, el 50%, que constituyen la mitad de los consumidores que improvisan parte de sus compras, manifestó que no incluye las fresas en su canasta de productos cuando va al mercado.

**Gráfica 9. Relación Capacidad de Consumo y Compra de Fresas.**



Fuente: Los autores.

**4.2. 21. Valor de la fresa adquirida:**

Respecto al valor de las fresas en el mercado, el 43.3% considera que su precio es adecuado, lo que contrasta con la tercera parte de los consumidores que piensan que es muy costosa. Un poco más de la quinta parte de los consumidores plantea que no tiene elementos de juicio para definir sobre su valor real en el mercado.

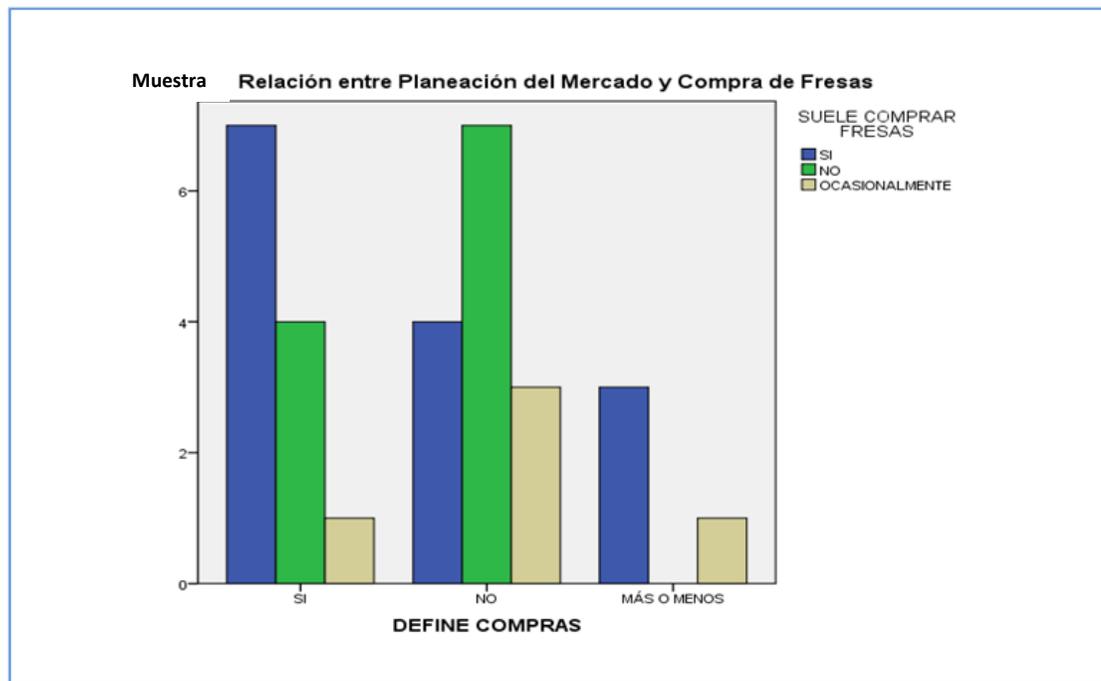
**4.2. 22. Frecuencia con la que consume fresas:**

El 40% de los consumidores manifestó que suele consumir fresas dos veces a la semana; con porcentajes del 6.7% cada uno, dijeron que acostumbraban degustar las fresas una vez a la semana, y una vez quincenalmente. El 40% de los consumidores de frutas y verduras encuestados señalaron que no consumen fresas dado que no las compran.

Es importante tener en cuenta que un gran porcentaje, el 58.3%, de los consumidores, que van a hacer el mercado han planeado previamente lo que van a comprar, ya han tomado la decisión de comprar fresas entre las frutas que van a adquirir. A estos se adiciona, el 8.3%, de los que en su lista de compras agregan que toman la decisión de adquirir fresas. El restante porcentaje, la tercera parte de los compradores, el 33.3% de los que planean sus compras no incluye la compra de fresas. (Ver gráfica 10. Relación entre planeación del mercado y compra de fresas)

Entre los consumidores que acostumbran ir al mercado sin haber definido previamente los productos que van a adquirir, se encuentra que más de la cuarta parte, el 28.6%, suele comprar fresas al momento de hacer sus compras. Mientras que algo más de la quinta parte de los consumidores indecisos, el 21.4%, compra fresas ocasionalmente. Es en estos dos sectores de consumidores en donde se encuentra un mercado potencial de compradores de fresas, y es a estos dos segmentos de consumidores, en gran parte, hacia los cuales se deben dirigir las estrategias de mercadeo que se instauren.

**Gráfica 10. Relación entre Planeación del Mercado y Compra de Fresas.**



Fuente. Los autores.

#### **4.2. 23. Empaque en el que prefiere adquirir las fresas:**

Los consumidores de frutas en las dos quintas partes de la población, el 40%, cuando adquieren fresas prefieren las que vienen empacadas en canastillas; un poco más de la tercera parte declaró que acostumbra a comprarla por peso, un sistema tradicional de venta del producto que requiere un empaque plástico; el 23.3% de los compradores la prefiere empacada en cajas plásticas.

#### **4.2. 24. Consumo de fresas como Jugo:**

A los encuestados se les preguntó si en el último trimestre, ellos o algún miembro de la familia había consumido fresas preparadas en jugo; el 56.7% respondió afirmativamente; mientras que negativamente lo hizo el 43.3%.

#### **4.2. 25. Consumo de fresas como mermelada:**

Al preguntársele a los consumidores si ellos o algún miembro de la familia habían consumido productos procesados o derivados de la fresa, tal como la mermelada de fresa, que generalmente viene en presentación de cristal o empaque de plástico, el 26.7% declaró que si la había consumido.

#### **4.2. 26. Consumo de fresas como compota:**

La totalidad de los consumidores encuestados, el 100%, respondió, que ni ellos ni algún familiar había consumido fresas preparadas como compota, un producto que usualmente se prepara para niños, personas de la tercera edad, y pacientes.

#### **4.2. 27. Consumo de fresas como conserva:**

El 16,7% de los encuestados, señaló que ellos o alguno de sus familiares en el último trimestre había consumido fresas preparadas en conserva, una especie de bocadillo que usualmente es preparado en los hogares. El restante porcentaje, el 83.3% manifestó que no había degustado dicha presentación.

#### **4.2. 28. Importancia otorgada a la fresa:**

La mayoría de los consumidores en general, compra y consume fresas por su carácter degustativo, así lo declaró el 66.7% de los encuestados. Por otra parte; la tercera parte de los encuestados, el 33.3% consume fresas por sus

cualidades nutricionales, y sólo el 3.3% adquiere y consume fresas por sus cualidades medicinales.

#### **4.2. 29. Conocimiento de las propiedades vitamínicas de la fresa:**

Un poco más de la tercera parte de los encuestados, el 36.7% manifestó que si tenía conocimiento de que las fresas eran una fruta con un alto contenido de vitamina C; el restante porcentaje. El 63.3%, no estaba enterada de esta cualidad nutricional y por ende medicinal de las fresas.

#### **4.2. 30. Disposición a comprar fresas cultivadas ecológicamente:**

Al proponérsele a los consumidores qué si estarían dispuestos a: comprar fresas periódicamente, si éstas le fueran entregadas en su hogar por un proveedor específico, que le garantizara prácticas ecológicas certificadas en sus cultivos y procesamiento, un modelo innovador de prácticas de cultivos responsables, una gran parte de los encuestados, el 60%, respondió afirmativamente. El restante 40%, declaró que no.

#### **4.3. Conclusiones del Estudio de Mercado.**

El presente estudio de mercado sobre el consumo de fresas en la población, permite establecer que éste es un producto que no necesariamente hace parte de la canasta familiar, constituyéndose en una fruta que si bien es conocida, tiene un carácter accesorio no básico para los consumidores en general.

De lo anterior se concluye que es una fruta, cuya demanda y consumo habitual esta relacionada con la capacidad adquisitiva de los consumidores. Encontrándose que a mayor nivel de ingresos su consumo y periodicidad del mismo tiende a aumentar. En consecuencia es una fruta, que hace parte de la canasta de frutas suntuarias. Situación que se pone de presente cuando una parte representativa de los consumidores consideran que su precio es muy costoso.

Las fresas son una fruta que tiene un gran valor vitamínico, que gran parte de la población consumidora de frutas desconoce; esto ha provocado que sólo sea valorada como un producto digestivo, que se puede consumir servida y preparada como jugo por sus cualidades refrescantes, ya que puede prepararse con leche o en agua. La otra forma de preparación de las fresas que tiene reconocimiento entre los consumidores es como mermelada, aunque es bajo el reconocimiento que se le da por parte de los encuestados. Siendo mínimo su consumo como conserva y nulo como compota.

Es importante aclarar que en la presente encuesta de mercadeo para establecer los gustos, preferencias y características de los potenciales compradores directos de fresas, no se tuvo en cuenta la fresa como bien elaborado en productos de pastelería, ensaladas y cócteles, por tener las fresas en estos un carácter (presencia) marginal.

Cuando los consumidores deciden incluir fresas en su canasta familiar, prefieren adquirirla en canastilla, siendo relevante que un sector de la población opte por comprarla por libras, hecho que permite determinar no sólo su estado y calidad, sino que posibilita comprar sólo la cantidad requerida.

El mercado de las fresas se puede dinamizar y consolidar entre la población que acostumbra su consumo, si cumple con los requisitos de responsabilidad social agrícola, es decir, si su cultivo, recolección, manejo, transporte, y distribución se hace bajo los protocolos ecológicos establecidos.

El consumo de fresas ya tiene un mercado consolidado en el segmento de población que previamente define los productos de frutas y verduras que va a adquirir; que por otra parte, es aquel que tiene una mayor capacidad adquisitiva. La tarea de mercadeo es la de procurar que el sector de población que sólo compra fresas ocasionalmente, se convierta en un habitual comprador de esta fruta.

Por otra parte, en la medida en que la mitad de los que suelen hacer el mercado, sin haber definido previamente cuáles serán las compras que incluirán, terminan comprando fresas (incluidos los que lo hacen ocasionalmente) se constituyen en un segmento de población a la cual es viable e importante direccionar las estrategias de mercadeo que se establezcan en esta investigación.

## **5. Planeación de Proyectos Agrícolas**

Las condiciones propias de la agricultura, actividad que se desarrolla en general a cielo abierto y sobre un espacio físico determinado, implican que la planificación de los procesos de cultivo de un producto específico esté condicionada por las circunstancias propias del medio en el cual se realiza la tarea agrícola.

Sí bien la actividad agrícola se termina realizando en un espacio que se considera apto para el cultivo de la tierra, como consecuencia de prácticas tradicionales o de posteriores estudios agronómicos y agrológicos, que establecen la calidad de los suelos, altitud, humedad, pluviosidad, acidez, etc., su desarrollo depende de otros factores externos y en muchas ocasiones cambiantes, tales como la situación económica o ambientales.

### **5.1. Condicionantes de los procesos productivos agrícolas.**

Las condiciones físicas son el primer determinante de lo que se puede cultivar, ello implica tener en cuenta el clima, la disponibilidad de recursos hídricos, la altitud, la temperatura y la calidad del suelo, el grado de inclinación de la tierra y la manera como actúan los vientos. La altitud y la temperatura restringen el tipo de cultivo, pues en primera instancia los vegetales son susceptibles y están condicionados a los pisos térmicos. Respecto al suelo, la calidad de los mismos, implica en gran parte la productividad, su ciclo fructífero y las circunstancias de enriquecimiento, renovación, descanso y tratamiento. La existencia y disponibilidad de agua es fundamental para cualquier actividad agrícola. En consecuencia, las condiciones físicas y ambientales, son las que establecen qué tipo de cultivos se pueden desarrollar, la duración de los mismos, y las técnicas que se pueden instaurar para su desarrollo.

Mientras que el hombre a través del empleo de la ciencia ha aprendido a manejar y optimizar el uso del suelo, no tiene la capacidad total de programar y controlar el ambiente; esto implica, en consecuencia que la planificación agrícola, está sometida a factores de incertidumbre, incidiendo esto en la manera cómo se pueden desarrollar programas de desarrollo agrícola. Una región en un momento puede verse afectada por una sequía, o por exceso de pluviosidad sometida a inundaciones. Estas últimas conjuntamente con la acción de los vientos pueden causar cambios en la calidad del suelo, provocar derrumbes, incidir en la erosión y afectar la fertilidad de la tierra, etc.

Un factor relevante que se debe tener en cuenta en la planificación agrícola, es el carácter estacionario de los productos agrícolas, los cuales se generan en ciclos de cosechas; esta circunstancia provoca periodos específicos de preparación de la tierra, sembrado, cuidado y recolección de la cosecha, así como de la conservación y manipulación del producto hasta su transporte, distribución y comercialización. El que las cosechas sean periódicas implica el permanente desgaste de la capacidad productiva del suelo utilizado, su feracidad y esto en ocasiones implica acometer su renovación, su rotación para dejar descansar la tierra o su fertilización.

Uno de los aspectos que está teniendo cada vez más incidencia en los procesos agrícolas es su cercanía con los espacios urbanos. El crecimiento de las ciudades afecta directamente el uso del suelo rural fronterizo, provocando que cambie su destinación y función agrícola. La urbanización se presta para la especulación y el cambio de uso de los terrenos de cultivo. En general, en los países en desarrollo, las poblaciones pobres y marginadas, tienden a ubicarse sobre las regiones de frontera, creando los denominados cinturones de miseria, que se extienden sobre las zonas de vocación agrícola aledañas afectando y cambiando su destinación productiva.

Por otra parte, el crecimiento urbano tiende a afectar la capacidad de ingreso y de ahorro de la población campesina, su estabilidad y permanencia. Si bien el campo se puede beneficiar de la extensión de la infraestructura urbana (carreteras, transporte, servicios) del mismo modo, traslada a las zonas agrícolas los costos de dicho desarrollo, convirtiéndose esto no sólo en un factor de movilidad y desplazamiento de la población rural, sino de cambio de su actividad económica y de concepción de su vida como labriegos.

Un factor determinante en la planificación rural, respecto a establecer su vocación productiva, lo constituye la situación económica que esté afectando la región e incluso el país. Las políticas macroeconómicas de orden nacional inciden básicamente en los sectores productivos, y entre ellos, el agrícola. Del mismo modo, dichas políticas direccionan al sector agrícola. Las condiciones del mercado agrícola internacional y nacional inciden sobre los precios y estos sobre la oferta y demanda de los insumos y productos agrícolas, definiendo sobre la conveniencia y oportunidad de su cultivo.

En éste mismo sentido, la situación económica del campo conlleva a que sea posible diseñar e implementar programas de desarrollo agrícola; generar innovaciones, desarrollar o consolidar nuevos proyectos de desarrollo.

Finalmente, las condiciones ambientales se constituyen cada vez más en un aspecto fundamental de la planificación agrícola, en la medida en que la calidad del ambiente y su conservación posibilitan no sólo la adecuación del proyecto, sino su permanencia y consolidación. Un ambiente que no esté erosionado en sus suelos, que no sea susceptible de cambios físicos bruscos, libre de plagas y enfermedades; que controle la circulación de la población y con ella, de potenciales agentes o medios que puedan afectar o contaminarlo; el control de plaguicidas y sustancias utilizadas en la producción y control de agentes que afectan la producción, se convierten en factores que se deben tener en cuenta y cada vez son más importantes en la planificación agrícola, porque de ellos dependerá cada vez más la calidad de los productos y sus posibilidades de aceptación y comercialización.

De hecho, todos los aspectos anteriormente expuestos, hace que toda actividad de desarrollo agrícola en si mismo sea riesgosa. En consecuencia, el papel de la planificación y estructuración de un determinado proyecto de desarrollo agrícola buscará tener en cuenta todos y cada una de los factores que puedan afectarlo en procura de definir los posibles imponderables, minimizar su impacto y/o establecer el control de las contingencias que se deriven de su actividad.

## **5. 2. Metodología de la planificación de los procesos agrícolas.**

En general, la decisión de realizar un proyecto agrícola tiene como base una propuesta económica, en esta medida, se considera que debe tener un sustento de racionalidad económica, orientada a que sea viable y sostenible garantizando una rentabilidad mínima. En consecuencia, un proyecto de esta índole, se estructura teniendo en cuenta las opciones de mercado del(os) producto(s) que se quieren cultivar y vender. Sus posibilidades reales de distribución y comercialización; la disponibilidad de la mano de obra necesaria y los equipos técnicos requeridos, así como de los insumos demandados en el proceso y desarrollo del cultivo.

En la medida en que se quiere maximizar el rendimiento de las cosechas, se determinarán las condiciones de cultivo que permitan su máxima productividad; por ello se buscará el clima óptimo y salubre, las tierras más aptas, los suelos más feraces con la debida protección vegetal y ambiental, y la garantía de la disponibilidad de recursos hídricos.

La producción agrícola deberá ser evaluada en los términos de costo beneficio, por ello se deberá buscar su máxima productividad; en la medida en que el cultivo permanente de la tierra tiende a disminuir su rendimiento la misma deberá ser rotada o sometida a procesos de fertilización. Si se tiene en cuenta, que las características agrológicas de la tierra tienden a variar, incluso en pequeñas áreas o microsistemas, se deberá establecer la homogeneidad de sus suelos, pues tierras diversas requieren tratamientos de adecuación diferentes, y esto necesariamente implicará el tener que asumir mayores costos.

De esta manera, señala Castro citando a Militan y Hapgood (1986, p. 17) autores de “los problemas de la agricultura en los países subdesarrollados”, un proyecto de planificación agrícola, implica tener en cuenta cinco aspectos: “factores de insumos físicos, económicos, organizativos, culturales y motivacionales”.

Por su parte Brandt y Oliveira (1973, p.100) en su texto “planeamiento de la nueva empresa rural brasileña”, manifiestan que la evaluación de un proyecto empresario rural, debe hacerse teniendo en cuenta “factores incontrolables o externos (exógenos) y factores controlables o internos (endógenos)”. A partir de estos planteamientos, Castro, propone una tercera clasificación, orientada a establecer los criterios que se requieren para proceder a planificar una región agrícola y los que demanda una empresa agrícola.

Los factores naturales o ambientales tales como el clima y los recursos naturales (suelos, clima, agua y vegetación) se constituyen en factores exógenos, dado que se escapan al control del agricultor, a quien le corresponde

establecer la viabilidad de realizar su proyecto en las características del terreno, los recursos ambientales con los que cuenta y las condiciones ambientales; del mismo modo, la intervención del hombre, las técnicas y recursos que implemente, pueden contribuir a mejorar o hacer estables las mismas.

La tierra, se convierte en un medio fundamental en el proceso de realización de un proyecto agrícola; es así como la propiedad de la misma puede determinar tanto su duración y correspondiente uso, así como el modelo de tenencia. No se tienen iguales garantías de estabilidad en el desarrollo de un proyecto agrícola cuando se actúa sobre un suelo propio que cuando éste está en arrendamiento, o las formas de contratación del uso del terreno se ajustan a formas tradicionales. Aspectos como el reconocimiento de mejoras, decisiones sobre implementación de tecnologías (riegos, canales, diques, cubiertas, etc.) pueden verse afectadas cuando el suelo no es propio.

El tamaño de la tierra necesaria para el proyecto, y sus posibilidades a mediano plazo de expansión, son determinantes en el estudio de un proyecto agrícola. Las dimensiones del espacio disponible condicionan la realización de cualquier proyecto. Si bien al inicio del mismo, la cantidad de terreno puede satisfacer las expectativas, sus opciones de desarrollo y crecimiento pueden verse limitadas. El tener que hacer inversiones en espacios distintos puede hacer más costosa la inversión en términos de adecuación, dotación de infraestructura, transporte, creación de centros de acopio y almacenamiento. Del mismo modo, puede afectar los procesos de selección y transformación de la cosecha.

Acorde con las formas de posesión y tamaño de la tierra, se deben tener en cuanto las políticas de Estado sobre la tenencia de la misma, conjuntamente con las disposiciones agrarias vigentes y las proyecciones que se tengan sobre su destinación futura respecto al uso del suelo.

En éste contexto, se debe observar las formas de organización y gestión social que la tenencia de la tierra ha generado en las comunidades agrarias involucradas; las maneras de integrarse y apoyarse en la realización de sus proyectos comunales o colectivos, así como el empleo que hacen de los recursos y programas propios y oficiales, cuando estos existen. En otra perspectiva, la manera como el Estado se vincula al campo, mediante sus políticas agropecuarias, el manejo económico del mismo, junto con el papel que le reconoce como el medio para garantizar la seguridad alimentaria de la población y como generador de divisas y de empleo, bien pueden incidir en las formas de negociación del sector agrícola y el grado de posicionamiento del mismo en la economía agraria local, regional y nacional.

La cultura comunitaria que se ha generado alrededor de la tierra y su tenencia, es decir, el conjunto de creencias, representaciones y valores de lo

que representa la tierra, su ambiente y la posibilidad de su empleo para la colectividad, se convierte en uno de los factores más importantes a tener en cuenta en la realización de un proyecto agrícola. Esto es fundamental tenerlo en cuenta, si se observa que en las comunidades rurales la tierra se convierte en un referente de su estatus social, ligado a la tradición y la historia personal y colectiva.

La tierra como representación se convierte en un medio de identificación de formas de pensar ligadas a valores y símbolos que en general se han transmitido y han sido aceptados generacionalmente, y que en muchas ocasiones se traducen en el apego por la tierra. Las posibilidades de adecuar o hacer un uso determinado del suelo bien pueden depender del sistema de creencias arraigadas en las comunidades rurales. Del mismo modo, estas pueden condicionar o limitar el empleo de nuevas tecnologías. Se ha observado, sin embargo, como en el caso del café, que los procesos de urbanización, [sin contar los aspectos propios de la violencia histórica que ha afectado al campo] y el impacto de la modernidad, bien pueden generar un rompimiento en el sistema cultural agrario, provocando que las nuevas generaciones no quieran continuar la labor tradicional que en el agro realizaron sus antepasados.

Los aspectos económicos, están necesariamente supeditados a las políticas macroeconómicas que se hayan establecido para el sector agrícola; e inciden sobre los indicadores de producción y mercado de los productos agrícolas; condicionando los términos en los cuales es posible sembrar y cosechar un determinado producto; su recolección, clasificación, almacenamiento, transporte, industrialización, transformación, distribución y comercialización y consumo, así como la disponibilidad de asistencia técnica para hacer eficiente y rentable el proyecto agrícola.

Simultáneo al anterior proceso productivo, está la adquisición de los recursos e insumos (semillas, abonos, fertilizantes, maquinaria y herramientas, etc.), que se requieren para poner en marcha y desarrollar el proceso anteriormente mencionado. Sus precios, disponibilidad de financiación y crédito.

Es importante tener en cuenta que los criterios de cosechar y ofertar un determinado producto dependen de las políticas de precios existente, conjuntamente con las variaciones cíclicas que afectan a los factores de producción de dichos productos (periodos de cosechas, clima) y las variaciones en el rendimiento por área determinadas por los precios que pueden cobrar los agricultores por su producto en la relación oferta demanda.

Una forma importante en la estructuración de una empresa agrícola, tiene que ver con los costos de la mano de obra, las distintas alternativas de contratación, así como la normatividad laboral que rige y las condiciones que

regulan el mercado del trabajo. Lo anterior permite establecer los costos salariales y prestacionales, pagos de parafiscales, y demás responsabilidades contractuales. Es importante tener en cuenta que el trabajo rural, su disponibilidad, capacitación, experiencia, tiene unas connotaciones especiales en el sector.

Paralelo al mercado laboral, se debe establecer el indicador de productividad, orientado a incrementar la producción de los bienes o servicios prestados por la mano de obra. Es necesario tener en cuenta que contratar personal capacitado redundará en la calidad del trabajo desempeñado y su productividad y esto finalmente se convierte en mayores ingresos para el proyecto implementado. El empleo de especialistas en ocasiones puede contribuir al desarrollo y consolidación del proyecto por su aporte científico y tecnológico en nuevas formas de cultivo, selección de simientes, controles de plagas, etc. Del mismo modo, el empleo de mano de obra calificada generalmente puede posibilitar el uso de nuevas herramientas tecnológicas, así como el empleo de equipos y herramientas en procura de la necesaria mecanización del sector, en busca de una mayor eficiencia y productividad.

Del mismo modo, es necesario conocer la situación del mercado del producto, su oferta y demanda, los precios derivados de los mismos; su manejo contable. En lo que respecta a la legislación tributaria, es importante tener en cuenta los impuestos tanto sobre la tierra como sobre la producción y su comercialización; del mismo modo, los posibles beneficios e incentivos, exenciones, con los cuales el sector haya sido favorecido.

Finalmente, es necesario apreciar el grado de desarrollo del conocimiento que se ha posibilitado en el sector agrario, en términos de ciencia y tecnología, puesto que esto permite establecer hasta qué punto la producción y la productividad agrícola son consecuencia de la investigación, la implementación de nuevas tecnologías, y con ello, hasta qué punto se posibilita innovar y crear técnicas de desarrollo agrícola, conjuntamente con la cualificación del recurso humano que demanda el agro.

### **5.3 Análisis DOFA:**

La evaluación DOFA, es un método de análisis empresarial interno, que generalmente se realiza dentro de los procesos de planificación estratégica; DOFA, es el compendio de cuatro iniciales, que significan en su orden: las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a las que en su momento, y dada la situación de la empresa, esta se encuentra expuesta.

El DOFA, se considera como una de las herramientas fundamentales en los análisis de la estrategia que se debe seguir en el rediseño de una empresa. Se

considera que las fortalezas y debilidades de una institución corresponden a las condiciones internas de la empresa; en tanto que las oportunidades y amenazas están determinadas por los factores externos, el medio en el cual está ubicada la empresa.

Del mismo modo, en el análisis DOFA, se establece que el conjunto de fortalezas y oportunidades con los que cuenta la empresa son los que pueden contribuir a realizar la visión de la empresa, mientras que las debilidades y amenazas son las que directamente afectan dicha visión, poniendo en consecuencia en riesgo su existencia misma.

El DOFA, permite definir cuáles son las condiciones reales en las que se encuentra una empresa, tanto a su interior como en el exterior; mientras que los aspectos internos son de responsabilidad directa de la institución, los externos son independientes a la misma, pero deben ser tenidos en cuenta puesto que este será el medio en el cual se desempeñará empresarialmente y competirá con sus pares.

Corresponde a la empresa misma, establecer las estrategias de cambio de los aspectos internos que inciden en su desarrollo y consolidación; en un plan de negocios, necesariamente se deben tener en cuenta los distintos factores que pueden afectar en el tiempo su realización. Mientras que se pueden aprovechar al máximo las fortalezas existentes, se requiere corregir en su totalidad todas y cada una de las debilidades encontradas. Hacer esto, permitirá que las empresas estén preparadas para salir a competir en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el mismo y obtener las mayores recompensas y beneficios posibles. De hecho, estar debidamente dispuesta para afrontar las amenazas del mercado le permitirá ser competitiva, mantenerse y consolidarse en él.

El Plan de Negocios que se estructura para Fresas Marentes, procede en consecuencia a determinar el respectivo DOFA, para dicha empresa; es así como inicialmente se toma en cuenta la situación actual de la entidad, para reseñar las amenazas y debilidades que la afectan, para luego evaluar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta para su realización.

Éste diagnóstico inicial será básico para la definición de los criterios que corresponderá tener en cuenta en la planeación y diseño del Plan de Negocios de Fresas Marentes.

### **5.3.1. Diagnóstico DOFA de la empresa de Fresas Marentes.**

El presente diagnóstico fue elaborado a partir del estudio de campo que realizaron los investigadores, las visitas al lugar en donde se halla ubicada la actual microempresa, las entrevistas que realizaron con los habitantes del sector, entre ellos el señor Mario Marentes, así como del análisis y

conocimiento de las programas y actividades gubernamentales sobre el sector, en especial sobre el relleno de Doña Juana. (Ver Anexo 1.Síntesis DOFA Fresas Marentes)

#### **5.3.1.1. Amenazas:**

- El Relleno Sanitario de Doña Juana.

La parcela en la cual está localizada Fresas Marentes, como se aprecia en la fotografía 5, está ubicada a 900 metros por la carretera pavimentada del relleno sanitario Doña Juana, lo que hace prever que el terreno se encuentra aún más cerca del mismo basurero en línea recta.

Esto determina que en perspectiva y a corto plazo, dado que el relleno sanitario de Doña Juana tendrá que extenderse para asumir el paulatino crecimiento de las basuras de Bogotá, así como la adecuación de nuevas tecnologías de reciclaje y transformación de las basura, conjuntamente con la respectiva extensión del cinturón de bioseguridad que requieren dichas obras, es posible que el sector sea adquirido por la multinacional brasileña que en el 2010 ganó la licitación para la recolección y manejo de las basuras de la capital.

#### **Fotografía 5. Visión panorámica de la región en donde esta ubicada actualmente la empresa.**



Fuente: Los autores.

- Contaminación ambiental del relleno de Doña Juana.

La proximidad de la empresa agrícola al relleno sanitario [recolector de basura] de Doña Juana tiene un impacto ambiental negativo para la empresa de fresas, en la medida en que los malos olores generados por la acumulación y la descomposición de la basura contamina con oleadas de olores nauseabundos los sectores aledaños al mismo, afectando directamente la zona en donde está ubicada la empresa productora de fresas.

- Presencia de moscas y demás vectores contaminantes.

Otra consecuencia directa de la contaminación ambiental producida por la proximidad del relleno sanitario de Doña Juana, es la permanente presencia de las moscas y demás vectores que encuentran su espacio de reproducción en dicho botadero de basuras. Estás circulan, se mantienen y posan sobre los cultivos de fresas, contaminando los productos agrícolas sembrados, las fresas.

Si se tiene en cuenta que la fumigación de las fresas debe ser un proceso cuidadoso, según Novoa (2003, p. 121) por los riesgos que tiene para quienes fumigan y para los consumidores por ser un producto de consumo directo, que no requiere ningún tipo de procesamiento cuando se distribuye directamente en canastilla al consumidor, bien se podría creer que mediante una adecuada fumigación se haría viable combatir la presencia de las distintas variedades de moscas y demás vectores provenientes del basural. Sin embargo, puesto que se trata de una invasión constante de moscas producida por un foco inmenso y persistente de basuras, no existe posibilidad alguna de establecer un sistema permanente de fumigación, que de otra manera tampoco sería rentable, ni sostenible para la empresa Fresas Marentes.

- Imagen social negativa del producto

Esto pone en evidencia la mayor amenaza para la empresa agrícola fresas Marentes: que los consumidores directos o indirectos [producto procesado] tengan conocimiento de que la fruta [fresas] que consumen es cultivada en las inmediaciones del basurero de la ciudad, que el producto mismo, desde su germinación y desarrollo está directamente expuesto a la contaminación ambiental de dicho basurero; y que de manera directa, los vectores que se producen y multiplican en el mismo basurero, entran en contacto directo y permanente con el producto agrícola que llevan a sus hogares. Es claro que los consumidores no querrán comprar y consumir un producto alimenticio expuesto en todo su proceso de desarrollo agrícola a una permanente y directa contaminación.

Hasta el momento, la empresa Fresas Marentes, ha logrado que su producto frutal no se relacione con las condiciones locales, sanitarias y ambientales en que se produce su cultivo.

- Presencia de aves migratorias.

Periódicamente los cultivos están expuestos a los ataques de las aves migratorias que se desplazan por los humedales de la Sabana de Bogotá, y que encuentran en los cultivos de fresas una fuente de alimento directo. No existen medios, como por ejemplo el uso de espantapájaros o de perros para evitar que se posen sobre los cultivos, pues a los primeros los pájaros se muestran indiferentes y respecto a los perros, su desplazamiento por las mesetas de los cultivos dañarían los mismos.

#### **5.3.1.2. Debilidades:**

- Agotamiento de la tierra:

Tal y como se dijo anteriormente, en el capítulo Dos, los suelos en donde se realizan cultivos de fresas requieren tanto de rotación como de acondicionamiento de la tierra (Figueres 2003, p. 108) razón por la cual la tierra debe dejarse descansar durante cuatro o cinco años.

En el caso de fresas Marentes, la primera fanegada, que fue con la cual se inició el proceso de cultivo agrícola, ya cumplió en el presente año los cinco años de cultivo continuo. En consecuencia, se requiere que dicha parcelación una vez recogida la presente cosecha deje de ser cultivada, constituyéndose en un terreno pasivo mientras se fertiliza y se renueva su capacidad productiva. No se encuentra un uso alternativo para dicha fanegada.

- Limitaciones hídricas:

Los cultivos no tienen una fuente de agua directa propia (pozo o arroyo) que permita adquirir directamente los líquidos que los cultivos requieren. El suministro de las aguas se hace por medio de mangueras conectadas a la fuente central, que es una especie de acueducto comunal rural de la zona de Mochuelo Alto, que irriga a toda la región y por la cual se paga una mensualidad. Uno de los gestores de dicho acueducto fue el señor Mario Marentes, el dueño y cultivador de fresas Marentes.

Los cultivos de fresas requieren de un riego continuo y exigente, el cual además, se utiliza para eliminar o reducir los efectos de las heladas. Las fresas por sus características requieren el uso de aguas limpias y la cantidad de agua a utilizarse depende de las condiciones del terreno, del ciclo de cultivo en el que se encuentre la fresa, y del ambiente (temperatura y humedad relativa diaria). Por otra parte, se encuentra que la carencia de agua en las plantas afecta su capacidad de absorción de elementos nutritivos, y por ende, su calidad como fruto.

En la medida en que la administración distrital de Acueducto y Alcantarillado, proceda a establecer un sistema de tarifas por consumo métrico directo, los costos por el consumo del agua afectarían sustancialmente a la empresa de fresas marentes.

- Altos costos de insumos y fertilizantes:

El mercado de los insumos y fertilizantes, cada vez más, ha tendido a aumentar los costos de producción [los fertilizantes por su contenido químico tienen una alta dependencia de los productos derivados del petróleo y en consecuencia de su precio en el mercado mundial], importación, transporte, etc. Si se tiene en cuenta que el cultivo de las fresas si bien en un principio se beneficia de las bondades del suelo en la que se cultivan, para garantizar la calidad y productividad del fruto requiere de una permanente fertilización.

Cuando se cultiva fresas sin enriquecer los suelos, las plantas reaccionan afectando su crecimiento y determinando su precocidad, adelanto de su maduración, limitando su desarrollo, la producción de la fruta en términos de tamaño y calidad. Del mismo modo, la falta de fertilizantes incide en la resistencia de las plantas al frío, su longevidad, calidad respecto a los contenidos nutricionales del fruto, su capacidad de resistencia durante el almacenamiento y transporte.

La importancia de la fertilización de la tierra, con productos químicos y orgánicos, se determina cuando se observa que una plantación de fresas, tal y como lo señala Montaña (2003, p. 118) produce de manera continua durante 18 meses, periodo en el cual la tierra deberá haber recibido con antelación los nutrientes necesarios y su mantenimiento durante el periodo de cosecha.

Los cultivos deben protegerse en sus distintas etapas de desarrollo de las plagas y enfermedades que suelen atacarlas, para ello también son efectivos el uso de abonos, los insecticidas y fungicidas son necesarios para evitar la proliferación de babosas, arañas rojas y amarillas, pulgones, trozadores y chizas, gusanos cogolleros y medidores, coleópteros.

Las principales enfermedades son la viruela de las hojas, la cenicilla produce la podredumbre de gris de los frutos; igual sucede con la podredumbre parda de los frutos, el oidio o mal blanco, el enrojecimiento de las hojas, la médula roja, la necrosis del cuello, la verticilosis, la rhizoctoniasis, el decaimiento progresivo, enfermedades por virus, enfermedades por nemátodos, enanismo primaveral, enanismo y necrosis, lesiones en la raíz, hipertrofia cortical, son señaladas por Novoa (2003, p. 126) como los males y enfermedades que suelen afectar a los cultivos de fresas, muchos de ellos favorecidos por condiciones ambientales no adecuadas, entre ellas

La importación de fertilizantes se ha constituido en una de los costos que más está incidiendo en los precios de los productos agrícolas, los cuales se

trasladan finalmente al consumidor. Según los agricultores no existen políticas orientadas a disminuir los costos de los aranceles, y del mismo modo, su importación no está subsidiada, lo que genera que su uso sea gravoso para los pequeños agriculturas.

- La imposibilidad de extender el espacio de cultivo

El terreno en donde tiene ubicada actualmente su empresa agrícola el señor Mario Marentes, colinda por el norte y el oriente con el relleno sanitario de Doña Juana y parte de la colina que separa y define dicho relleno sanitario; por el occidente limita con la carretera pavimentada que permite el desplazamiento por el sector rural de Mochuelo Alto, y por el sur con un terreno agrícola particular.

El terreno de Fresas Marentes, está constituido por una fanegada, y no tiene posibilidad alguna de expandirse en el sector en donde actualmente está ubicado, si el criterio fuera el de mantener la unidad de la empresa avícola. Esto se constituye en una clara limitación espacial, para cualquier posibilidad de una futura expansión de la empresa agrícola. Por otra parte, crear otras zonas de cultivo para aumentar el área de producción determinaría mayores costos.

A lo anterior se suma, que de acuerdo con los planteamientos de los agrónomos especializados, ya una de las hectáreas cumplió con su ciclo productivo y debe ser sometida a rotación y descanso por un periodo de cuatro a cinco años, lo que implica que la empresa Fresas Marentes sólo dispone de una fanegada para cultivar fresas.

- Concentración personal de actividades agrícolas y de gestión.

Por las condiciones económicas y de formación empírica que tiene el actual empresario, al señor Mario Marentes, le ha tocado asumir todas y cada una de las distintas tareas que corresponde realizar tanto en la parte agraria productiva como en el área administrativa y de gestión. Es así como él mismo desempeña las diversas tareas y labores propias del agro; es decir, preparar la tierra, sembrar la simiente, preparar y controlar los cultivos, y finalmente recoger y almacenar la cosecha.

En estas tareas ha llegado a emplear y dirigir hasta ocho empleados rurales, que apoyan su labor agraria; en la parte de gestión, se encarga de la compra y preparación de los insumos y fertilizantes; la contratación y pago de la nómina salarial; realizar una contabilidad básica de sus actividades económicas y responder por los distintos pagos y compromisos derivados de su actividad empresarial. Además, es Mario Marentes, quien se encarga de dirigir los procesos de recolección, selección, almacenamiento, empackado, comercialización, transporte y entrega de sus productos, así como al cobro del pago de los mismos.

En síntesis, Mario Marentes, es un empresario y trabajador todero, que inicialmente al lado de sus padres arrendatarios y jornaleros campesinos, aprendió y fue participe de las actividades agrícolas que estos realizaban, y que al heredar la pequeña parcela que estos en su momento lograron adquirir, lo llevaron a cultivar empíricamente fresas. En la medida en que no culminó sus estudios secundarios, su acceso a una mejor educación se vio limitada, aunque se ha interesado por capacitarse asumiendo cursos del SENA; Su capital inicial en el proyecto actual lo logró mediante un préstamo que le concedió la Caja Social de Ahorros, por la suma de cinco millones de pesos, dejando en prenda su vivienda y su parcela. Esta suma la destinó a la compra de materiales e insumos agrícolas para su cultivo de fresas. Los ingresos que ha obtenido los ha estado invirtiendo en mejoras y en satisfacer las necesidades básicas de su negocio. Puesto que no ha logrado obtener mayores recursos económicos en su proyecto agrícola, ni mejorar sus expectativas de comercialización, no se le posibilita contratar mano de obra especializada que le ayude en las distintas y especiales tareas que demanda la gestión básica de cualquier empresa agrícola comprometida igualmente con actividades de comercialización y distribución de sus productos.

#### **5.3.1. 3. Fortalezas:**

- Capacidad emprendedora:

La capacidad de emprendimiento del dueño y cultivador Mario Marentes, se convierte en la principal fortaleza de la empresa de fresas Marentes; desde que su dueño asumió convertirse en empresario agrícola y distribuidor de fresas en el mercado, ha mantenido una constante actitud emprendedora, que lo ha llevado a desempeñar de la mejor manera posible las actividades de gestor comunal, agricultor desarrollando el proceso de cultivo, recolección, bodegaje y cuidado del producto; administrador de la empresa de fresas, encargándose de las gestiones laborales, comercialización y distribución del producto.

- Propiedad de la tierra:

Puesto que Mario Marentes recibió en herencia las actuales tierras en las que realiza el cultivo de fresas, se convirtió en el único propietario del terreno en donde desarrolla su actividad agrícola. Ser el propietario le permite disponer libremente del uso y destinación de los suelos. Del mismo modo, la propiedad y tenencia de la tierra, que corresponde a una extensión de tres fanegadas, de un terreno plano que no presenta mayores declives y con la debida provisión de aguas suministradas por el acueducto local, que él mismo ha ayudado a gestionar, con una inmediata proximidad a la carretera, le permite tener un capital que respalda la obtención de créditos y otros recursos monetarios.

- Capacitación agrícola:

Mario Marentes, desde su adolescencia ha estado asumiendo de manera directa y personal la realización de diversas actividades agrícolas y pecuarias, gran parte de las cuales las ha desarrollado en la finca de sus padres, la cual posteriormente heredaría.

Estas primeras experiencias personales realizadas en el sector agrario, le dieron la formación empírica que requería para manejar los aspectos específicos del agro; del mismo modo, la interacción permanente con otros agricultores y empresarios de la región le fueron dando los elementos necesarios para ir proyectando su empresa agrícola, que finalmente orientó hacia el cultivo y comercialización de la fresa.

Mario Marentes, ha complementado su formación empírica con cursos de capacitación que le han ofertado distintas entidades regionales encargadas de promover el desarrollo agropecuario y su manejo. Esto le ha permitido que poco a poco, haya ido estructurando una clara visión de empresario agrícola, que si bien deviene en gran parte de la experiencia, le ha permitido iniciar su proyecto, sostenerlo y proyectarlo como empresa agrícola familiar.

- Imagen Crediticia.

Mario Marentes, ha tenido que recurrir en varias ocasiones en procura de recursos financieros para poder tener liquidez; una vez que logró tener acceso al sistema bancario, el hecho de ser el dueño y poseedor de los terrenos en donde está ubicada su empresa agrícola, conjuntamente con la casa de habitación en donde vive y que está localizada en el mismo espacio; así como las mejoras que le ha hecho a dicho terreno, le permitieron contar con el debido respaldo para acceder al crédito financiero.

En la medida en que hasta el momento ha tenido un manejo responsable del crédito que le otorgó la Caja Social de Ahorros, por la suma de Cinco millones de pesos, mantiene una buena imagen crediticia y ello le permite poder contar con la posibilidad de nuevos préstamos; aunque es claro, que dicha entidad bancaria sólo estará dispuesta a proporcionarles los créditos en las cuantías que a bien tenga considerar alcancen a estar respaldadas por el capital que representa la tierra, la vivienda y posiblemente las mejoras del cultivo.

- Calidad de la fresa cultivada.

En la actualidad la calidad de la producción de la empresa Fresas Marentes, es considerada como de calidad alta, en la medida en que las fresas que se recogen periódicamente bien pueden ser clasificadas como de fruto extra, que no presenta daños de insectos, heridas o magulladuras, por lo tanto, el producto se coloca sin problemas en el mercado.

Los productos que presentan un menor crecimiento, o que presentan daños, heridas o magulladuras son ofertados a menor costo a vendedores urbanos, o son ofrecidos para el procesamiento de yogurt.

- Realización total de la producción en el mercado.

La empresa Fresas Marentes, a pesar de que no realiza una mayor actividad de mercadeo para ofrecer y publicitar su producto en el mercado, en la actualidad logra colocar la totalidad de sus cosechas, y tiene garantizada la colocación total de la producción.

#### **5.3.1.4. Oportunidades:**

- Conquista de nuevos mercados:

Fresas Marentes, por su nivel de producción actual tiene la posibilidad de expandirse y buscar la conquista de nuevos mercados. Si se tiene en cuenta que las fresas mantienen su demanda en la población de consumidores, [Tal y como se pudo determinar en la encuesta de mercadeo] y que la empresa con la sola gestión de mercadeo de su dueño ha logrado colocar la totalidad de la producción actual, es de esperarse que acompañado de una efectiva labor de mercadeo pueda aumentar la demanda de sus productos.

Una buena expectativa de mercado, un nicho por crear, sería el de canalizar la demanda de fresas que harían los consumidores interesados en buenas prácticas ecológicas certificadas, ofreciéndoles un producto libre de contaminantes derivados del uso de fertilizantes químicos.

- Crear una Marca: Fresas Marentes:

La creación y posicionamiento de una marca de productos agrícolas, en éste caso de fresas, con el reconocimiento de buenas prácticas agrícolas, que le permitan un reconocimiento ecológico y certificación verde, podría convertirse en un proyecto viable a mediano plazo, apoyado por una adecuada labor publicitaria y de mercadeo.

- Empleo y disponibilidad de mano de obra:

La ubicación de la empresa agrícola Fresas Marentes, en un sector que aunque rural, está localizado en los suburbios de la ciudad, con una población que mantiene su vocación agrícola y pecuaria, permite que se disponga de una mano de obra que aunque empírica tiene los conocimientos básicos para laborar en los procesos de sembrado y cultivo de las fresas.

Las condiciones actuales de desempleo, en donde es mayor la demanda de mano de obra que la oferta, permiten establecer que la contratación de empleados agrícolas se puede realizar con los costos básicos propios del salario mínimo, lo que permitiría mantener una nómina lo menos onerosa posible, pudiéndose proyectar incluso que se podrían contratar nuevos

trabajadores en el proceso de expansión y ampliación de las áreas de cultivo, así como de quienes serían encargados de realizar otras actividades complementarias.

- Asumir procesos de transformación del producto.

Una alternativa viable a mediano plazo, es que la empresa Fresas Marentes se convierta en una entidad que procesa los productos agrícolas que cosecha, convirtiendo los frutos que no logren superar el control de calidad en conservas, yogurt y mermeladas, y los distribuya entre los mismos consumidores de sus fresas, garantizando la observancia de las buenas prácticas agrícolas, ambientales y de procesamiento. (Ver Tabla 1. Matriz DOFA de la empresa de Fresas Marentes).

La tabla 1. Sintetiza la matriz DOFA de la actual empresa de Fresas, a su vez presenta las alternativas que tendría Fresas Marentes. La evaluación de la matriz DOFA, permitirá establecer las estrategias que permitirán su desarrollo.

**Tabla 1. MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA DE FRESAS MARENTES**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agotamiento de la tierra.</li> <li>2. Limitaciones hidráulicas.</li> <li>3. Altos costos de insumos y fertilizantes.</li> <li>4. Imposibilidad de ampliar el terreno de cultivo.</li> <li>5. Concentración personal de actividades agrícolas y de gestión</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una Marca: Fresas Marentes.</li> <li>2. Conquistar nuevos mercados.</li> <li>3. Asumir procesos de transformación del producto.</li> <li>4. Empleo y disponibilidad de la mano de obra.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad emprendedora.</li> <li>2. Propiedad de la tierra.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Relleno Sanitario de Doña Juana.</li> <li>2. Expansión del Relleno Sanitario de</li> </ol>

3. Capacitación agrícola.	Doña Juana.
4. Imagen crediticia.	3. Contaminación ambiental del Relleno de Doña Juana.
5. Calidad de la fresa cultivada.	4. Imagen social negativa del producto.
6. Realización total de la producción en el mercado.	5. Presencia de moscas y demás vectores contaminantes.
	6. Presencia de aves migratorias.

Fuente: Autoría de los investigadores.

## 6. PLAN DE NEGOCIOS

### 6.1. Informe Ejecutivo:

El presente Plan de Negocios hace referencia a la creación de una empresa agrícola productora de fresas, a la cual se denominaría “Fresas Marentes”, en reemplazo de la anterior microempresa dirigida por el señor Mario Marentes, la que por colindar con el relleno de Doña Juana, está expuesta a la contaminación ambiental generado por el mismo, y en consecuencia afecta la calidad y la imagen de la fresa cultivada. Así mismo, la anterior empresa agrícola no tiene posibilidades de expandir su área productiva, situación que impide tanto el crecimiento de la producción y la rotación del terreno sembrado, condición básica para mantener la productividad, y por consiguiente la rentabilidad del negocio.

El señor Mario Marentes, posee en la actualidad una fanegada de tierra dedicada al cultivo de fresas, con sus respectivas mejoras, vivienda y otros bienes; tiene la posibilidad de vender los terrenos a la nueva entidad encargada de administrar el Relleno de Doña Juana. Los recursos provenientes de dicha venta se constituiría en una parte del capital base para la creación de la nueva empresa, la cual se ubicaría a diez kilómetros de su actual sede, en una zona agrícola y forestal que cumpliría con los requisitos ambientales y de cultivo requeridos para ser una empresa agrícola productiva con estándares ecológicos, que a su vez, se convertiría en uno de sus valores agregados para su promoción comercial.

La nueva área de producción sería de tres fanegadas, dedicadas al cultivo de fresas, cumpliendo con las condiciones de rotación del suelo, abono, manejo hídrico y ambiental, bajo la dirección del señor Marentes. La parte

administrativa asumiría un modelo básico de gestión, que posibilitaría una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad, que se consolidaría mediante el mercadeo, la comercialización y distribución del producto a sectores de población de altos ingresos y con intereses de consumir productos creados ecológicamente.

El plan de negocios propuesto, permite establecer que la creación de “Fresas Marentes” es viable y sostenible económica y financieramente, dado que la rentabilidad del mismo, se garantiza desde el primer año y se mantiene con nuevos incrementos durante los restantes cuatro años que constituyen la propuesta de éste Plan de Negocios, permitiendo a corto plazo el desarrollo y la consolidación de la empresa “Fresas Marentes”.

### **6.1.1. Capacidad Empresarial actual:**

La empresa que se espera que se convierta en Fresas Marentes, es en la actualidad una empresa agrícola dedicada al cultivo y comercialización de fresas. Creada en el 2005, realiza sus actividades de siembra y recolección en el área rural de Alto del Mochuelo, colindante con las zonas marginales de la alcaldía menor de Ciudad Bolívar.

Cuenta con una superficie de cultivos equivalentes a una (1) fanegada, unos mil ochocientos metros cuadrados, localizada en las proximidades de la zona urbana local de Alto de Mochuelo; cuenta con acceso directo a la carretera pavimentada que comunica con la parte sur de la capital, en un recorrido de diez minutos.

La empresa al interior del área de cultivos de una (1) fanegada, cuenta con un espacio de bodegaje, una especie de empalizada, en donde se guardan las herramientas utilizadas en los procesos de cultivo (palas, azadones, plásticos, canastas de recolección, de selección y distribución, aspersores, mangueras, así como fertilizantes y abonos químicos, etc.)

Un sector de la empalizada se dedica en los períodos de recolección de la cosecha a la selección y conservación de las fresas, de acuerdo con el tamaño y maduración de los frutos recogidos. Una vez clasificada la fresa se procede a su traslado a las entidades compradoras del producto.

Al fondo de los cultivos reside la familia del agricultor, en una casa de un piso, que cuenta con las condiciones básicas para su habitación junto con los distintos servicios públicos, en donde el agua es suministrada por un sistema de mangueras derivado de un acueducto rural. En dicha casa de habitación se llevan a cabo las distintas tareas administrativas que se realizan en función de la empresa agrícola.

En éste momento se requiere separar las dos áreas, creando bodegas una para el mantenimiento de los materiales y otra específica, con los debidos refrigeradores para la conservación, procesamiento y clasificación de los frutos,

que cumplan con los normas sanitarias vigentes para el tratamiento de alimentos (frutos agrícolas perecederos) que además exigen la adecuación de un vehículo para el transporte de los mismos.

Así mismo, se requiere la creación de una infraestructura locativa básica que permita, durante el periodo de transición [entre la salida de su actual ubicación y la nueva localidad] de un área o centro administrativo o de gestión (oficina) en la cual se pueda desarrollar los distintos procesos administrativos: contables, ventas, mercadeo y de recursos humanos.

#### **6.1.2. Capacidad Administrativa de la empresa:**

Fresas Marentes tiene cinco años de existencia cultivando alimentos agrícolas (fresas); por el nivel de desarrollo administrativo se constituye en una empresa familiar; la capacidad económica con la que cuentan, la gestión administrativa requerida hasta el momento, así como las actividades propiamente agrícolas dependen de una sola persona, en éste caso el señor Mario Marentes; Él es quien se encarga, con alguna colaboración de sus familiares y de trabajadores temporales, de los distintos procesos de preparación y acondicionamiento de la tierra, sembrado, cosecha, recolección y selección de la fruta; así como los propios de su comercialización y mercadeo (empaquete, transporte y distribución); del mismo modo, se encarga de las actividades de contratación y manejo de quienes le colaboran en las labores agrícolas y de recolección.

No se llevan libros de contabilidad formales, se lleva más bien, una especie de control de los productos que se entregan a los comerciantes y distribuidores, los cuales, dado el número y las cantidades que se suministran han terminado por rutinizarse; en consecuencia, no se hace diferenciación de los flujos de caja por gastos e ingresos, puesto que los recursos derivados de las operaciones de venta han terminado por unificarse en su manejo, convirtiéndose “en plata de bolsillo” que permite disponer de efectivo en cualquier eventualidad.

No se realizan gestiones administrativas orientadas a formalizar las relaciones laborales con los empleados, los cuales tienen un carácter temporal y son reclutados de acuerdo con las necesidades y periodos particulares de la cosecha. En general, se recurre a tres colaboradores mensuales; Dependiendo de la vinculación laboral se les paga por jornal trabajado, semanal y quincenalmente. A los trabajadores se les exige que estén afiliados al Sisben, como un medio de protección en salud.

#### **6. 1. 3. Perfil de los empleados:**

Los empleados temporales que contrata Mario Marentes, son habitantes de la región con experiencias tempranas en labores agropecuarias, con la suficiente experiencia para realizar tareas agrícolas requeridas en el cultivo de fresas; dichos trabajadores viven en el sector alquilando su mano de obra,

laborando a destajo y en ocasiones de manera permanente durante los periodos de sembradío y recolección de la cosecha.

La mano de obra empleada regularmente depende del período de cosecha; oscilando entre dos ayudantes y hasta ocho trabajadores. Las políticas de contratación del cultivo, y que imperan para la región rural se orientan a contar con el debido equipo de ayudantes que se encarguen de las diversas actividades agrícolas que se requieren en el momento. El proceso de selección y enganche se basa en la experiencia previa que tienen los trabajadores y las recomendaciones que se dan entre ellos los agricultores.

## **6.2. Propuesta Plan de Negocios Empresa Fresas Marentes.**

A partir de reconocer la importancia del análisis DOFA, presentado anteriormente que permite establecer la actual condición empresarial de la empresa liderada por el señor Mario Marentes, se puede concluir que las amenazas y las debilidades, colocan a la empresa en una situación crítica que la hace insostenible a corto plazo.

Si se tiene en cuenta que las amenazas están fundamentalmente centradas en la proximidad del Relleno Sanitario de Doña Juana, el cual necesariamente tendrá que expandirse y ampliar la zona de seguridad bioecológica, con lo que necesariamente terminará abarcando el área en donde se localiza la empresa del señor Mario Marentes, lo cual implica que a corto plazo, el propietario de los terrenos se verá abocado a negociar y vender los terrenos en donde realiza sus cultivos.

En perspectiva, adelantar algunas obras de mejoramiento de los cultivos, de las bodegas y de la casa de habitación podrían convertirse también en una oportunidad, puesto que ello podría contribuir a la valorización del terreno y las áreas construidas. De esta venta al contado, se esperaría surgirían los recursos económicos para acometer la creación de la nueva empresa y su marca empresarial que se propone en el Plan de Negocios que constituye la presente investigación y a la cual se le denominaría: Fresas Marentes.

Tal y como se ha establecido en el análisis DOFA, la contaminación ambiental del Relleno de Doña Juana se constituye en una amenaza real, por el impacto ambiental y ecológico sobre la región y de manera directa sobre los habitantes del sector y los productos que estos cosechan. En éste contexto, directamente sobre la empresa Fresas Marentes.

Dado el tipo de producto que se cultiva, en este caso fresas, si los consumidores de los nuevos mercados que se pretenden conquistar, conociera las circunstancias ambientales, ecológicas y sanitarias en que se producen las fresas, necesariamente rechazaría el adquirir y consumirlo. De hecho, esto implica reconocer que las fresas en el mercado tendrían una

imagen social negativa, que de hacerse pública tendría un carácter irremediable.

Puesto que la nueva propuesta del Plan de Negocios, que se presenta en éste capítulo, tiene como objetivo la conquista de un sector de consumidores con claros criterios ecológicos y ambientalistas de consumo, se hace imprescindible que se observen totalmente las exigencias y gustos particulares de dichos consumidores; en consecuencia, la única salida viable de poder ofrecer un producto verde, con las plenas garantías para su consumo es la de ubicarse en un sitio distinto y apartado del relleno de Doña Juana.

Se sugiere que una vez que la multinacional brasileña, el Consorcio Unión Temporal Centro de Gerenciamiento, que ganó la licitación del manejo del relleno de Doña Juana, inicie sus actividades, se esté pendiente del programa de desarrollo ambiental que esta entidad deberá crear para conocer y determinar sus alcances; en esta perspectiva se presentan dos opciones: una, esperar una propuesta de dicho consorcio para la adquisición de los terrenos, y dos, ofrecerles los terrenos desde ahora.

Es claro, que la primera opción es la mejor en la medida en que posibilita obtener un mejor precio por el terreno y las mejores del mismo; la segunda alternativa permite iniciar más prontamente el presente proyecto empresarial.

Tal y como se ha planteado en la metodología del DOFA, las amenazas tienen un carácter externo a la empresa, pues existen independientemente de la empresa; sin embargo, deben ser tenidas en cuenta, puesto que las mismas pueden poner en riesgo tanto su manera de operar como la existencia misma de la empresa o demorar su consolidación. No obstante, le corresponde al empresario percibir a tiempo dichas amenazas y tenerlas en cuenta.

Con una visión emprendedora deberá buscar la manera de convertir las amenazas en oportunidades, y es claro, que la actual situación que afronta el señor Mario Marentes, se puede revertir, si se tiene en cuenta que la entrada de una nueva entidad a regir el relleno de Doña Juana, le implicará al consorcio iniciar tareas de dotación de infraestructura y adecuación ambiental, (como por ejemplo, el tratamiento de los lixiviados, el manejo de los líquidos contaminantes derivados de las basuras), que al requerir la expansión del área de relleno y reciclaje necesitará de sus terrenos de cultivo. En consecuencia, la amenaza que hoy representa el relleno sanitario, se puede convertir claramente en la mejor opción para reubicar su empresa de cultivos agrícolas en otro lugar, y con ello su consolidación desde una perspectiva, ahora si, ambientalista y ecológica.

El trasladar los actuales cultivos, a una zona más alejada del sector del relleno sanitario, que se recomienda sea por lo menos a diez kilómetros de distancia del mismo, con similares características agrológicas y climáticas de los terrenos y con la posibilidad de contar con recursos o fuentes hídricas

propias (una fuente, arroyo o pozo séptico) permitiría a su vez, eliminar algunas de las debilidades de la empresa, y que tal y como están determinadas en los análisis empresariales DOFA, limitan y condicionan el desarrollo de las organizaciones, siendo responsabilidad directa de la empresa el solucionarlas.

Si se tiene en cuenta que las debilidades que afrontan los cultivos del señor Mario Marentes, están determinadas por el agotamiento de la tierra, la imposibilidad de ampliar el área de los cultivos, y la dependencia del suministro de agua del acueducto local, es claro que trasladarse a otro espacio de cultivo resolvería estos tres factores críticos para el desarrollo de la actual empresa, y permitiría su consolidación.

Por ello, se sugiere que con una visión de mediano plazo, la nueva empresa adquiera terrenos con dimensiones entre una y tres fanegadas, que permitan no sólo la adecuada y oportuna rotación de los suelos, para evitar su empobrecimiento y con ello la pérdida de productividad de las cosechas. Otra alternativa, sería la de adquirir terrenos inicialmente hasta por seis fanegadas en un lugar que posibilite la adquisición en el tiempo de otras extensiones de tierra. Condición básica para la compra de los terrenos es que cuenten con los necesarios, debidos, garantizados recursos de aguas limpias, que serán fundamentales para los cultivos y procesamiento de las fresas en condiciones ecológicas y ambientales exigentes.

Si se parte de la situación de que por los terrenos actuales, el señor Mario Marentes recibirá el respectivo pago, se contemplan tres opciones para la adquisición de los nuevas y más amplias áreas de cultivo, dado que se proponen nuevos y mayores espacios.

La primera opción es adquirir con la suma recibida por el nuevo consorcio unos terrenos más distantes de la ciudad, los cuales tendrían un menor valor por fanegada. La segunda alternativa, y que se recomienda como la más viable, es adquirir los campos de cultivo destinando la mayor parte de los dineros al pago de la respectiva cuota inicial, y adquirir en segunda hipoteca dichos terrenos mientras se culmina su pago a mediano o largo plazo (diez a quince años) con una entidad financiera.

La tercera opción, igualmente válida, sería la de tomar en arriendo y con promesa de compra, la totalidad de los espacios requeridos para el cultivo y las obras de infraestructura, mediante el sistema de leasing. La rentabilidad del negocio permitirá ir amortizando el préstamo y al final el señor Mario Marentes será el propietario de su parcela.

Por el riesgo que implicaría en el tiempo tener socios, Don Mario Marentes se arriesgaría a perder su capital y trabajo aportado. De hecho, se reconoce que a pesar de las limitaciones y dificultades que hasta el momento ha afrontado el señor Mario Marentes, ha logrado sostener su empresa familiar y se esperaría

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

que con el compromiso empresarial que hasta el momento ha mantenido, pueda continuar siendo un empresario independiente.

De hecho, se partiría de la consideración de que el ampliar el área de cultivo, aumentar la productividad y cumplir con los objetivos de la creación de la nueva empresa, a la cual se le denominará [propuesta] Fresas Marentes, y en plena observancia de la nueva misión y visión empresarial, necesariamente se requerirá diseñar y crear una nueva estructura organizacional que contribuya mediante su gestión a desarrollar y consolidar la nueva empresa, lo que permitiría superar otra de las debilidades señaladas en el DOFA, y que era la concentración de tareas y funciones organizacionales, productivas y de mercadeo en su propietario. En la Tabla 2 se observan las estrategias y acciones DOFA.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FO	DO
INTERNAS	EXTERNAS	1. Capacidad emprendedora.	1. Agotamiento de la tierra.
		2. Propiedad de la tierra.	2. Limitaciones Hidráulicas.
		3. Capacitación Agrícola.	3. Altos costos de insumos y fertilizantes.
		4. Imagen Crediticia	4. Imposibilidad de ampliar el terreno de cultivo.
		5. Calidad de la fresa cultivada.	5. Concentración personal de actividades agrícolas y de gestión.
		6. Realización total de la producción en el mercado.	
OPORTUNIDADES		FO	DO
1. Crear una marca: Fresas Marentes		Mejoramiento de los cultivos, bodegas y casa.	Reubicación del cultivo apartado del Relleno de Doña Juana.
2. Conquistar nuevos mercados.		Obtención de recursos económicos.	Rotación de los suelos.
3. Asumir procesos de transformación del producto.		Consumidores con criterios ecológicos y ambientalistas de consumo.	Adquisición de aguas limpias.
4. Empleo y disponibilidad de la mano de obra.		Facilidad de financiación.	Creación de estructura organizacional.
		Consolidación de la nueva empresa en el mercado.	
AMENAZAS		FA	DA
1. El Relleno Sanitario de Doña Juana.		Negociar y vender los terrenos de sus cultivos a Consorcio Unión	Ampliación del Relleno Sanitario Doña Juana.
2. Expansión del relleno Sanitario de Doña Juana.		Temporal Centro de Gerenciamiento.	Factor contaminante sobre el producto cosechado.
3. Contaminación ambiental del relleno D. Juana.		Otros socios.	Rechazo por parte de los consumidores.
4. Imagen social negativa del producto.			
5. Presencia de moscas y demás vectores contaminantes.			
6. Presencia de aves migratorias.			

Fuente: Autoría de los investigadores

## **6.2. 1. Marco Legal**

### **6.2.1.1. Constitución de la empresa Fresas Marentes.**

La actual empresa es una entidad de carácter familiar, en donde quienes hacen parte del núcleo familiar deberán determinar la constitución que le darán a Fresas Marentes; en razón de su contribución y aporte de capital para su creación y consolidación. En consecuencia se requiere que sean ellos quienes definan el tipo de sociedad empresarial que quieren formar y con ello, la función y categoría de los socios que tendrán y la representación y manejos que estos asumirán al interior de la misma.

### **6.2.1.2. Trámites Notariales de Constitución Empresarial.**

El registro de la empresa agrícola Fresas Marentes de acuerdo con la legislación vigente, el art. 22 de la Ley 1014, deberá realizarse ante una notaria, para que se les otorgue y acredite la escritura de constitución de la empresa.

### **6.2.1.3. Inscripción y trámites ante la Cámara de Comercio.**

De acuerdo con la normatividad vigente, para que la empresa de Mario Marentes sea formalizada, debe estar inscrita y matriculada en la Cámara de Comercio de Bogotá, que abarca el sector en donde estaría ubicada Fresas Marentes. Dado que se requiere la originalidad en el registro de la denominación empresarial, se consultaron las bases de datos de dicha entidad, y se encontró que no existe ninguna entidad o institución que tenga reconocido dicho nombre, motivo por el cual se puede proceder a inscribir y matricular a Fresas Marentes.

Una de las razones por las cuales es necesario el registro de la Cámara de Comercio es que es un documento que exigen tanto las empresas del Estado, como las privadas para poder legalizar cualquier tipo de contrato. Le corresponde al representante legal (Igual puede hacerlo persona natural si no se ha constituido sociedad alguna) de la empresa hacer los respectivos trámites de afiliación, mediante presentación personal, o a través de delegación por notaría, portando una copia auténtica de la Escritura Pública de Constitución (personas jurídicas) o documento privado para sociedades constituidas de acuerdo con el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. En la Cámara de Comercio de Bogotá, se deberá establecer el capital de inversión inicial junto con la respectiva valoración de los activos, lo que permitirá definir el costo de la matrícula, cuyo pago es anual.

#### **6.2.1.4. Registro RUT.**

El Registro Único Tributario, que se constituiría en la matrícula y registro ante la Dirección de Impuestos Nacionales, DIAN, corresponde en éste caso al mismo de la identificación de la cédula de ciudadanía del propietario. Puesto que el volumen de ventas iniciales no sobrepasaría los indicadores establecidos por la DIAN su inscripción correspondería a la de pequeños empresarios. Mario Marentes, quien por estatutos haya sido definido como representante legal de la empresa, le corresponderá realizar éste trámite.

#### **6.2.1.5. Cumplimiento de normas laborales.**

Fresas Marentes deberá proceder de acuerdo con el vínculo laboral que establezca con sus trabajadores de planta, asesores y demás funcionarios de la empresa, los cuales se ha planificado sean once trabajadores incluyendo al gerente, afiliarlos a la Empresa Prestadora de Salud, EPS, que estos señalen; del mismo modo deberá evaluar la posibilidad de afiliarlos a una ARP; y registrarlos ante la respectiva Caja de Compensación que defina la empresa.

En consecuencia, Fresas Marentes una vez los trabajadores firmen el respectivo contrato de trabajo, deberá afiliarlos a las entidades anteriormente mencionadas y mensualmente deberá proceder a realizar el pago de los parafiscales de ley, sobre el valor de la nomina.

Si Fresas Marentes opta por enganchar a sus trabajadores por Prestación de Servicios, deberá exigir que los mismos certifiquen previamente a la firma del contrato laboral, que estén afiliados a una EPS, y tener la respectiva copia de afiliación en los archivos de hoja de vida.

Es importante tener en cuenta, que Fresas Marentes, deberán corregir cualquier irregularidad o deficiencia en la afiliación que se haya presentado con anterioridad en la empresa, respecto a la afiliación de los empleados y trabajadores al sistema de Seguridad Social y el de Pensiones. Por lo tanto, se hace necesario destinar los recursos económicos y hacer las provisiones de caja que permitan resolver cualquier posible omisión, con el fin de evitar en el futuro, previsibles y costosas demandas Y/o sanciones.

La afiliación a una caja de compensación, además de ser una buena práctica de responsabilidad social, les permitirá a los trabajadores obtener un subsidio mensual en dinero por cada hijo dependiente, contar con los servicios de la IPS respectiva y tener acceso a programas de recreación y cultura, junto préstamos con descuento de nómina, y opciones de planes de vivienda.

#### **6.2. 1.6. Registros Sanitarios del producto o marca “Fresas Marentes”**

Puesto que la empresa se convertirá en una entidad procesadora de alimentos, con una marca definida, empacada con los distintivos de dicha marca, se requiere que presente ante la entidad competente, el Invima, las

muestras de dicho producto en los pesos y tamaños con los que serán empacados para su distribución comercial.

Del mismo modo, se pedirá que sean evaluados y verificados los espacios de bodegaje, refrigeración y empaque de las fresas, así como la certificación de dichos procesos y de los vehículos especiales de transporte que se utilizarán en la distribución.

#### **6.2.1.7. Registro de la Marca “Fresas Marentes”**

Se requiere que el producto sea registrado como marca exclusiva, incluyendo con ello la posibilidad de un logotipo específico que permita la identificación y el reconocimiento de la marca: Fresas Marentes.

#### **6.2. 1.8. Certificación ICONTEC.**

Se sugiere que una vez esté estructurado, definido y puesto en marcha el proyecto de sembrado, cosecha y clasificación de las fresas, así como su manipulación, se someta dicho proceso a la evaluación de la normas Icontec, para que sea esta entidad quien certifique el cumplimiento de las normas y la calidad del producto.

#### **6.2.1.9. Certificación de manipulación de Alimentos.**

Puesto que Fresas Marentes se constituye en una entidad que cosecha y manipula alimentos en su proceso de recolección, selección, empaque, comercialización y distribución de las fresas, requerirá que todos los trabajadores tengan la respectiva certificación emitida por la Secretaría de Salud de Bogotá, mediante certificación del hospital de la localidad.

Además se requiere la visita de la Secretaría de Salud, para que evalúen las condiciones locativas, instalaciones sanitarias del personal, y específicamente las de las áreas en donde se almacenan, conservan y procesan y transportan los alimentos.

#### **6.2.1.10. Trámites ante la Secretaría Distrital de Planeación:**

De acuerdo con la actividad agrícola y comercial que se pretende realizar, para la legalización de la empresa es necesario establecer el cumplimiento de las normas que rigen sobre el uso del suelo que están vigentes por parte de la Secretaría Distrital de Planeación y que igualmente están definidas en el POT. Así como la disponibilidad de los recursos y servicios públicos pertinentes. Con la autorización de la Secretaría Distrital de Planeación se puede hacer el uso del suelo que requiera la empresa y su control le corresponderá a la alcaldía menor de ciudad Bolívar. La Cámara de Comercio puede exigir al momento del registro la licencia de funcionamiento.

#### **6.2.1.11. Trámites ante la Secretaría del Medio Ambiente.**

La empresa Fresas Marentes deberá observar plenamente las regulaciones respecto a la conservación del espacio público y el ambiente; controlando el uso y manejo de los residuos y desechos generados en los procesos de cultivo y recolección de la cosecha, así como al control y manejo de aguas limpias y vertederos de aguas negras, evitando cualquier riesgo de contaminación por el uso o empleo de materiales químicos. Con éste propósito, se deberán presentar a la Secretaría del Medio Ambiente, los planos de evacuación de aguas negras y el proyecto de construcción y adecuación del vertedero y tratamiento de residuos, junto con su destinación final en el área rural. (Alcantarillado, corriente superficial, tanque séptico, infiltración en el suelo) Señalando así mismo, las fuentes de aguas de las que se servirá el cultivo. Se debe solicitar una visita de los funcionarios del Área del Medio Ambiente.

#### **6.2.2. Plan de Mercadeo.**

##### **6.2.2.1. Producto.**

Fresas Marentes es una empresa agrícola dedicada al cultivo ecológico y comercialización de fresas de alta calidad, conocidas en el mercado como fresas tipo “Extra”, frutas que por su tamaño, color y sabor son las más apetecidas en el mercado del consumidor exigente.

##### **6.2.2.2 Descripción del producto.**

Las fresas cultivadas en Fresas Marentes, serán producidas de acuerdo con normas ICONTEC; con los más altos estándares de control de calidad en la producción, selección y distribución de la fruta, la cual tiene el agregado de ser cultivadas con criterios verdes, es decir, con la plena observancia de las exigencias ecológicas y ambientales, que hacen que sea cultivada sólo con abonos naturales y uso de aguas limpias.

##### **6.2.2.3. Necesidades a satisfacer del consumidor.**

Fresas Marentes, se propone ofrecer un producto de alta calidad, garantizando el cumplimiento de las exigencias de un consumidor preocupado por adquirir alimentos sanos procesados ecológicamente, con el respeto de las normas ambientales, dentro de claros criterios de responsabilidad social empresarial.

##### **6.2.2.4. Forma de Presentación del producto.**

Fresas Marentes, vienen empacadas en cajas (especie de guacales) hechas de hoja de plátano, lo cual hace al empaque ecológico también, recubierto de plástico transparente reciclable. Medidas de 10 x 10 x10 cm. que contienen un kilo de fruta. Tiene el respectivo sello de garantía ICONTEC integrado a la marca con la respectiva fecha de empaque y vencimiento.

#### **6.2.2.5. Competencia en el mercado de las fresas.**

En la evaluación previa realizada en el estudio de mercado, no se encontró ninguna empresa productora o comercializadora de fresas que ofreciera esta fruta con las características particulares que ofrece Fresas Marentes; es decir, que cumpliera con los requisitos verdes, de ser cultivada e incluso empacada con criterios ecológicos. Por lo tanto, se considera que es un producto novedoso en el mercado de las frutas destinado a un consumidor de alimentos sanos generados con procesos definitivamente ecológicos, constituyéndose este sector de población en el nicho que se aspira a cautivar y sostener en el mercado.

#### **6.2.2.6. Canal de distribución.**

La propuesta de negocio determina que Fresas Marentes asumirá los procesos de mercadeo y comercialización de su producto, es decir, el producto, las fresas irán directamente del productor al consumidor ya sea por la venta directa en los puestos de abastecimiento [la sede de Fresas Marentes, puestos de mercado móviles de Chapinero Alto, los Rosales, los Nogales, Quinta Camacho, Usaquén, Boulevard Niza, y los de las ferias agrícolas y pecuarias que establezcan las entidades encargadas] o por la entrega que del mismo se haga a domicilio.

#### **6.2.2.7. Sector objetivo de mercadeo.**

El sector objetivo inicial de la propuesta de mercadeo es el de consumidores de alimentos sanos ecológicos de estratos cinco y seis ubicados en los sectores de Chapinero Alto, los Rosales, Quinta Camacho, los Nogales, Usaquén, y Niza. (Alcaldías menores de Chapinero, Usaquén y Suba).

#### **6.2.2.8. Criterios de mercadeo**

A partir de tener en cuenta los resultados de la encuesta a consumidores, en donde el 40% manifiesta que suele consumir fresas dos veces a la semana, y el 20% compra fresas semanal y quincenalmente; en donde adquirir fresas se constituye para el 58.3% en una decisión previamente definida, y teniendo en cuenta que un 60% de los encuestados estaría dispuesto a comprar fresas cultivadas ecológicamente y que les fueran entregadas a domicilio, y que además existe un mercado potencial de consumidores de fresas, el 21.4% que ocasionalmente cuando va al mercado las compra, se considera que existen suficientes factores de referencia que permiten establecer que existe un segmento real de consumidores y otro potencial, hacia los cuales se pueden orientar claras y definidas estrategias de mercadeo, acordes con las posibilidades de Fresas Marentes.

- **Objetivo:**

- a. Captar, cautivar y mantener segmentos de población interesados en consumir alimentos ecológicos (fresas).

- b. Posicionar la marca Fresas Marentes de productos alimenticios (fresas) ecológicos en el mercado de consumidores.

#### **6.2.2.9. Estrategia de Mercadeo:**

- Participar de manera activa y permanente, con la presencia de un stand, puesto de ventas y degustación en los mercados vecinales de Chapinero, Usaquén y Niza.

- Concurrir en calidad de expositor con un stand de ventas y degustación a las ferias de Agroexpo; alimentos y bebidas tradicionales que tienen lugar en la Feria Exposición de Bogotá.

- Crear un video promocional de la marca Fresas Marentes, que permita mostrar las bondades de los cultivos ecológicos, informando del proceso de cultivo, recolección y comercialización de las fresas, realizados con la plena observancia de prácticas sociales responsables. Éste video se exhibirá permanentemente en los mercados vecinales y ferias exposiciones.

- Creación de una página Web de Fresas Marentes, que permita promocionar el nuevo producto en las redes sociales.

- Preparar un equipo de comercialización y degustación que atienda a los consumidores en los sitios en donde haga presencia Fresas Marentes.

- Conservar e incrementar el mercado de consumidores de la anterior empresa.

#### **6.2.3. Diseño Administrativo.**

##### **6.2.3.1. Desarrollo Organizacional.**

El diseño Administrativo para Fresas Marentes se construye a partir del análisis y estudio de cada uno de los elementos organizacionales que actualmente componen la empresa y los objetivos presentados en éste plan de negocios.

##### **6.2.3.2. Misión Empresarial**

Ser la empresa agrícola de productos frutales creados con buenas prácticas ambientales y ecológicas productivas, y criterios de responsabilidad social empresarial.

### **6.2.3.3. Visión Empresarial**

Constituirse en tres años, en la empresa agrícola verde reconocida por sus buenas prácticas ambientales, competitiva en el mercado de las frutas con sus productos de alta calidad en un mercado de consumidores ambientalistas.

### **6.2.3.4. Objetivo General:**

Constituir una empresa de producción agrícola altamente competitiva y sostenible orientada a conquistar un mercado de consumidores de alimentos ambientalistas exigentes.

### **6.2.3.5. Objetivos Específicos.**

- Posicionarse en el lapso de tres años, en el mercado de consumidores ambientalistas de alimentos.
- Instaurar inmediatamente mecanismos de producción de alimentos limpios ecológicos.
- Ser reconocida como una empresa productora de alimentos en el mercado de consumidores de alimentos ecológicos.
- Consolidar procesos de producción sostenibles y de calidad.
- Generar empleo local.

### **6.2.3.6. Estructura Organizacional.**

Si se tiene en cuenta que la actividad administrativa actual de la empresa del señor Mario Marentes es asumida en su totalidad por él (Que va desde la definición de qué y cómo se siembra, en qué áreas y qué recursos e insumos se utilizan, hasta las circunstancias y tiempos de recolección, cuidado y prevención, clasificación del producto, selección, empaque, transporte, distribución y comercialización del producto, conjuntamente con las tareas de mercadeo, cobros y pagos, adquisición de insumos, reparación y preparación de la tierra; enganche, contratación y manejo de trabajadores, elaboración de nómina, pagos salariales, etc.). Se hace necesario diseñar y crear una estructura básica organizacional acorde con las necesidades y posibilidades del nuevo negocio, que permita administrar Fresas Marentes, en procura de lograr obtener la mayor eficiencia, productividad y rentabilidad, definiendo los compromisos y responsabilidades en la gestión y administración de la misma.

En éste contexto, por el tamaño inicial de la empresa (tipo pyme o microempresa menor de quince trabajadores) se recomienda la creación de un puesto de trabajo administrativo y otro de producción, en donde el primero se

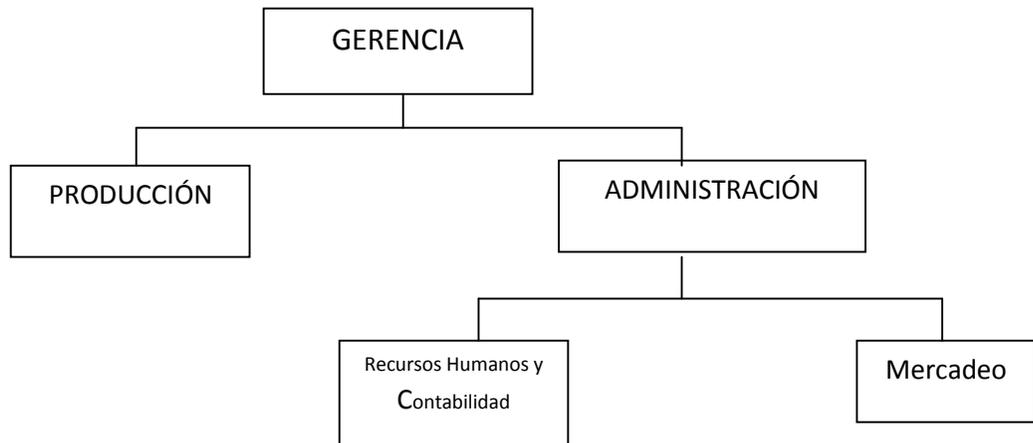
encargue de las distintas actividades de gestión empresarial, y el segundo asuma los aspectos propios del cultivo, cosecha y recolección del producto. Tanto el puesto de trabajo administrativo como de producción deberán ser dirigidos por el señor Marentes.

Los aspectos básicos de las funciones administrativas, serán estructuradas en dos tipos de actividades de gestión; la primera se orientará fundamentalmente a la dirección y gestión del recurso humano (contratación, regulación y manejo del personal interna y externamente, aspectos salariales, etc.). La actividad de gestión del Recurso Humano, así como el diseño de sistemas de información contables deberán estar a cargo de un Contador titulado.

Una segunda actividad de gestión o puesto de trabajo específico corresponderá al mercadeo y comercialización a cargo de una promotora de mercadeo.

Las funciones de producción por su actividad agrícola específica, dado que se constituyen en el fundamento y razón de ser empresarial de Fresas Marentes, continuará a cargo del propietario del cultivo el señor Marentes. Sus tareas básicas serán las de preparar, rotar, habilitar y conservar la tierra, definir los ciclos de cultivo; determinar los insumos a utilizarse, cosechar y recolectar el producto, cumplir con las medidas fitosanitarias y ecológicas específicas del cultivo, y ambientales del entorno; orientar los procesos de recolección selección y conservación del producto dentro de los estándares ecológicos con los cuales se ha comprometido Fresas Marentes. De esta manera, la gráfica 11, permite definir el organigrama básico de funciones que regularía la empresa agrícola productora y distribuidora de fresas “Fresas Marentes”.

**Gráfica 11. Organigrama Básico de Funciones Fresas Marentes.**



Fuente: Autoría de los investigadores

#### **6.2.3.7. Criterios administrativos:**

A partir de reconocer que la nueva compañía propuesta en el presente Plan de Negocios, seguirá siendo una empresa familiar dedicada al desarrollo de procesos agrícolas en un medio rural, que necesariamente en su nueva etapa de desarrollo organizacional seguirá siendo dirigida y administrada por su propietario, se deben tener en cuenta los siguientes criterios respecto al manejo administrativo y de gestión.

Es claro que estas orientaciones tienen en cuenta los distintos análisis que se han realizado y recogen las experiencias administrativas y de gestión que se han llevado a cabo en la empresa anterior del señor Mario Marentes. Por lo tanto, se considera que con el propósito de desarrollar la nueva empresa, estas se deberán tener en cuenta, con el fin de que posibiliten el logro de los objetivos empresariales señalados en el presente Plan de Negocios, y con ellos, la realización de la Misión y Visión empresarial.

- Para las labores de producción se contará de manera permanente con el conocimiento del propietario del cultivo, el cual dirigirá el área de producción de Fresas Marentes. La calidad del producto que se propone cosechar y comercializar así lo exige.
- Los empleados agrícolas que se encargarán de los procesos de preparación del terreno, sembrado, cuidado de la cosecha, recolección, y actividades afines, serán campesinos de la zona rural de Mochuelo Alto.
- Se requiere de un Contador para que se encargue de los procesos de contratación y contables de Fresas Marentes.
- Los encargados de los procesos de comercialización y mercadeo serán jóvenes con formación universitaria en áreas de administración y/o mercadeo, puesto que tendrán que atender a un consumidor exigente y de alta formación educativa. Estos apoyaran los procesos de gestión de la empresa cuando no estén realizando labores propias de mercadeo.

#### **6.2.3.8. Manual Básico de Funciones de Fresas Marentes.**

El presente manual básico de funciones que regiría a la empresa agrícola de producción y distribución de fresas, se sustenta en la determinación de la estructura administrativa que requiere la empresa para su óptimo funcionamiento, así como a garantizar el cumplimiento de la Misión y Visión empresarial que le daría sentido a su existencia y consolidación empresarial. Es así como se ha establecido que la misma será regida por un gerente, en éste

caso su propietario, el señor Mario Marentes, el cual contará con el apoyo productivo y administrativo respectivo, para la realización de las distintas gestiones operativas que demanda “Fresas Marentes”. En consecuencia se definen los perfiles de los cargos, a quién reporta y las funciones que deberá cumplir. Del mismo modo se establece la proyección de la tabla salarial que le correspondería a cada uno de los cargos, señalando los costos mensuales y anuales de su ejercicio.

**Gerencia:** Señor Mario Marentes.

Funciones:

1. Ser el Representante Legal de Fresas Marentes.
2. Orientar y dirigir el equipo de apoyo y gestión empresarial de Fresas Marentes.
3. Manejar los aspectos relevantes del negocio en cuanto a comercialización y distribución del producto.
4. Apoyar la gestión del área agrícola.

Pago de dividendos.

**Gestión de Recursos Humanos y Contabilidad.**

- Perfil: Contador profesional.
- Cargo: Contador.
- Reporta: A Gerencia.
- Funciones:
  1. Dirigir los programas de Dirección de personal.
  2. Diseñar y manejar el área contable:
    3. Manejo de los procesos contables de la empresa. Cartera, Kardex, correspondencia; Pago de Impuestos, parafiscales, elaboración de la nómina.

Pago por prestación de servicio: \$1.400.000.00.

**Mercadeo:**

- Perfil: Tecnóloga en Mercadeo egresado del SENA.
- Cargo: Promotora de Mercadeo.
- Reporta: A Gerencia.
- Funciones:

1. Dirigir el área de Mercadeo y Comercialización.
2. Organizar y preparar eventos de mercadeo, divulgación y comercialización.
3. Proponer actividades de promoción y divulgación empresarial.
4. Apoyar y orientar las actividades de las promotoras en los distintos eventos en las que éstas participen representando a la empresa.
5. Promover e impulsar las ventas y la comercialización del producto en los distintos eventos en las que la empresa tome parte.

Pago por prestación de servicio: \$600.000.00.

**Producción.**

Perfil: Trabajadores Agrícolas.

Reporta: a Gerencia.

Funciones:

1. Preparar la tierra para el cultivo, rotación y reserva.
2. Cuidar de los procesos de siembra, cultivo y cuidado de la cosecha.
3. Todos aquellos que sean relacionados con su cargo.

Pago por prestación de servicio: \$400.000.00

#### **6.2.4. Plan Financiero.**

Si se tiene en cuenta que el valor de la fanegada sin mejoras, actualmente en el sector, es decir, colindando con el relleno de Doña Juana, es cercano a los treinta millones de pesos y Las mejoras del terreno además de los cultivos de fresas existentes, contemplan la casa de habitación del propietario, junto con las empalizadas que sirven en la actualidad de bodega se podrían evaluar en cincuenta millones de pesos (\$50.000.000.00), se concluye que la fanegada de tierra del señor Mario Marentes tendrían en el mercado (sin que exista una demanda por su compra por parte de terceros, que posibilitem una mayor plusvalía, aumento de su valor en el mercado) un valor de ochenta millones de pesos (\$80.000.000.00).

La propuesta financiera, contempla un capital inicial de cuarenta y dos millones de pesos (\$42.000.000.00), para la adquisición de una superficie de tres fanegadas, en un sitio más alejado del actual; por lo tanto más rural todavía, en un tramo de diez kilómetros por lo menos y colindando con zonas boscosas (para mayor beneficio de desarrollo de la propuesta ecológica) a un valor por fanegada de veinte millones.

La inversión inicial destinada a la compra de la nueva sede de Fresas Marentes, no deberá pasar de los sesenta millones de pesos (\$60.000.000.00). Por ello se recomienda, contraer una deuda de cien millones de pesos (\$100.000.000.00), la cual se respaldaría con una hipoteca de primer o segundo grado sobre los terrenos. Del mismo modo, se puede contemplar adquirir los terrenos en arrendamiento con promesa de venta mediante el sistema de leasing.

De esta manera, Fresas Marentes podría contar con la suficiente liquidez, para invertir en la adecuación para sembrado del terreno, su preparación con abonos verdes, compra de insumos para el cultivo y materiales para la construcción de la bodegas y empalizadas requeridas. Del mismo modo, contaría con los recursos económicos para estructurar la organización empresarial, y adelantar las actividades propias de mercadeo, incluyendo entre estos la realización del video de promoción.

Es claro, que Fresas Marentes, durante la etapa de creación de la nueva organización empresarial, se esforzará por mantener y atender (incluso con la compra a otros proveedores) a sus antiguos compradores. Lo que le permitirá mantener un flujo de ingresos básicos y conservar el mercado inicial; el cual finalmente terminará siendo un mercado paralelo, cuyas ventas ayudarán a lograr las ventas que se proyectan a futuro. (Tabla Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias) y Tabla Resumen Estudio de Mercado, Legal, Técnico y Financiero.

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

Actualmente la producción anual de fresas para una fanegada de tierra del señor Marentes es en promedio de veintiún mil seiscientos kilogramos (21.600) y su precio de venta estimado es de \$1.900.00 Kilo/ promedio, luego las ventas anuales ascienden a la suma de cuarenta y un millones cuarenta mil pesos (\$41.040.000.00).

Inicialmente se estima realizar una inversión de ciento cuarenta y dos millones de pesos, recursos con los cuales debe adquirir 3 fanegadas de tierra ubicadas en un sitio más alejado del actual; por lo tanto más rural todavía, en un tramo de diez kilómetros por lo menos y colindando con zonas boscosas. Con esta inversión se estima incrementar la siembra de Fresas (actividad principal).

**Tabla 3. Inversión del proyecto**

<b>APORTE A CAPITAL</b>		<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Aportes		\$ 42.000.000,00					
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ 42.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>FINANCIACION</b>		<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
		<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>
<b>CREDITO 1</b>							
Desembolso		\$ 100.000.000,00					
Cuotas a capital iguales		\$					
<b>TASAS DE INTERESES</b>							
Efectivas Anuales		15%	15%	15%	15%	15%	15%
Vlr Cuota			\$ 35.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 26.000.000,00	\$ 23.000.000,00
Pago Capital			\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Pago Intereses			\$ 15.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Saldo K		\$ 100.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ -	\$ 35.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 26.000.000,00	\$ 23.000.000,00

Fuente: Los autores

**Tabla 4. Estructura de costos**

**ANUALES**  
**MATERIA PRIMA (Toda la producción)**

Descripción	Unidad	Vr/Und	Cantidad	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
				<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>	<i>Vr Total</i>
Tierra	Fanegada	\$ 20.000.000,00	3,00	\$ 60.000.000,00					
Plantulas	Unidad	\$ 1.000,00	15.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono en la siembra	Kg	\$ 480,00	1.500,00	\$ 720.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a los 45 días	Kg	\$ 480,00	750,00	\$ 360.000,00	\$ 374.400,00	\$ 389.376,00	\$ 404.951,04	\$ 421.149,08	\$ 437.995,04
después de la cosecha	Kg	\$ 480,00	750,00	\$ -	\$ 360.000,00	\$ 374.400,00	\$ 389.376,00	\$ 404.951,04	\$ 421.149,08
Fumigación	Lt	\$ 26.000,00	12,00	\$ 312.000,00	\$ 324.480,00	\$ 337.459,20	\$ 350.957,57	\$ 364.995,87	\$ 379.595,71
Sistema de Riego	M	\$ 17.000,00	160,00	\$ 2.720.000,00					
<b>TOTAL ANUAL</b>		\$ 20.045.440,00	18.175,00	\$ 79.112.000,00	\$ 1.058.880,00	\$ 1.101.235,20	\$ 1.145.284,61	\$ 1.191.095,99	\$ 1.238.739,83

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

### MANO DE OBRA

Descripción	Unidad	Vr/Und(Kg)	Cantidad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total
Labor de Siembra	8	\$ 400.000,00	2,00	\$ 6.400.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empaque y Mto	5	\$ 150,00	64.800,00	\$ -	\$ 48.600.000,00	\$ 50.544.000,00	\$ 52.565.760,00	\$ 54.668.390,40	\$ 56.855.126,02
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 400.150,00</b>	<b>64.802,00</b>	<b>\$ 6.400.000,00</b>	<b>\$ 48.600.000,00</b>	<b>\$ 50.544.000,00</b>	<b>\$ 52.565.760,00</b>	<b>\$ 54.668.390,40</b>	<b>\$ 56.855.126,02</b>

### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF)

Descripción	Unidad	Vr/Und	Cantidad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				Vr Total					
Plastico	M	\$ 600,00	18.000,00	\$ 10.800.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.800.000,00	\$ -
Empaque	Unidad	\$ 500,00	64.800,00	\$ -	\$ 32.400.000,00	\$ 33.696.000,00	\$ 35.043.840,00	\$ 36.445.593,60	\$ 37.903.417,34
Alambre	M	\$ 1.160,00	1.920,00	\$ 2.227.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arrendamiento Maquinaria	Unidad	\$ 1.000.000,00	1,00	\$ 1.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Canasta de recolección	Unidad	\$ 15.000,00	12,00	\$ -	\$ 180.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fumigador	Unidad	\$ 180.000,00	1,00	\$ 180.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dotacion Mo	Unidad	\$ 80.000,00		\$ 640.000,00	\$ 1.600.000,00	\$ 1.664.000,00	\$ 1.730.560,00	\$ 1.799.782,40	\$ 1.871.773,70
Servicio de Agua		\$ 4.000,00	12,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 49.920,00	\$ 51.916,80	\$ 53.993,47	\$ 56.153,21
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 1.281.260,00</b>	<b>84.746,00</b>	<b>\$ 14.895.200,00</b>	<b>\$ 34.228.000,00</b>	<b>\$ 35.409.920,00</b>	<b>\$ 36.826.316,80</b>	<b>\$ 49.099.369,47</b>	<b>\$ 39.831.344,25</b>

### COSTOS DE COMERCIALIZACION

Descripción	Unidad	Vr/Und	Cantidad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total
Sueldos	Unidad	\$ 600.000,00	12,00	\$ -	\$ 7.200.000,00	\$ 7.488.000,00	\$ 7.787.520,00	\$ 8.099.020,80	\$ 8.422.981,63
Publicidad		\$ 250,00		\$ 125.000,00	\$ 130.000,00	\$ 135.200,00	\$ 140.608,00	\$ 146.232,32	\$ 152.081,61
Volantes	Unidad	\$ 200,00	500,00	\$ 100.000,00	\$ 104.000,00	\$ 108.160,00	\$ 112.486,40	\$ 116.985,86	\$ 121.665,29
Tarjetas	Unidad	\$ 50,00	500,00	\$ 25.000,00	\$ 26.000,00	\$ 27.040,00	\$ 28.121,60	\$ 29.246,46	\$ 30.416,32
Minivan	Unidad	\$ 20.000.000,00	1,00	\$ -	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 20.600.500,00</b>	<b>\$ 1.013,00</b>	<b>\$ 125.000,00</b>	<b>\$ 27.330.000,00</b>	<b>\$ 7.623.200,00</b>	<b>\$ 7.928.128,00</b>	<b>\$ 8.245.253,12</b>	<b>\$ 8.575.063,24</b>

### COSTOS DE ADMINISTRACION

Descripción	Unidad	Vr/Und	Cantidad	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
				Vr Total					
Sueldos	Unidad	\$ 1.400.000,00	12,00	\$ 16.800.000,00	\$ 17.472.000,00	\$ 18.170.880,00	\$ 18.897.715,20	\$ 19.653.623,81	\$ 20.439.768,76
Servicios Públicos		\$ 33.000,00		\$ 396.000,00	\$ 411.840,00	\$ 428.313,60	\$ 445.446,14	\$ 463.263,99	\$ 481.794,55
Energía		\$ 17.000,00	12,00	\$ 204.000,00	\$ 212.160,00	\$ 220.646,40	\$ 229.472,26	\$ 238.651,15	\$ 248.197,19
Agua		\$ 1.000,00	12,00	\$ 12.000,00	\$ 12.480,00	\$ 12.979,20	\$ 13.498,37	\$ 14.038,30	\$ 14.599,83
Telefono		\$ 15.000,00	12,00	\$ 180.000,00	\$ 187.200,00	\$ 194.688,00	\$ 202.475,52	\$ 210.574,54	\$ 218.997,52
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 1.466.000,00</b>	<b>48,00</b>	<b>\$ 17.196.000,00</b>	<b>\$ 17.883.840,00</b>	<b>\$ 18.599.193,60</b>	<b>\$ 19.343.161,34</b>	<b>\$ 20.116.887,80</b>	<b>\$ 20.921.563,31</b>

### COSTOS DE FINANCIACION

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total	Vr Total
<b>CREDITO 1</b>						
Desembolso	\$ 100.000.000,00					
Cuotas a capital iguales						
<b>TASAS DE INTERESES</b>						
Efectivas Anuales	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Vlr Cuota		\$ 35.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 26.000.000,00	\$ 23.000.000,00
Pago Capital		\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Pago Intereses		\$ 15.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Saldo K	\$ 100.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ -	\$ 35.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 29.000.000,00	\$ 26.000.000,00	\$ 23.000.000,00

<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 117.728.200,00</b>	<b>\$ 164.100.720,00</b>	<b>\$ 145.277.548,80</b>	<b>\$ 146.808.650,75</b>	<b>\$ 159.320.996,78</b>	<b>\$ 150.421.836,65</b>
-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Fuente: Los autores

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

### Tabla 5. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	56.586,46	48.168,95	46.804,43	48.839,93	44.338,35

Fuente: Los autores

### Tabla 6. Depreciación vehículo

Costo	\$ 20.000.000
Vida útil años	5
Método depreciación	Línea Recta

Fuente: Los autores

### Tabla 7. Recaudo en ventas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contado	0%	80%	80%	80%	80%	100%
Credito	0%	20%	20%	20%	20%	0%
Plazo	0	30	30	30	30	30
Contado	\$ -	\$ 150.336.000,00	\$ 156.349.440,00	\$ 162.603.417,60	\$ 169.107.554,30	\$ 219.839.820,60
Credito	\$ -	\$ 34.452.000,00	\$ 38.962.080,00	\$ 40.520.563,20	\$ 42.141.385,73	\$ 3.523.074,05
Total recaudo	\$ -	\$ 184.788.000,00	\$ 195.311.520,00	\$ 203.123.980,80	\$ 211.248.940,03	\$ 223.362.894,64

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 8. Forma de pago de la materia prima

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contado	100%	80%	80%	80%	80%	100%
Credito	0%	20%	20%	20%	20%	0%
Plazo	0	45	45	45	45	45
Contado	\$ 79.112.000,00	\$ 847.104,00	\$ 880.988,16	\$ 916.227,69	\$ 952.876,79	\$ 1.238.739,83
Credito	\$ -	\$ 185.304,00	\$ 219.188,16	\$ 227.955,69	\$ 237.073,91	\$ 29.777,40
Pago Total MP	\$ 79.112.000,00	\$ 1.032.408,00	\$ 1.100.176,32	\$ 1.144.183,37	\$ 1.189.950,71	\$ 1.268.517,23

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

### Tabla 9. Crédito

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Capital	\$ 100.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -
Corriente	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -
Largo Plazo	\$ 80.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -
Causación Int	\$ -	\$ 15.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 3.000.000,00

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 10. Reservas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reserva Legal	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Reserva Estatutaria	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Dividendos	80%	80%	80%	80%	80%	80%

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 11. Pago de dividendos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contado	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 12. Pago impuesto de renta

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tx de Renta	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Pago Contado	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	14.690.876	20.417.874
Pago Crédito	-	-	-	-	-	-
Total Pago	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	14.690.876	20.417.874
	-	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	35.108.750

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

**Tabla 13. Pérdidas y ganancias**

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>VENTAS</b>	-	187.920.000	195.436.800	203.254.272	211.384.443	219.839.821
Fresas	-	187.920.000	195.436.800	203.254.272	211.384.443	219.839.821
<b>COSTO VENTAS</b>	-	83.886.880	87.055.155	90.537.361	104.958.856	97.925.210
<b>FRESAS</b>	-	83.886.880	87.055.155	90.537.361	104.958.856	97.925.210
<b>Materia Prima</b>	-	1.058.880	1.101.235	1.145.285	1.191.096	1.238.740
Tierra	60.000.000	-	-	-	-	-
Plantulas	15.000.000	-	-	-	-	-
Abono en la siembra	720.000	-	-	-	-	-
Abono a los 45 días	360.000	374.400	389.376	404.951	421.149	437.995
Abono después de la cosecha	-	360.000	374.400	389.376	404.951	421.149
Fumigación	312.000	324.480	337.459	350.958	364.996	379.596
Sistema de Riego	2.720.000	-	-	-	-	-
<b>Menos reclasificación al cargo diferido (preoperativos)</b>	(79.112.000)					
<b>Mano de Obra Directa</b>	-	48.600.000	50.544.000	52.565.760	54.668.390	56.855.126
Labor de Siembra	6.400.000	-	-	-	-	-
Empaque y Mantenimiento	-	48.600.000	50.544.000	52.565.760	54.668.390	56.855.126
<b>Menos reclasificación al cargo diferido (preoperativos)</b>	(6.400.000)					
<b>CIF</b>	-	34.228.000	35.409.920	36.826.317	49.099.369	39.831.344
Plastico	10.800.000	-	-	-	10.800.000	-
Empaque	-	32.400.000	33.696.000	35.043.840	36.445.594	37.903.417
Alambre	2.227.200	-	-	-	-	-
Arrendamiento Maquinaria	1.000.000	-	-	-	-	-
Canasta de recolección	-	180.000	-	-	-	-
Fumigador	180.000	-	-	-	-	-
Dotacion Mo	640.000	1.600.000	1.664.000	1.730.560	1.799.782	1.871.774
Servicio de Agua	48.000	48.000	49.920	51.917	53.993	56.153
<b>Menos reclasificación al cargo diferido (preoperativos)</b>	(14.895.200)					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	104.033.120	108.381.645	112.716.911	106.425.587	121.914.610
<b>GASTO OPERACIONAL</b>	-	52.759.480	53.768.034	54.816.929	55.907.781	57.042.267
<b>ADMINISTRACION</b>	-	41.429.480	42.144.834	42.888.801	43.662.528	44.467.203
Sueldos	16.800.000	17.472.000	18.170.880	18.897.715	19.653.624	20.439.769
Servicios Publicos	396.000	411.840	428.314	445.446	463.264	481.795
<b>Menos reclasificación al cargo diferido (preoperativos)</b>	(17.196.000)					
Amortización diferido	-	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640
Gastos Preoperativos	-	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640
<b>VENTAS</b>	-	11.330.000	11.623.200	11.928.128	12.245.253	12.575.063
Gto Depreciación Minivan	-	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Sueldos	-	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
Publicidad	125.000	130.000	135.200	140.608	146.232	152.082

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

Menos reclasificación al cargo diferido (preoperativos)	(125.000)					
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-	51.273.640	54.613.611	57.899.981	50.517.806	64.872.344
<b>OTROS INGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Rendimientos Financieros</b>	-	-	-	-	-	-
<b>OTROS EGRESOS</b>	-	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000
Financieros	-	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000
Credito	-	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000
<b>UT ANTES Tx</b>	-	36.273.640	42.613.611	48.899.981	44.517.806	61.872.344
Prov Tx	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	14.690.876	20.417.874
<b>UT EJERCICIO</b>	-	24.303.339	28.551.120	32.762.987	29.826.930	41.454.470

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 14. Balance general

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVO</b>	142.000.000	158.300.112	149.501.810	141.499.505	123.671.073	106.543.346
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	47.817.440	71.663.192	90.410.530	109.953.865	119.671.073	106.543.346
Caja	24.271.800	44.985.552	63.607.610	83.020.654	92.602.359	106.543.346
Inversiones temporales	-	-	-	-	-	-
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Cuentas x Cobrar	-	3.132.000	3.257.280	3.387.571	3.523.074	-
Fresas	-	3.132.000	3.257.280	3.387.571	3.523.074	-
Cargos diferidos	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	-
Preoperativos	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	-
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	-	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	-
Vehículos	-	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	-
Vehículos	-	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	-
Costo	-	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Dep acum	-	4.000.000	8.000.000	12.000.000	16.000.000	20.000.000
<b>OTROS ACTIVOS</b>	94.182.560	70.636.920	47.091.280	23.545.640	-	-
Cargos diferidos	94.182.560	70.636.920	47.091.280	23.545.640	-	-
Preoperativos	94.182.560	70.636.920	47.091.280	23.545.640	-	-
<b>PASIVOS</b>	100.000.000	91.996.773	74.090.023	56.165.626	34.720.653	-
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	20.000.000	31.996.773	34.090.023	36.165.626	34.720.653	-
Pasivos Financieros	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	-
Credito	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	-
Capital	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	-
Intereses	-	-	-	-	-	-

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

## Plan de Negocios de una Microempresa Productora de Fresas

<b>Pasivo Operativo</b>	-	11.996.773	14.090.023	16.165.626	14.720.653	-
Proveedores	-	26.472	27.531	28.632	29.777	-
Materia Prima	-	26.472	27.531	28.632	29.777	-
Impuesto de Renta	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	14.690.876	-
<b>PAS LARGO PLAZO</b>	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	-	-
<b>Pasivos Financieros</b>	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	-	-
<b>Credito</b>	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	-	-
Capital	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	42.000.000	66.303.339	75.411.787	85.333.879	88.950.419	106.543.346
Capital social	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000
Reservas	-	-	4.860.668	10.570.892	17.123.489	23.088.875
Reserva legal	-	-	2.430.334	5.285.446	8.561.745	11.544.438
Reserva Estatutaria	-	-	2.430.334	5.285.446	8.561.745	11.544.438
Util ejc Ant	-	-	-	-	-	-
Util Ejc	-	24.303.339	28.551.120	32.762.987	29.826.930	41.454.470
<b>VERIFICACION</b>	-	-	-	-	-	-

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

### Tabla 15. Flujo de caja

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>EFFECTIVO GENERADO LA OPERACIÓN</b>	(117.728.200)	75.713.752	70.064.729	71.253.940	61.792.095	60.802.531
Recaudo Ventas	-	184.788.000	195.311.520	203.123.981	211.248.940	223.362.895
Fresas	-	184.788.000	195.311.520	203.123.981	211.248.940	223.362.895
Pagos	117.728.200	109.074.248	125.246.791	131.870.041	149.456.845	162.560.364
Materia Prima	79.112.000	1.032.408	1.100.176	1.144.183	1.189.951	1.268.517
Mano de Obra	6.400.000	48.600.000	50.544.000	52.565.760	54.668.390	56.855.126
Clf	14.895.200	34.228.000	35.409.920	36.826.317	49.099.369	39.831.344
Comercialización	125.000	7.330.000	7.623.200	7.928.128	8.245.253	8.575.063
Administración	17.196.000	17.883.840	18.599.194	19.343.161	20.116.888	20.921.563
Pago Impuestos	-	-	11.970.301	14.062.492	16.136.994	35.108.750
<b>EFFECTIVO RELACIONADO CON ACTIVIDADES FINANCIACION</b>	100.000.000	(35.000.000)	(32.000.000)	(29.000.000)	(26.000.000)	(23.000.000)
Credito	100.000.000	(35.000.000)	(32.000.000)	(29.000.000)	(26.000.000)	(23.000.000)
Desembolso	100.000.000	-	-	-	-	-
Pago Capital	-	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Pago Int	-	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000
<b>EFFECTIVO RELACIONADO CON ACTIVIDADES INVERSION</b>	-	(20.000.000)	-	-	-	-
Compra Vehículo	-	20.000.000	-	-	-	-
<b>EFFECT REL CON ACCIONISTAS</b>	42.000.000	-	(19.442.671)	(22.840.896)	(26.210.390)	(23.861.544)
Aportes	42.000.000	-	-	-	-	-
Pago Dividendos	-	-	19.442.671	22.840.896	26.210.390	23.861.544
<b>MOVIMIENTO CAJA PER</b>	24.271.800	20.713.752	18.622.058	19.413.044	9.581.705	13.940.987
Saldo Inicial	-	24.271.800	44.985.552	63.607.610	83.020.654	92.602.359
Disponible antes de Inv y Cred temp	24.271.800	44.985.552	63.607.610	83.020.654	92.602.359	106.543.346
<b>Saldo Final</b>	24.271.800	44.985.552	63.607.610	83.020.654	92.602.359	106.543.346

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

**Tabla 16. Flujo de caja libre**

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Utilidad Operacional	(117.728.200)	51.273.640	54.613.611	57.899.981	50.517.806	64.872.344
Depreciaciones	-	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
amortizaciones	-	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640	23.545.640
EBITDA	(117.728.200)	78.819.280	82.159.251	85.445.621	78.063.446	92.417.984
Impuestos operativos	-	16.920.301	18.022.492	19.106.994	16.670.876	21.407.874
Flujo Caja Operativo	(117.728.200)	61.898.979	64.136.760	66.338.627	61.392.570	71.010.110
Inversión KTNO	-	(8.864.773)	(1.967.969)	(1.945.312)	1.580.475	11.197.579
Inversión CxC	-	3.132.000	125.280	130.291	135.503	(3.523.074)
Inversión CxP operativas	-	11.996.773	2.093.249	2.075.603	(1.444.973)	(14.720.653)
CAPEX	-	20.000.000	-	-	-	-
<b>Flujo Caja Libre</b>	<b>(117.728.200)</b>	<b>50.763.752</b>	<b>66.104.729</b>	<b>68.283.940</b>	<b>59.812.095</b>	<b>59.812.531</b>

Fuente: Los autores. Cifras expresadas en pesos

La tasa interna de retorno de la inversión después de 5 años es de 41.86%, siendo el valor actual neto de \$94.736.096.94, en consecuencia el proyecto se considera viable.

**Tabla 10. Resumen Estudio de Mercado, Legal, Técnico y Financiero  
“Fresas Marentes”**

**Estudio de Mercado:**

1. No existe en la actualidad en el mercado de Bogotá ningún producto de fresas cultivadas orgánica y ecológicamente.
2. La adquisición y consumo de fresas esta relacionada con la capacidad adquisitiva de los consumidores.
3. A mayor nivel de ingresos (capacidad adquisitiva) el consumo de fresas tiende a aumentar.
4. En los estratos sociales cinco y seis las fresas hacen parte de la canasta familiar.
5. Los consumidores de fresas de los estratos cinco y seis son exigentes respecto a la calidad, manejo y empaque de las fresas.
6. El consumo de fresas tiene una demanda consolidada en los estratos cinco y seis, existe un segmento del 21% por conquistar.
7. El 60% de los consumidores de los estratos cinco y seis estarían dispuestos a

adquirir fresas cultivadas ecológicamente.

**Estrategia de Mercadeo:**

- Participar de manera activa y permanente, con la presencia de un stand, puesto de ventas y degustación en los mercados vecinales de Chapinero, Usaquén y Niza.
- Concurrir en calidad de expositor con un stand de ventas y degustación a las ferias de Agroexpo; alimentos y bebidas tradicionales que tienen lugar en la Feria Exposición de Bogotá.
- Crear un video promocional de la marca Fresas Marentes, que permita mostrar las bondades de los cultivos ecológicos, informando del proceso de cultivo, recolección y comercialización de las fresas, realizados con la plena observancia de prácticas sociales responsables. Éste video se exhibirá permanentemente en los mercados vecinales y ferias exposiciones.
- Creación de una página Web de Fresas Marentes, que permita promocionar el nuevo producto en las redes sociales.
- Preparar un equipo de comercialización y degustación que atienda a los consumidores en los sitios en donde haga presencia Fresas Marentes.
- Conservar e incrementar el mercado de consumidores de la anterior empresa.

**Estudio Legal:**

1. Es importante que la nueva empresa Fresas Marentes se cree formalizada.
2. En consecuencia debe cumplir con todos y cada uno de los trámites exigidos por las normas vigentes.
3. Debe ser afiliada a la Cámara de Comercio; tener su RUT empresarial, se deben cumplir las normas laborales.
4. Se debe realizar el registro sanitario del producto “Fresas Marentes”.
5. Se debe registrar la Marca “Fresas Marentes”
6. Se debe contar con la certificación de calidad “ICONTEC”
7. Se debe tener la certificación de manipulación de alimentos.
8. Hacer los trámites respectivos ante la Secretaría Distrital de Planeación.
9. Se debe contar con los permisos de la Secretaría del Medio Ambiente.

**Estudio Técnico Agrícola:**

1. Análisis de clima, altitud, pluviosidad (lluvias), luz,
2. Análisis de la calidad de los suelos.
3. Disponibilidad de fuentes y Recursos hídricos.
4. Disponibilidad de riego y características del suelo.
5. Ubicación en una zona limítrofe con bosques para poder cumplir con la función ecológica.
6. Manejo y procesamiento de cultivos con fertilizantes ecológicos (naturales o abonos verdes.).
7. Utilización de medios ecológicos de control de plagas y enfermedades.

**Estudio Financiero:**

1. Fresas Marentes se crea con un capital inicial de cuarenta y dos millones de pesos (Producto de la venta de la actual sede y sus instalaciones)
2. La inversión en la compra de los nuevos terrenos es de sesenta millones de pesos. La adquisición de insumos y demás activos serán financiados mediante un crédito por valor de cien millones de pesos.
3. La proyección se hace para cinco años de existencia de la empresa Fresas Marentes para establecer su viabilidad inicial.
4. Para el año, en el cual se realiza la inversión, no se proyectan ventas.
5. Para el primer año se proyectan ventas de fresas por valor de ciento ochenta y siete millones novecientos veinte mil pesos.
6. Para los años siguientes se proyecta un aumento en el valor del precio de venta, más no de la producción en consideración a que la capacidad de producción máxima instalada continuará siendo la misma durante los siguientes 4 años.
7. Por lo anterior, las estrategias de mercadeo y comercialización deberán vender un promedio semanal de 1.350 KI.
8. La tasa interna de retorno de la inversión después de 5 años es de 41.86%, siendo el valor actual neto de \$94.736.096.94, por consiguiente el proyecto es viable a condición de invertir las sumas señaladas en el plan financiero.

## Conclusiones

La proximidad del proyecto agrícola al relleno sanitario de Doña Juana, hace inviable la permanencia y continuidad de los cultivos de fresas en el sector; sin embargo, la necesidad de expansión del mismo relleno sanitario y la concesión de su administración a un consorcio multinacional brasileño, permiten revertir la crítica situación de la empresa de fresas, puesto, que tendrá la posibilidad de vender sus terrenos y seguir con el proyecto agrícola una vez sea reubicado, situación que se convierte en el eje de desarrollo y realización del Plan de Negocios que se propone.

Fresas Marentes, mediante la aplicación del presente Plan de Negocios, podrá alcanzar un desarrollo empresarial cualitativo, en el que sin perder su condición de empresa familiar, podrá formalizarse e integrarse competitivamente en el mercado de la producción y comercio de frutas. Las estrategias de mercadeo se orientan a lograr crear y afianzar un nicho especial en el mercado de consumidores de alimentos agrícolas limpios y ecológicamente producidos y con ello a una consolidación y reconocimiento de marca.

La creación de la empresa agrícola Fresas Marentes se ve favorecida por el hecho de que su propietario, contará con los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar el proyecto agrícola propuesto, los cuales provendrán en parte de la venta de los terrenos actuales y sus mejoras; la reubicación en un sector rural con mejores condiciones ecológicas y ambientales favorecerá la realización del proyecto agrícola, a la vez, que se convierte en una condición básica para su desarrollo. La implementación de nuevas tecnologías de cultivo y control sanitario, permitirán la generación de un producto con unas connotaciones ecológicas que los harán competitivo y apreciado en el mercado local, mediante la instauración complementaria de novedosas estrategias de mercadeo orientadas a cautivar y mantener un mercado de consumidores exigentes respecto a la calidad de los productos que consume.

El proyecto, se sustenta así mismo, en la reorganización y estructuración del modelo organizacional, razón por la cual se propone un modelo viable y acorde con las condiciones de Fresas Marentes, que le permitirá ser operativa y funcional organizacionalmente. En la medida en que se procure el logro de los objetivos, y de la Misión y Visión Institucionales trazadas para Fresas Marentes, esta se podrá desarrollar y consolidar como una empresa exitosa y competitiva en el mercado de las frutas.

Respecto de las hipótesis que fueron inicialmente planteadas referentes al “El Plan de Negocios, proporciona elementos administrativos a la microempresa de Fresas Marentes para organizar su empresa”, se encuentra que esta hipótesis se cumplió en el desarrollo de la presente investigación, tal y como se puede apreciar en los capítulos pertinentes, en donde se presentaron dichos elementos administrativos. Por otra parte, la segunda hipótesis: “El Plan de Negocios propuesto posibilitará a la microempresa Fresas Marentes, acceder a planes de financiación” también se verifica, al mostrar fehacientemente que dicho plan de negocios es rentable y sostenible financieramente, encontrándose que el margen de ganancias que se obtiene con Fresas Marentes, inicialmente permiten y facilitan los créditos faltantes.

Respecto a los objetivos planteados en la investigación, con el diseño, elaboración y presentación del plan de negocios, para la nueva empresa Fresas Marentes, se aprecia que “Diseñar el Plan de Negocios para la microempresa Fresas Marentes, que permita su organización administrativa, productiva y la ampliación de nuevos mercados” se logró finalmente. Lo mismo que aquellos objetivos específicos, orientados a “Elaborar el estudio de Mercado que le permita identificar nuevas opciones de ampliación del negocio hacia nuevos mercados”, conjuntamente con la “determinación de su capacidad de producción, sus necesidades de tecnología y recursos de producción”, y la elaboración del estudio Administrativo y Legal; y el estudio financiero, que permiten apreciar la viabilidad y sostenibilidad de la empresa Fresas Marentes.

**Recomendación:**

El presente Plan de Negocios diseñado para la nueva empresa agrícola “Fresas Marentes” sólo tendrá validez en la medida en que se desarrolle integralmente, observando todas y cada una de las propuestas, tanto legales, administrativas y financieras, y los procesos productivos se realicen de acuerdo con la propuesta ecológica y ambiental que identificaría a la empresa en el mercado, manteniendo altos estándares de calidad, eficiencia y productividad.

Se recomienda que las ganancias sean destinadas directa e inmediatamente al pago del capital financiero que en su momento se pidió prestado (amortización de la deuda).

No se recomienda que el actual propietario establezca algún tipo de sociedad con otros inversionistas, por el riesgo que implicaría en el tiempo, que se expusiera a perder su capital y trabajo aportado.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo. (1986) *Proyectos de Desarrollo Agrícola. Planificación y Administración*. México. Editorial Limusa.

Balanko–Dickson, Greg (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso..* (Primera edición.) México, D.F. Editorial McGraw-Hill.

Becerra, M.T. Diaz, J.A. (2002) *Guía para la elaboración de un plan de negocios para empresas de biocomercio*. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt. Bogotá.

Bernalt, Cesar Augusto. *Metodología de la Investigación*,

Birn, Robin J. (1995), *La investigación de mercado mejora su negocio*. Barcelona, Editorial Novoprint.

Borello, Antonio. (2000) *El Plan de Negocios*. Santafé de Bogotá. D.C. Editorial McGraw-Hill.

Castañeda, Alberto, y Cubillos Rafael. (2003) *Situación de la Microempresa en Colombia*. Fundación Corona, Fundación Ford.

Castro, A. Francisco. (2003) *Guía Técnica Institucional para Elaborar un Plan de Negocios*. Politécnico Grancolombiano. Bogotá.

Finch, Brin.(2002). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Primera edición. Barcelona, Editorial Gedisa, S.A.

Galen Spencer Hull. (1986) *Guía para la pequeña Empresa*. México. Ediciones GerniKa.

Jacobs, Michael. (1991) *Economía Verde*. Santafé de Bogotá. TM Editores Ediciones Uniandes.

Kerlinger, Fred N. (1988) *Investigación del Comportamiento*. Segunda Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003). *Organización y desarrollo empresarial en los sistemas productivos*, Manual Técnico.

Pardinas, Felipe. (1983) *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Vigésimo sexta edición. Editorial Siglo XXI. Bogotá.

Raerbun. J.R. (1987) *Agricultura. Bases, Principios y Desarrollo*. Editorial Reverté. S.A. Barcelona.

**Revistas:**

Gerente, (2009) Número 135, Marzo.

**Consultas en Internet:**

Agudelo, Maria Victoria. *Información Contable y Tributaria al Día*.

Actualicese.com. Consulta realizada el 1 de septiembre de 2010.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas>). Consulta realizada el 13 de mayo de 2010.