

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA
EN TEMÁTICAS AMBIENTALES ENFOCADA INICIALMENTE A LA ASESORÍA
Y MONTAJE DE CULTIVOS ORGÁNICOS



Presentado por:
JHON FELIPE CORREAL AVENDAÑO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D. C.
2010

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA
EN TEMÁTICAS AMBIENTALES ENFOCADA INICIALMENTE A LA ASESORÍA
Y MONTAJE DE CULTIVOS ORGÁNICOS



Presentado por:
JHON FELIPE CORREAL AVENDAÑO

Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas

Directora:
AMPARO MARTINEZ ALDANA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D. C.
2010

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

A mis padres que con su esmero, valores inculcados y dedicación hacia mí, permitieron el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mis padres Gloria Avendaño y Santos Correal quienes me han brindado la oportunidad de estudiar una carrera profesional y gracias a su apoyo y dedicación es posible la presentación de este proyecto.

A la directora de tesis quien fue una guía incondicional de todo el desarrollo del proyecto aportando sabios consejos y enseñanzas útiles para la realización de este.

Al doctor Alexander von Loebell investigador, fundador y propietario de bioplaza por la entrevista e información contundente que apporto de manera significativa a demostrar la viabilidad del proyecto.

A la doctora Carolina Codina gerente administrativa de Wok por la entrevista otorgada, amabilidad e interés en el proyecto.

A los profesores Bernardo Luque Cabal y Dario Castillo Sandoval, quienes otorgaron información desde su experiencia a la presentación de la tesis.

A las cooperativas de campesinos quienes muy amablemente accedieron a entrevistas para afirmar la viabilidad del proyecto.

Finalmente a todos los profesores que a lo largo de la carrera me brindaron los conocimientos para elaborar la tesis de grado y al área de emprendimiento de la universidad Javeriana por todo el apoyo recibido.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN.....	16
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	27
3.1 TEORIAS RELACIONADAS CON PLAN DE NEGOCIOS.....	27
3.2 MERCADEO DE SERVICIOS PROFESIONALES.....	28
3.3 CONSULTORIA.....	29
3.3.1 PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR CONSULTORIA.....	29
3.3.2 LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN DE CONSULTORIA.....	30
3.3.3 CAMPO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.....	31
3.4 AGRICULTURA ORGANICA.....	32
3.4.1 Oferta y demanda de los productos orgánicos.....	35
3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	36
4. OBJETIVOS.....	37
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	37
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	37
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	38
5.1 INVESTIGACION DE MERCADOS:.....	38
5.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	38
5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	38
5.1.3 METODOLOGÍA.....	38
5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:.....	38
5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO:.....	44
5.3.1 Población y muestra:.....	46
5.4 Entrevista a expertos.....	59
5.4.1 Wok.....	60
5.4.2 Bio plaza.....	62

5.4.3	Entrevista experto en agricultura orgánica	65
5.4.4	Entrevista cooperativas campesinas	67
5.4.5	Entrevista experto Ministerio de Agricultura	68
5.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	69
5.6	PERFIL DEL CONSUMIDOR	75
5.7	MERCADO OBJETIVO.....	75
6.	ESTRATEGIAS DE MERCADO	79
6.1	CONCEPTO DEL PRODUCTO, SERVICIO O PROCESO:	79
6.2	ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	89
6.3	ESTRATEGIA DE PRECIO	90
6.3.1	PUNTO DE EQUILIBRIO	91
6.4	ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN	93
6.5	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	93
6.6	MERCADEO DIGITAL	98
6.6.1	OTRAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	98
6.7	PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO.	102
6.8	PROYECCIÓN DE VENTAS	103
6.8.1	POLITICA DE CARTERA.....	106
7.	ESTUDIO TECNICO.....	107
7.1	Ficha técnica del servicio.....	107
7.2	Estado de desarrollo	107
7.3	Descripción del proceso.....	108
7.4	Necesidades y requerimientos.....	109
7.4.1	Necesidades técnicas y tecnológicas.....	110
7.4.2	Infraestructura	110
8.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	111
8.1	LOGO	111
8.2	SLOGAN.....	111
8.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	112
8.3.1	MANUALES DE FUNCIONES.....	112
8.4	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	116
8.5	ANALISIS DOFA.....	117
8.6	ORGANISMOS DE APOYO	118

8.7	ASPECTOS LEGALES.....	119
8.7.1	CONSTITUCION Y LEGALIDAD.....	119
8.8	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	121
8.8.1	GASTOS DE PERSONAL.....	121
8.8.2	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	122
8.8.3	GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN.....	122
9.	ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO.....	123
9.1	INGRESOS Y EGRESOS.....	123
9.1.1	Fuentes de Financiación.....	124
9.2	ANALISIS DE RENTABILIDAD Y VIABILIDAD FINANCIERA.....	125
9.2.1	TIR (Tasa Interna de Retorno).....	125
9.2.2	VPN (Valor Presente Neto).....	125
9.2.3	PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).....	125
9.2.4	INDICADOR DE LIQUIDEZ.....	126
9.2.5	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:.....	127
9.3	Cronograma de inversiones y financiación.....	127
10.	IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL.....	128
10.1	IMPACTO SOCIAL.....	128
10.2	IMPACTO ECONOMICO.....	129
10.3	IMPACTO AMBIENTAL.....	129
11.	CONCLUSIONES.....	131
12.	RECOMENDACIONES.....	132
13.	ANEXOS.....	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Efecto de las actividades agrícolas en la calidad del agua	19
Tabla 2 Distribución de productos ecológicos por departamento.....	24
Tabla 3 Necesidades planteadas en los territorios líderes y por el ministerio de comercio	34
Tabla 4 Producción y proporción de los cultivos orgánicos en América Latina.	40
Tabla 5 Canales de distribución en Colombia.....	43
Tabla 6 Canales de distribución en Colombia.....	44
Tabla 7 PENMV	71
Tabla 8 Mercado Objetivo	75
Tabla 9 Líneas de servicio	79
Tabla 10 Entidades certificadoras autorizadas por el MADR	80
Tabla 11 Condiciones financieras FINAGRO.....	83
Tabla 12 Garantías FAG por tipo de productor	85
Tabla 13 Mercado Objetivo	86
Tabla 14 Lista de precios de venta de Green Crops Consulting SAS.....	90
Tabla 15 Condiciones comerciales	90
Tabla 16 Punto de Equilibrio	91
Tabla 17 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	102
Tabla 18 Ventas año 1	104
Tabla 19 Ventas proyectadas año 2 y 3.....	105
Tabla 20 Ventas totales por producto	106
Tabla 21 Política de cartera	106
Tabla 22 Presupuesto necesidades y requerimientos	110
Tabla 23 DOFA.....	117
Tabla 24 Gastos de personal	121
Tabla 25 Gastos de puesta en marcha	122
Tabla 26 Costos anuales de administración	122
Tabla 27 Resumen de inversión y financiación.....	123
Tabla 28 Composición de la inversión	123
Tabla 29 Activos fijos inicio del proyecto	124
Tabla 30 Condiciones de la financiación.....	125
Tabla 31 Tabla de Amortización	125
Tabla 32 Flujo caja mensual año 1	126
Tabla 33 Flujo de caja proyectado anual	128
Tabla 34 Estados de resultados proyectados anual	129
Tabla 35 Estado de pérdidas y ganancias primer año	130
Tabla 36 Balance General Proyectado	124
Tabla 37 Indicadores de Rentabilidad.....	125
Tabla 38 Cronograma de inversiones y financiación	127
Tabla 39 Beneficios consumo de alimentos orgánicos	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tierras orgánicas certificadas en el mundo	21
Gráfico 2 Distribución del consumo de productos ecológicos	22
Gráfico 3 Área dedicada a la agricultura ecológica en Colombia.....	23
Gráfico 4 Tasa de desempleo rural	26
Gráfico 5 Área dedicada a la producción ecológica en Colombia.....	41
Gráfico 6 Ventas mundiales de productos orgánicos	42
Gráfico 7 Canales de distribución a nivel mundial	43
Gráfico 8 Preferencia de compra de productos orgánicos	47
Gráfico 9 Tiempo de consumo alimentos orgánicos	48
Gráfico 10 Frecuencia de compra de alimentos orgánicos	49
Gráfico 11 Tipo de preferencia de producto	50
Gráfico 12 Hortalizas	50
Gráfico 13 Frutas.....	51
Gráfico 14 Legumbres	51
Gráfico 15 Granos	52
Gráfico 16 Lácteos	52
Gráfico 17 Carnes	53
Gráfico 18 Nivel de satisfacción de consumidores en la oferta de productos orgánicos	54
Gráfico 19 Sugerencias en cuanto a la oferta de productos orgánicos.....	55
Gráfico 20 Almacenes preferidos por los consumidores de productos orgánicos..	55
Gráfico 21 Factor decisivo en la compra de un producto orgánico.....	56
Gráfico 22 Certificación	57
Gráfico 23 Calidad.....	57
Gráfico 24 Marca	58
Gráfico 25 Servicio	58
Gráfico 26 Precio.....	59
Gráfico 27 Sello único alimento ecológico	81
Gráfico 28 Sellos internacionales	82
Gráfico 29 Punto de Equilibrio Vs Ventas año 1	92
Gráfico 30 Punto de Equilibrio anual.....	92
Gráfico 31 Modelo B2B	95
Gráfico 32 Modelo B2B 1	96
Gráfico 33 Proyección de ventas año 1 firma consultora	104
Gráfico 34 Ventas proyectadas a 3 años	105
Gráfico 35 Proceso Green Crops Consulting	109
Gráfico 36 Micro localización.....	110
Gráfico 36 Diagrama proceso constitución SAS	120
Gráfico 37 Razón Corriente	126
Gráfico 38 Nivel de Endeudamiento.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Consumidores productos orgánicos	133
Anexo 2 Entrevista wok.....	139
Anexo 3 Entrevista Alexander von Loebell Bioplaza.....	140
Anexo 4 Entrevista Dario Castillo Sandoval	143
Anexo 5 Entrevista cooperativas de campesinos	146
Anexo 6 Entrevista Bernardo Luque Cabal.....	149
Anexo 7 Líneas Financieras para el Apoyo y fortalecimiento a la micro y pequeña empresa	151

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente trabajo es crear un plan de negocios para la creación de una empresa en consultoría que ofrezca asesoría en el montaje de cultivos orgánicos, transición de agricultura convencional a la agricultura ecológica, asesoría en procesos de certificación orgánica y asesoría en financiamiento y gestión financiera. Se desarrollara inicialmente en Cundinamarca y Bogotá y se enfocara en principio a productos que se den en estas regiones hortalizas y frutas, contribuyendo a un mejoramiento en las condiciones alimenticias de la población, aumento en la oferta de producción orgánica, generación empleo directo e indirecto y fomentando la creación de empresas en el sector agrícola. Teniendo como pilar la responsabilidad social al contribuir con el desarrollo sostenible del planeta e innovando en el sector de servicios al ofrecer un paquete solido para la gestión de agricultura orgánica.

El mercado objetivo son medianas empresas que compartan la agricultura orgánica, agricultores con tierras orgánicas o con tierras convencionales que deseen cambiar sus métodos de producción actual y personas que deseen implementar agricultura orgánica en ambientes urbanos. El potencial del mercado es amplio y varía de acuerdo a la línea de servicio ofrecida y del tipo de consumidor, en cuanto a la asesoría financiera se tiene un potencial del 74% de empresas del sector agrícola que no han accedido a un crédito, el 48% de empresas que no llevan estados financieros, el 81% de agricultores orgánicos que no han accedido a una certificación y más de 6490 agricultores urbanos registrados en Bogotá. A nivel mundial la demanda de productos orgánicos supera la oferta, las ventas se mantienen en constante crecimiento y sus destinos principales son Estados Unidos con el 51% la Unión Europea con el 45% y el resto del mundo con el 4%.

La ventaja competitiva del negocio está en ofrecer un solo paquete integrado que garantice al cliente una mayor probabilidad de éxito en su empresa, también en la incursión de mercadeo digital y B2B lo diferenciaran de la competencia. También la penetración al mercado con precios bajos y con alta calidad en la prestación del servicio. Se esperan ventas de \$ 217.000.000 en el primer año con una rentabilidad sobre los ingresos del 9,27%. Se invertirá \$32.200.000 de los cuales el 53,42% se realizaran con recursos propios y el 46,58% con un crédito, de esta inversión se destinara el 93,17% para capital de trabajo y el 6,83% para activos fijos. Se espera una tasa interna de retorno del 28,43%, un VPN de \$ 9.419.253 y la recuperación de la inversión en el segundo año por lo que demuestra la viabilidad del proyecto. Contara con un equipo de especialistas en ingeniería agrónoma y administración de empresas se empleara de manera directa en el primer año 4 personas para trabajar en la firma, de manera indirecta se espera generar 6 empleos de acuerdo con las proyecciones en venta de montaje de cultivos y esta cifra puede incrementar si en el paquete de asesoría en financiación se adquiere para el montaje de una empresa en el sector rural.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto nace como consecuencia de diversos aspectos del entorno que vive el mundo entero, el primero es el cambio climático y las catástrofes naturales que se han presentado en este nuevo milenio han roto todos los records registrados y ha obligado al ser humano a reevaluar su estilo de vida actual y a adoptar nuevas condiciones de vida. Esto abre una gran oportunidad para la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios que estén focalizados hacia el desarrollo sostenible y la producción limpia.

Surge a partir de dichos acontecimientos mencionados la oportunidad de generar un impacto positivo para el ambiente y para la sociedad, concibiendo una oportunidad de negocio del asesoramiento en temáticas ambientales para aminorar y mejorar los sistemas de producción y gestión actuales. También la creación de empresas aliviara y por ende disminuirá la tasa de desempleados, y permitirá generar confianza inversionista.

Esta idea de negocio tiene como visión inicial la creación de una firma consultora enfocada en temáticas ambientales donde la línea de asesoramiento principal está encaminada en la agricultura orgánica, donde se brinden toda la guía en aspectos financieros, administrativos y comerciales, a pequeños agricultores que deseen implementar o mejorar en dichos aspectos, ayudando a generar empleo y a contribuir al mejoramiento del medio ambiente mediante un desarrollo sostenible.

Se desarrolla bajo la agricultura orgánica, debido al impacto y filosofía que maneja por el bien de las personas y del planeta, unifica aspectos de índole ambiental y de salud pública y va en miras a la solución del problema ambiental que ha agobiado este siglo. También da al consumidor la tranquilidad de que el producto que este consumiendo no tenga residuos de pesticidas, ni que sea modificado genéticamente.

1.1 ANTECEDENTES

La contaminación producida por el ser humano ha ido transformando el entorno del planeta y ha generado cambios radicales en el ambiente, lo que causo un aumento de la temperatura del planeta, deshielo de los glaciares, enfermedades, sequias, inundaciones, agotamiento de recursos, etc. Actualmente el mundo centra su atención cada vez más en esta gran problemática y algunas organizaciones y estados hacen esfuerzos para contrarrestar este daño ocasionado al planeta, donde cada vez toma más relevancia los temas de responsabilidad social y medio ambiente.

Nace la necesidad de cambiar nuestras costumbres y empezar a generar soluciones para revertir el daño que se le ha causado al planeta, detener los principales causantes y mejorar nuestra calidad de vida, que cada organización tenga buenas prácticas y vayan enfocadas a los objetivos del milenio.

En Colombia se ha venido trabajando en el desarrollo de políticas y de inspecciones por parte de la OPS (organización panamericana de la salud) principalmente en la medición y control de la polución. Según el IDEAM muestra un preocupante informe donde se superan los parámetros internacionales al alcanzar los 130 microgramos de material particulado, cuando los estándares internacionales son de 50 microgramos.

En cuanto al territorio marítimo las autoridades tienen que cuidar a diario 928.600 km² para evitar que sustancias nocivas amenacen la vida de los océanos, estos controles son más extremos en los puertos que es donde se tiene un mayor riesgo de contaminación.

En los suelos la situación es preocupante, reportes de entidades ambientales muestran que zonas fértiles están cerca de convertirse en desiertos por el mal manejo de la explotación agrícola y minera del país. Según el IDEAM ¹“El 16 por ciento del país ya son improductivas, 80 por ciento de la región andina está erosionada y las sabanas de la región Caribe, Meta, Arauca y Vichada, figuran como las zonas más desérticas del país”.

El principal problema es cambiar la mentalidad de las grandes compañías para que adopten nuevos sistemas de producción limpia, donde la agricultura vuelva a sus raíces y se eviten fumigaciones y el uso de pesticidas, buscar soluciones alternas para mantener y proteger las hectáreas de tierra, donde se produzcan alimentos libre de químicos y se garantice que es amigable con el medio ambiente y apto para el ser humano.

¹ <http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=609120>

Hoy en día hay consultorías en diversos temas principalmente en la parte legal, RSE. Las cuales asesoran al cliente de acuerdo a sus necesidades y de su entorno, en la parte ambiental y más en la agricultura a nivel mundial se ve una invasión por grandes multinacionales, controlando el mercado de las semillas las cuales en otras palabras controlan los alimentos, han modificado genéticamente estas semillas para que resistan los pesticidas que ellos mismos fabrican, los alimentos transgénicos, los cuales reciben una dosis de veneno letal para cualquier planta sin alteración genética y un virus para alterar su modificación.

En Colombia según el informe de la CEPAL y Ban van Hoof “la oferta de bienes y servicios ambientales está representada por organizaciones tanto de carácter privado como público, constituidas bajo diferentes figuras jurídicas como empresas, cooperativas, asociaciones, ONG y uniones temporales, entre otras. Esta oferta tiene diferentes mercados objetivos que van desde los servicios de carácter empresarial hasta aquellos prestados a nivel municipal. Esta situación da lugar a diferentes estrategias comerciales y esquemas de organización que buscan responder a las particularidades de cada segmento”².

En Colombia según la CEPAL y Bart van Hoof ” la oferta de estos servicios está regulada por el decreto 1600 de 1994 y la resolución 0059 del 2000, las cuales asignan al Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) la supervisión y acreditación de los aproximadamente 100 laboratorios de calidad ambiental registrados a nivel nacional. Sin embargo, 65 de estos prestan servicios a empresas, de los cuales 47 se encuentran constituidos como empresas privadas y 18 hacen parte de universidades, ofreciendo sus servicios de caracterización a terceros en un mercado abierto. Los demás laboratorios (aproximadamente 35) correspondan a autoridades ambientales regionales y/o empresas que utilizan los servicios para asuntos internos”³.

En cuanto al tema de consultorías “Como programas de acompañamiento, resultado de convenios interinstitucionales que brindan apoyo a las pyme, se destacan: (a) Programa de la autoridad ambiental en Bogotá D.C. para promover y asistir la introducción de la gestión ambiental en las empresas pyme del distrito capital (Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Capital (ACERCAR)); (b) Programa para el mejoramiento de la Calidad y Gestión Ambiental de la Pequeña y Mediana Empresa (CYGA), y (c) Programa Gestión Ambiental e Incorporación de Tecnologías Más Limpias (GA+P)”⁴

² CEPAL, Bart Van Hoof. Necesidades de bienes y servicios de las pymes en Colombia: oferta y oportunidades de desarrollo. Serie medio ambiente y desarrollo. No 70, p 9.

³ Ibid., p.10.

⁴ Ibid., p.11.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN

En la actualidad los hábitos de consumo humano han generado enfermedades crónicas debido al mal manejo de alimentos y exposición a químicos nocivos para la salud humana, también la tendencia del incremento de la población mundial está generando retos a los países para satisfacer la demanda creciente, pero las tierras que eran aptas para producción agrícola están siendo erosionadas y destruidas por el mismo uso de químicos nocivos para el ambiente.

El desplazamiento forzado en el país y las nuevas generaciones de campesinos están enfocados en venir a la ciudad para trabajar en el sector urbano, disminuyendo la fuerza laboral en el sector rural y generando mayores tasas de desempleo urbano.

La agricultura orgánica que era la que practicaban nuestros ancestros hoy es relacionada como un producto de lujo o con valor agregado, cuando las tendencias de producción mundial afectan el desarrollo de la agricultura orgánica, en miras de aumentar la producción pero a costa de la salud humana y del deterioro del medio ambiente.

¿Cómo diseñar un plan de negocio para el establecimiento de una firma consultora en temáticas ambientales enfocada inicialmente a la asesoría y montaje de cultivos orgánicos?

¿Sera la asesoría en certificación orgánica una línea viable para la firma consultora?

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las condiciones ambientales en la actualidad permiten dimensionar el funcionamiento del sistema económico que rige hoy en día, el cual no es sostenible con el planeta, agotando sus recursos y contaminando el entorno, donde priman la obtención de mayores beneficios para la empresa y un consumo acelerado, surge la necesidad de generar cambios positivos que contrarresten la contaminación del planeta a partir de un desarrollo sostenible el cual según la fao (food and agriculture organization) es el manejo y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional de tal manera que se asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras⁵.

El alcance de este proyecto es en plantear una alternativa de solución para lograr un desarrollo sostenible en la sociedad, mediante el establecimiento de una firma consultora en asesoramiento y soportes en toda la temática ambiental inicialmente enfocada a la parte agrícola, logística, financiamiento y certificación, ya que es uno de los sectores en el país donde se puede generar una cultura ecológica a los pequeños y medianos campesinos e incentivar la producción de productos orgánicos aptos para la salud humana o la certificación de producción orgánica. Muchos de estos campesinos producen alimentos orgánicos pero no se han certificado debido a los altos costos y estándares exigidos, principalmente sus puntos de venta se ubican en parques y puntos estratégicos de la ciudad para vender sus productos y así evitar el encarecimiento de estos por la intermediación.⁶

La intención de la firma es mitigar el uso de pesticidas y fomentar el desarrollo de sistemas de producción amigables con el ambiente, la agricultura ecológica se entiende como una forma de producción, considerada como “la oportunidad comercial del futuro” por más de 100 empresarios que se reunieron en el encuentro Bio2001⁷.

La tasa de desempleo actual en Colombia está en 14,6% a Enero de 2010.⁸ El generar oportunidades de empleo por medio de la firma involucrarían diversas partes interesadas que se verían beneficiadas, mediante el asesoramiento adecuado al pequeño y mediano campesino en la producción de alimentos orgánicos, generara un aumento en la producción orgánica, la cual ha tenido un crecimiento de un 20% anual.⁹ Asimismo el generar una RSE (responsabilidad

⁵ Fao Departamento de desarrollo sostenible, extraído el 24 de Febrero de 2010 del sitio web www.fao.org

⁶ Observación mercados campesinos, realizada por el investigador, 19-02-2010

⁷ <http://www.minagricultura.gov.co>

⁸ DANE (2010) Principales resultados del mercado laboral

⁹ http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION11/innovacion.pdf

social empresarial) donde se genere una cultura ecológica y se evite el uso de pesticidas y fungicidas que hacen daño para la salud no solo humana sino de todas las especies que consumen estos alimentos y así contribuir a minorar el deterioro ambiental ya que a medida que la población aumente, serán mayores recursos y por lo tanto mayor consumo.

Otro aspecto relevante es que la agricultura es el sector que más agua consume un 70% del consumo total de agua en el mundo es destinado para la agricultura¹⁰, también las diferentes actividades que realizan en torno a esta genera daños y perjuicios al agua. Por esto surge la necesidad de implementar un asesoramiento constante a los pequeños agricultores sobre el manejo adecuado de los recursos y de cómo ser sostenibles y amigables con el medio ambiente en el largo plazo.

La distribución del producto suele verse afectada por los intermediarios ya que este incrementa los costos y no hace viable que el pequeño agricultor pueda certificarse y tener un mayor ingreso, algunas actividades que se realizan en la actualidad para aminorar este costo es el desarrollo de ferias campesinas en la ciudad donde el productor es el mismo distribuidor en el cual los intermediarios se eliminan y este tiene la oportunidad de generar mayores utilidades permitiéndole darse un mejor nivel de vida y desarrollando e implementando nuevas tecnologías y certificaciones para su negocio.

¹⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Quien-Consume-Mas-Agua/181971.html>

Tabla 1 Efecto de las actividades agrícolas en la calidad del agua ¹¹

Actividad agrícola	Efectos	
	Aguas superficiales	Aguas subterráneas
Labranza/arado	Sedimentos/turbidez: los sedimentos transportan fósforos y plaguicidas adsorbidos a las partículas de los sedimentos; entarquinamiento de los lechos de los ríos y pérdida de hábitat, desovaderos, etc.	
Aplicación de fertilizantes	Escorrentía de nutrientes, especialmente fósforo, que da lugar a la eutrofización y produce mal gusto y olor en el abastecimiento público de agua, crecimiento excesivo de las algas que da lugar a desoxigenación del agua y mortandad de peces	Lixiviación del nitrato hacia las aguas subterráneas; los niveles excesivos representan una amenaza para la salud pública.
Aplicación de estiércol	Esta actividad se realiza como medio de aplicación de fertilizantes; si se extiende sobre un terreno congelado provoca en las aguas receptoras elevados niveles de contaminación por agentes patógenos, metales, fósforo y nitrógeno, lo que da lugar a la eutrofización y a una posible contaminación.	Contaminación de las aguas subterráneas, especialmente por el nitrógeno.
Plaguicidas	La escorrentía de plaguicidas da lugar a la contaminación del agua superficial y la biota; disfunción del sistema ecológico en las aguas superficiales por pérdida de los depredadores superiores debido a la inhibición del crecimiento y a los problemas reproductivos; consecuencias negativas en la salud pública debido al consumo de pescado contaminado. Los plaguicidas son trasladados en forma de polvo por el viento hasta distancias muy lejanas y contaminan sistemas acuáticos que pueden encontrarse a miles de millas de distancia (por ejemplo, a veces se encuentran plaguicidas tropicales o subtropicales en los mamíferos del Ártico).	Algunos plaguicidas pueden lixiviarse en las aguas subterráneas, provocando problemas para la salud humana a través de los pozos contaminados.
Granjas/parcelas de engorde	Contaminación del agua superficial con numerosos agentes patógenos (bacterias, virus, etc.), lo que da lugar a problemas crónicos de salud pública. Contaminación por metales contenidos en la orina y las heces.	Posible lixiviación de nitrógeno, metales, etc. hacia las aguas subterráneas.
Riego	Escorrentía de sales, que da lugar a la salinización de las aguas superficiales; escorrentía de fertilizantes y plaguicidas hacia las aguas superficiales, con efectos ecológicos negativos, bioacumulación en especies ícticas comestibles, etc. Pueden registrarse niveles elevados de oligoelementos, como el selenio, con graves daños ecológicos y posibles efectos en la salud humana.	Enriquecimiento del agua subterránea con sales, nutrientes (especialmente nitrato).
Talas	Erosión de la tierra, lo que da lugar a elevados niveles de turbidez en los ríos, entarquinamiento del hábitat de aguas profundas, etc. Perturbación y cambio del régimen hidrológico, muchas veces con pérdida de cursos de agua perennes; el resultado es problemas de salud pública debido a la pérdida de agua potable.	Perturbación del régimen hidrológico, muchas veces con incremento de la escorrentía superficial y disminución de la alimentación de los acuíferos; influye negativamente en el agua superficial, ya que reduce el caudal durante los periodos secos y concentra los nutrientes y contaminantes en el agua superficial.
Silvicultura	Gran variedad de efectos: escorrentía de plaguicidas y contaminación del agua superficial y de los peces; problemas de erosión y sedimentación.	
Acuicultura	Descarga de plaguicidas (por ejemplo, TBT ¹) y altos niveles de nutrientes en el agua superficial y subterránea a través de los piensos y las heces, lo que da lugar a fenómenos graves de eutrofización.	

Fuente: International Joint Commission, 1974 y otras fuentes FAO

Según el informe de la FAO muestra las diversas actividades agrícolas que generan repercusiones en el agua como las talas, labranza, riego, plaguicidas, entre otros y de cómo estas actividades generan erosión de la tierra, perjuicios para la flora y fauna y pérdida de agua potable. Muchos de estos agricultores no tienen idea de los perjuicios que están ocasionando al usar fumigantes en sus productos.

Como se observa en el cuadro 1 el efecto de las actividades agrícolas en el agua se clasifica en dos, el primero en agua superficial donde en el labranzaria hace que el agua se vuelva más turbia, otro efecto significativo, las talas generan erosión de la tierra y esta a su vez aumenta el nivel de agua en los ríos por lo que puede generar desbordamientos y catástrofes. Otro aspecto que más contamina es el de los plaguicidas genera una contaminación a la superficie del agua, problemas reproductivos en animales y mutaciones, por ende problemas para la salud pública al consumir peces contaminados, acá nos damos cuenta del gran fallo que presenta el sistema agrícola y de la importancia que se le debe dar, ya

¹¹ Informe presentado por la FAO sobre la contaminación agrícola de los recursos hídricos

que aparte de erosionar los suelos, está contaminando el agua y generando pérdidas incalculables en la flora y fauna.

Otras consideraciones ambientales y una de las principales razones de este proyecto es el sistema de explotación agrícola el cual está acabando con la diversidad agrícola y somete el futuro de los alimentos a multinacionales líderes en la fabricación de semillas modificadas genéticamente con el fin de que resistan los pesticidas fabricados por ellos mismos, la llamada revolución verde donde se ha patentado partes de la naturaleza y se ha perdido la diversidad en productos agrícolas, un ejemplo es el maíz el cual ha disminuido su diversidad, en 1998 México prohibió la implantación de maíz transgénico para mantener su diversidad, la mayor parte de la diversidad de los cultivos se encuentran en parcelas muy pequeñas donde depende la altitud. En el año 2000 en una pequeña parcela en México encuentran cultivos de maíz transgénicos, la razón es que los campesinos compraron este maíz sin etiquetar ya que es más económico que cultivar la semilla normal, esto contaminó la semilla original, esto se debe a que el maíz de Estados Unidos está subvencionado por los contribuyentes mientras que el de México no. A largo plazo es una gran amenaza para la seguridad de los alimentos se pierde la diversidad, afecta la salud humana y el futuro de la comida está en manos de multinacionales. Para esto es necesario el uso de agricultura sostenible es usar recursos que estén en la ecología local y reciclar esos recursos dentro del sistema.¹²

Otro aspecto relevante según el ministerio de agricultura y desarrollo rural dice que la agricultura ecológica es una oportunidad de desarrollo sostenible para el sector rural de nuestro país, gracias a sus prácticas de conservación ambiental y la creciente demanda de productos orgánicos tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, buscando aumentar la oferta nacional y la oferta exportable de estos productos.¹³

Algunos beneficios que tiene la práctica de la agricultura orgánica son:¹⁴

- Producir alimentos sanos de alta calidad nutritiva
- Trabajar en armonía con el medio ambiente, de manera que se comprenda el funcionamiento de los microorganismos, la fauna y la flora.
- Mantener y aumentar a largo plazo la fertilidad de los suelos.
- Permitir el reciclaje de nutrientes minerales y materia orgánica.
- Proporcionar a las especies animales las condiciones de vida adecuadas para realizar su comportamiento innato

¹² Documental the future of food Deborah Koons Garcia

¹³ Ministerio de Agricultura; La agricultura ecológica en Colombia.

http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._madr._2007.pdf

¹⁴ Ibid., p.2.

- Permitir que bajo este sistema de producción, la familia campesina y la comunidad en general obtenga una fuente de ingresos económicos.

Estos beneficios son una de las razones por las cuales se debe realizar el proyecto ya que las tendencias actuales van enfocadas a un sistema de producción amigable con el ambiente con el fin de reducir problemáticas como el calentamiento global, contaminación, enfermedades, entre otras. Se puede ver más evidenciado en el siguiente gráfico realizado por la IFOAM en el 2002 (Federación internacional de movimientos de agricultura orgánica) junto con la fundación para la agricultura y ecología (SOL) donde muestra los cálculos aproximados de las tierras orgánicas certificadas a nivel mundial:

Gráfico 1 Tierras orgánicas certificadas en el mundo



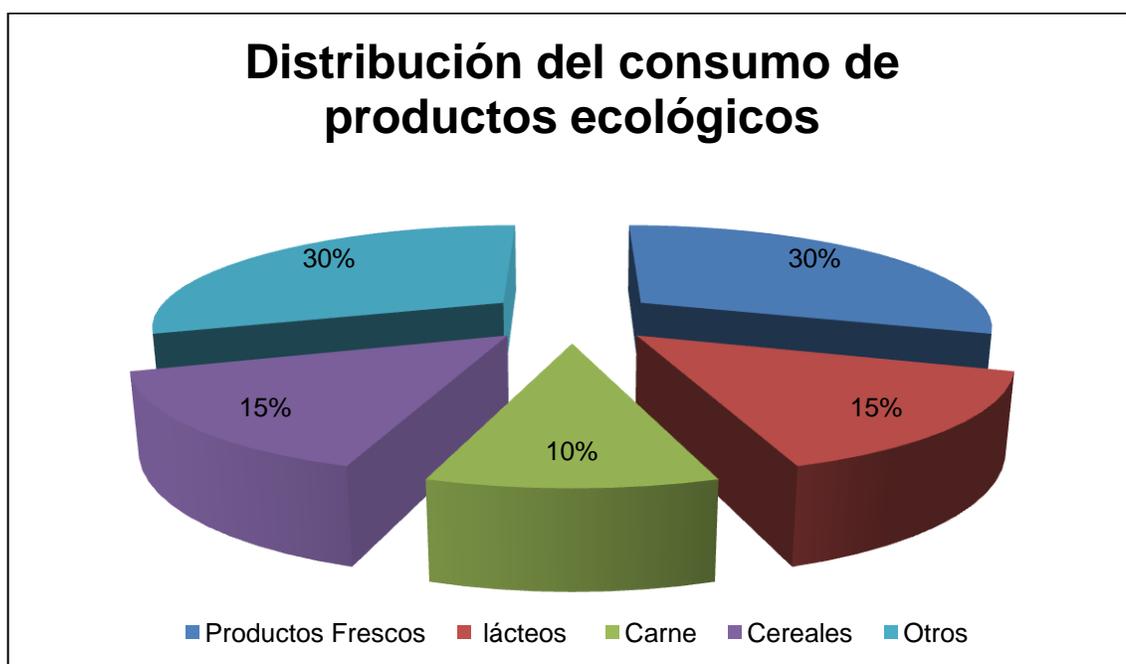
La mayor producción de agricultura orgánica está en Australia seguida de Europa donde su mayoría está en Italia, en América Latina con una producción de 4,1 millones de hectáreas es la tercera región a nivel mundial, a pesar de esto es la más apta para explotar la agricultura ecológica.¹⁵ Esto muestra claramente que según estudios desarrollados en el año 2006 por el Center for the Promotion of Imports from Developing Countries – CBI, los productos orgánicos a nivel mundial presentan un sobreprecio entre el 15% y el 40%, asociado a los costos de producción, certificación y comercialización y sus canales de distribución más importantes empiezan a ser los supermercados y tiendas naturistas. Los

¹⁵ ELHABE, Scialabba. Agricultura orgánica, ambiente y seguridad alimentaria. Hattam. Food & Agriculture 253. P. 69.

principales destinos de ventas mundiales para el año 2006 son los Estados Unidos, que abarca el 51% del mercado mundial y la Unión Europea con el 45%, sin embargo, aún no tienen satisfecha su demanda y por ende, la agricultura ecológica se convierte en una oportunidad para los países en desarrollo.¹⁶

A nivel de Latinoamérica de acuerdo con el Center for the Promotion of Imports from Developing Countries “la oferta de productos ecológicos está representada principalmente por los siguientes países: Argentina 68%, Uruguay 14%, Brasil 6%, Chile 6%, Perú 2%, Colombia 2%, Paraguay 1% y Ecuador 1%. La misma fuente indica que el consumo de productos ecológicos a nivel mundial se concentra principalmente en productos frescos como frutos y hortalizas, lácteos, carne y cereales”.¹⁷

Gráfico 2 Distribución del consumo de productos ecológicos



Fuente: CBI 2006

La misma fuente mencionada anteriormente indica que el consumo de productos orgánicos a nivel mundial se concentran principalmente en productos frescos como hortalizas, leguminosas, frutas, lácteos, carnes y cereales, como se observa en la grafica las proporciones son muy similares en cuanto a cereales y lácteos, productos frescos y otros, las carnes tiene una baja participación en la distribución del consumo mundial pero no esta tan alejada de las otras.

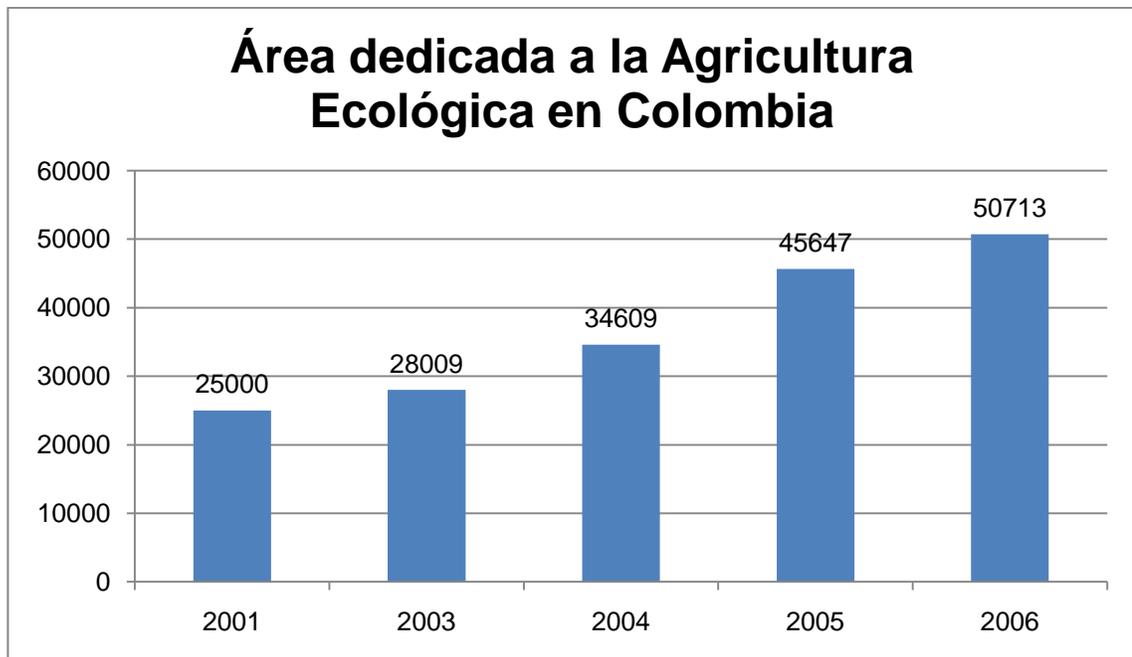
¹⁶ Ministerio de Agricultura; La agricultura ecológica en Colombia. p. 3.

http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._madr._2007.pdf

¹⁷ Ibid., p.4.

En cuanto a la oferta de productos ecológicos a nivel nacional ha venido aumentando desde el año 2001 en las hectáreas de producción, pero igual sigue existiendo un gran desabastecimiento ya que la demanda también ha aumentado a nivel nacional e internacional y la cultura por la comida sana ha marcado una clara tendencia en nuestros días.

Gráfico 3 Área dedicada a la agricultura ecológica en Colombia



Fuente: Entidades certificadoras – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

En cuanto a la oferta de productos ecológicos por departamento encontramos que en la mayoría de estos la producción es el café y frutas de la región al igual que hortalizas. Cabe destacar la importancia que han tenido las diferentes entidades que conforman el Comité Interinstitucional de Agricultura Ecológica, “creado para promover el trabajo en los componentes de normatividad, desarrollo tecnológico, capacitación, certificación, calidad, desarrollo empresarial, comercialización y posicionamiento. Para ello, ha venido apoyando el Programa de Mercados Verdes del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con el fin de fortalecer el mercado local, regional, nacional e internacional de productos ecológicos”¹⁸.

¹⁸ <http://www.fondobiocomercio.com/contenido/int.php?dir=quienes/&pag=membresias>

Tabla 2 Distribución de productos ecológicos por departamento

OFERTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS POR DEPARTAMENTOS
CUNDINAMARCA
Miel, café, aromáticas, deshidratados, alimentos procesados, leche y ganadería, papa criolla, fruta, frescas, sábila, hortalizas, estevia, cereales, caña, especias, orellanas, panela
BOYACÁ
Frutas, café, hortalizas, panela, caña de azúcar, olivo y caña de azúcar.
CALDAS
Café, semillas de café, ganadería de leche y carne.
ANTIOQUIA
Caña, café, panela, aromáticas y ganadería carne.
CAUCA
Frutas, hortalizas, café, panela, hilo de seda.
CESAR
Café, palma, ganadería carne y frutas
CHOCÓ
Frutas, hortalizas, vino y aromáticas
BOLIVAR
Frutas
GUAINIA
Noni y Flor de Jamaica
GUAJIRA
Frutas, plátano y yuca
HUILA
Frutas y aromáticas
MAGDALENA
Café, frutos de palma, aceite crudo y refinado, ganadería, frutas, coco, cacao,
META
Estevia
NARIÑO
Café y frutas
NORTE DE SANTANDER
Café
QUINDIO
Plátano, frutas, flores y follajes.
RISARALDA
Café, frutas, hortalizas y panela
SANTANDER
Café, frutas, estevia, hortalizas, caña, ganadería de leche y carne.
SUCRE
Flor de Jamaica
TOLIMA
Caña, panela, frutas, plátano, estevia, hortalizas y café.
VALLE DEL CAUCA
Café, frutas procesadas, frutas frescas, heliconias y follajes, caña, panela, miel, ganadería de leche y de la carne.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Entidades certificadoras 2006

Sin embargo estos esfuerzos no han sido suficientes debido a diversos factores encontrados en la investigación de mercados los cuales evidencian un contundente desabastecimiento de productos orgánicos, como mencionaba el presidente y fundador de Bioplaza Alexander von Loebell (tienda distribuidora de alimentos orgánicos) presentan una escasa oferta en dichos productos los cuales muchos no poseen una certificación de ser netamente orgánicos, sino que se basan en el concepto de la buena fe¹⁹. Acá es donde se evidencia el segundo

¹⁹ Entrevista realizada por el autor a Alexander von Loebell

problema que es la falta de productos certificados ya que para ellos resulta costoso adquirir el sello que los distingan del resto del mercado, en las entrevistas realizadas a campesinos representantes de cooperativas mencionan que no es rentable producir orgánicamente, debido al proceso que toma y el pasar de sistema de producción con pesticidas a producción limpia, de igual manera los intermediarios y distribuidores se llevan la mayor parte de la ganancia dejando al agricultor un margen mínimo de rentabilidad²⁰.

Otro aspecto importante de acuerdo con el índice de costos del productor agrícola elaborado por la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia) con base en el índice de precios del productor del DANE es el aumento del costo de los insumos agrícolas experimentando crecimientos desde el 2008 del 26,5% anual, en cuanto a plaguicidas, insecticidas, herbicidas, bactericidas y reguladores fisiológicos con un 23%, a principios del 2009 se presentó una desaceleración en su ritmo de crecimiento alcanzando a Julio un crecimiento anual de 9,9%, a pesar de esto se registro un crecimiento en los costos de pesticidas del 19% solo en ese semestre. Si se compara este índice de costos del productor agrícola con el índice de precios de la producción agrícola se observa que los precios de los insumos crecieron a tasas superiores a las observadas a los precios de los productos agrícolas, dando como resultado un deterioro en la rentabilidad del sector.²¹

Como se observa en las cifras los costos en insumos hace que el agricultor tenga una menor rentabilidad en la producción agrícola, en cuanto a la producción orgánica puede ser mas demorado y costoso en el corto plazo el proceso de producción pero en el largo plazo es mas rentable, ya que estos productos son considerados por mucho como productos de alta calidad y con un valor agregado que justifica su precio. Los consumidores de productos orgánicos dicen que en la decisión de compra lo ultimo o menor relevancia que tiene para ellos al tomar la decisión de adquirirlo es el precio. A nivel nacional e internacional esta clase de productos ha adquirido una amplia cuota del mercado y normalmente son consumidos por personas con una alta capacidad adquisitiva²².

También se propone un alivio al desempleo que ha venido aumentando a consecuencia del desplazamiento de personas del sector rural al sector urbano por grupos al margen de la ley, que se puedan devolver las tierras y que sean utilizadas para la agricultura, ganadería y demás actividades de campo. Según el DANE la tasa de desempleo nacional fue del 12,1%, donde la zona rural presentó una tasa del 8,2% que en comparación con la siguiente grafica son 0,4 puntos porcentuales en comparación al año pasado.²³

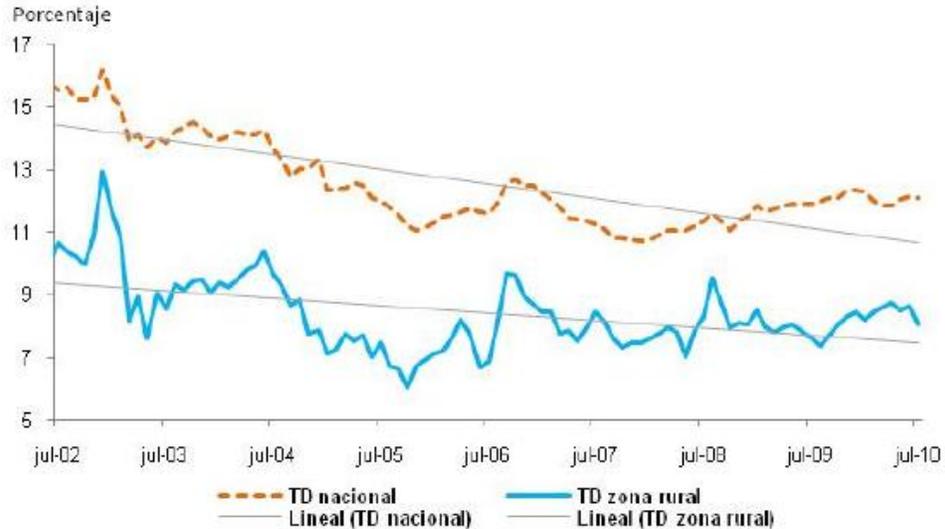
²⁰ Entrevista realizada por el autor mercados campesinos

²¹ CARREÑO, Martha. Difícil situación atraviesa sector agropecuario por crisis de rentabilidad. Revista Nacional de Agricultura No. 953; Noviembre 2009.

²² Encuesta realizada por el autor. Consumidores alimentos ecológicos (fecha)

²³ DANE. www.dane.gov.co

Gráfico 4 Tasa de desempleo rural



Fuente: DANE: cálculos MADR.DPS

Esto se piensa lograr mediante el asesoramiento en cultivos, financiación, gestión financiera y certificación, ya que garantizara la prosperidad del negocio y con un margen de rentabilidad mayor, también al adquirir créditos de acuerdo a su capacidad financiera para mejoramiento de procesos de producción, adquisición de tierras o procesos de certificación y calidad.

El gobierno actual de Juan Manuel Santos está iniciando un programa de entrega de tierras cuya meta es que 130.000 familias tengan tierra apta para actividades agropecuarias antes de Abril del 2011, donde son aproximadamente 312.000 hectáreas en distintas zonas del país.²⁴ Esto contribuirá a que el desempleo rural baje y como se ve en la grafica anteriormente mostrada se ve una tendencia a la baja, en la cual la firma desempeñara un papel esencial en el acompañamiento de estas personas.

Paul Muller un agricultor norteamericano afirma que el cultivar orgánicamente es un sistema de cultivo en el que se piensa la relación humana con la agricultura, principalmente en cultivar alimentos de buena calidad y del cual el consumidor nunca dude, el respetar la lógica de la naturaleza y los milenios de historia de los cultivos. Se genera un motivo para el cambio en los sistemas de producción agrícolas que existen en la actualidad, a parte factores como el calentamiento global contribuyen al deterioro del planeta y al agotamiento de recursos renovables como el agua.

²⁴ El TIEMPO. 130.000 familias, con tierra antes de Abril. 16. Octubre. 2010. P.6.

3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

3.1 TEORIAS RELACIONADAS CON PLAN DE NEGOCIOS

Según Varela²⁵ el plan del negocio “es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.” También se puede aplicar a empresas ya existentes en las cuales piensan generar nuevos proyectos que le permitan crecer, desarrollarse e innovar. Se desea dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
- b) ¿Quién dirigirá el negocio?
- c) ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?
- d) ¿Cuáles son los mecanismos a utilizar para lograr las metas exitosas previstas?
- e) ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el negocio?

El plan de negocio posee una serie de etapas básicas en el proceso del análisis, pero depende del tipo y de la complejidad del negocio, de la experiencia, la cantidad de recursos y del tiempo disponible. Entre estas encontramos:

1. Análisis de mercado: Determinar con un alto nivel de confianza la existencia real de clientes para los bienes o servicios a ofrecer, el precio, disposición de ellos a pagar, la cantidad demandada, mecanismos de venta y mercadeo, identificar canales de distribución e identificación de las ventajas competitivas.
2. Análisis técnico: Cuyo objetivo principal es definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y costos requeridos.
3. Análisis económico: Determinar los métodos económicos del proyecto y las necesidades de inversión.
4. Análisis financiero: Determinar las necesidades de recursos financieros, fuentes y condiciones.
5. Análisis administrativo: Señala las necesidades de estructura administrativa y de personas que pide el negocio.

²⁵ VARELA, Rodrigo (2001). Innovación empresarial. El arte y la ciencia en la creación de empresa, Ed. Prentice Hall, Bogotá.

6. Análisis de valores personales: Determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos éticos, legales y morales.
7. Análisis social: Incidencia que tiene el negocio sobre el grupo social implicado.
8. Análisis de intangibles: Aspectos no cuantificables que no se han tenido en cuenta en las etapas anteriores.
9. Análisis de riesgos: Analiza los efectos que cambios potenciales en las variables del proyecto.

Un plan de negocios abarca toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. En el desarrollo de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.²⁶

3.2 MERCADEO DE SERVICIOS PROFESIONALES

Se entiende que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.”²⁷

Las empresas deben tener en cuenta cuatro características especiales en cuanto a servicios según Kotler y Armstrong²⁸ que son:

- Intangibilidad: Hace referencia a una característica importante de los servicios y es que no pueden palpase, verse, degustarse, oírse ni olerse.
- Inseparabilidad: Es donde se producen y se consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.
- Variabilidad: La calidad de los servicios depende de quien los presta, donde, cuando y como.
- Imperdurabilidad: No se pueden almacenarse para un uso o venta posterior

Existen diversos tipos de marketing de servicios que son:

- Marketing interno: Es aquel marketing realizado por una empresa de servicios para motivar y entrenar eficazmente a los empleados que tienen relación directa con los clientes y a todo el personal de apoyo, encaminados a lograr la satisfacción del cliente.

²⁶ <http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP>

²⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson education 2003. P. 278.

²⁸ Ibid. , p.306- 310

- Marketing interactivo: Aquel que reconoce que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida del grado de interacción de las dos partes.
- Marketing externo: Se relaciona con el cliente y con la empresa.

3.3 CONSULTORIA

Según Larry Greiner y Robert Metzger²⁹, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y ayudar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

3.3.1 PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN POR CONSULTORIA

Es una profesión relativamente nueva, la cual se basa en profesiones más antiguas para sacar algunas experiencias y poderlas desarrollarlas con sus clientes, algunas características de esta son:

- a) La consultoría como un servicio profesional:** Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son intangibles. El producto que ofrece la consultoría es el consejo dado al cliente y si se incluye su aplicación se diría que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras se han logrado en la organización del cliente gracias a la intervención de la firma. Adquirir y administrar una clientela es una cuestión fundamental en la administración de la consultoría, ya que si no hay clientes la empresa no existe por lo cual debe existir un vínculo entre el consultor y el cliente.³⁰

Otro aspecto importante es la calidad del servicio “en la consultoría, la gestión de la calidad y la mejora de la calidad se basan, por tanto, en la información de los clientes y se centran en el aumento de la satisfacción del cliente por

²⁹ KUBR, Milan, La consultoría de empresas guía para la profesión. Editorial limusa, Baldera Mexico 1995. P. 3.

³⁰ Ibid. , p.547

encima de todo. Sin embargo, cuando procede, la gestión de la calidad tiene que superar el criterio de la satisfacción de las necesidades del cliente.”³¹

Los trabajadores profesionales, “incluidos los más nuevos en la empresa suelen tratar directamente con los clientes y pasan más tiempo con los clientes que con sus colegas en la empresa. Por otro lado, la empresa debe saber que puede confiar en la competencia e integridad de su personal profesional en conjunto, no solo de los socios principales, sino también de los colegas más jóvenes.”³²

La cultura profesional en la consultoría a pesar de que los empleados cuentan con un elevado nivel de conocimientos resulta difícil dirigirlos. “Muchos de ellos se han acostumbrado a ponerse a la tarea con el cliente y a decidir lo que se ha de hacer sin esperar ninguna instrucción de sus superiores en la que suelen tener su propia concepción de la gestión en una empresa profesional: los administradores son responsables de crear condiciones favorables para el trabajo profesional, pero no deben intervenir en proyectos y cometidos individuales”.³³

- b) La consultoría como una actividad empresarial:** En este punto se concibe a la consultoría desde una perspectiva de generar ganancias mediante la prestación de sus servicios, donde se tiene en cuenta características como la propiedad, el apalancamiento y la productividad.

3.3.2 LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN DE CONSULTORIA

Para definir la estrategia es necesario tener un enfoque justificado de hacia dónde se quiere llegar, donde la empresa debe determinar sus metas y objetivos, se debe tener en cuenta las dos dimensiones tratadas en el punto anterior y como la estrategia da respuesta a las siguientes preguntas.

En la primera dimensión la empresa consultora debe determinar sus metas y objetivos desde un punto de vista profesional tratando de responder a preguntas como³⁴:

- ¿Qué tipo de empresa profesional queremos ser?
- ¿Cuál será nuestra cultura, nuestros principios básicos y nuestra función en la solución de los problemas de los clientes, en la resolución de estos para

³¹ Ibid. , p.548

³² Ibid. , p.550

³³ Ibid. , p.551

³⁴ Ibid. , p.564

que alcancen niveles considerables de rendimiento en la difusión de sus capacidades de aprendizajes y de solución de problemas?

- ¿Queremos convertirnos en dirigentes en términos técnicos, es decir, en consultores que están siempre a la cabeza del progreso en la tecnología y los métodos de gestión, y que sean los primeros en ofrecer información novedosa sobre la competencia?
- ¿Qué nuevos servicios se pueden incorporar en la cartera sin perder la identidad y sin extenderse a esferas que quedan fuera del alcance?

En la segunda dimensión estratégica es la de una actividad empresarial en las que encontramos:

- ¿Qué quiere conseguir en el plano mercantil nuestra empresa consultora?
- ¿Debe nuestra estrategia garantizar la simple supervivencia o desarrollo rápido?
- ¿Cuál es la situación en el mercado con respecto a los servicios de consultoría que queremos prestar?
- ¿Qué ganancias y beneficios se deben obtener?
- ¿Qué fuerza financiera debe tener nuestra empresa?

3.3.3 CAMPO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Se clasifican en seis grupos³⁵:

- **Áreas y funciones de la gestión:** Tradicionalmente los servicios de consultoría se estructuraban en base a las funciones de la gestión, como ventas, dirección de producción, gestión del personal, entre otros. En la actualidad mantiene este esquema y una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más sectores.
- **Problemas y retos que afronta la dirección:** Los servicios de consultoría se enfocan en categorías particulares de problemas relacionados con los retos que afrontan diversas funciones de gestión y que reflejan nuevas posibilidades y limitaciones de las empresas.
- **Creación y mejoramiento de sistemas:** Los sistemas de información de la dirección, la consolidación de informes, la planificación y adopción de decisiones son una rama importante de los servicios de consultoría, la cual va muy ligada a la evolución de las tecnologías de la información.

En este grupo la consultoría de empresas está comúnmente unida a diversos servicios de tecnología de la información, que van desde la

³⁵ Ibid. , p.37-39

preparación de programas de informática y asistencia hasta su puesta en servicio.

- **Enfoques relativos a la mejora del rendimiento y a los cambios de la organización:** considera lo principal como la capacidad para compartir con el cliente métodos eficaces de trabajo, con respecto al diagnóstico y resolución de problemas de la empresa.
- **Servicios sectoriales:** Se enfocan en un solo sector o han establecido divisiones especializadas por sectores, las principales razones son de carácter comercial y técnico.
- **Servicios complementarios:** Las empresas de consultoría especializadas por sectores a menudo proporcionan a sus clientes un conjunto de servicios que agrupa la consultoría gerencial, empresarial y técnica.

3.4 AGRICULTURA ORGÁNICA

El aumento de la demanda por los productos orgánicos hace pensar que esta agroindustria tiene un valioso atractivo, que esta oculto y que poco a poco se tiene que ir descubriendo para consolidarse y beneficiar a la población global tanto para quienes lo demandan y a los que no lo han conocido. Por esta razón es importante precisar elementos teóricos y prácticos de la agricultura orgánica, en un contexto mundial, en una región de América latina y un ámbito local, para entender la magnitud del tema y poder socializar ese conocimiento.³⁶

Después de comprender el marco general de la agricultura orgánica es importante entender el proceso productivo de transformación al cual se quiere llegar en este proyecto, que es el procesamiento natural de frutas exóticas; cuyo fin de este procesamiento, esta en la obtención de un manjar natural de Mamey, el cual, es el plan de negocio que se quiere demostrar en el estudio final. Como consecuencia de este producto final también se desarrollara un capitulo para conocer los beneficios y todas las características de esta fruta exótica.

La agricultura orgánica antes de un instrumento de transformación tecnológica, es un instrumento de transformación social, porque busca una aproximación a formas cada vez más justas de participación del asalariado en la producción, es decir, en poca tierra desarrollar una agricultura intensiva que permita mayor uso de mano de obra. Aporta desde la comunidad del sector rural, elementos a la

³⁶ GUDYNAS, Eduardo. Producción Orgánica en América Latina crecimiento sostenido con énfasis exportador. En: CLAES, Montevideo. Marzo de 2003.

investigación agrícola, a la docencia y a la conservación de la naturaleza, producto de la integración y socialización, también a la creación y practica de la sustentabilidad agropecuaria, basándose en el mejoramiento de sistemas que desarrollen la producción actual elevándola a un nivel superior ofreciendo calidad de vida a las generaciones futuras.³⁷

Como en los suelos la materia orgánica es el mayor factor de intercambio de nutrientes, gracias a su alta capacidad de intercambio catiónico (CIC). Esto muestra la importancia que tiene el uso de materias orgánicas para el desarrollo y sostenibilidad de las tierras del país.³⁸

En la actualidad existe un aumento considerable en la demanda de productos orgánicos la consolida como una valiosa oportunidad de negocio, que ha estado oculto pero que poco a poco se ha ido dando a conocer para consolidarse y beneficiar a la población global. Por esta razón es importante determinar elementos teóricos y prácticos de la agricultura orgánica, en un contexto mundial, en una región de América latina y un ámbito local, para entender la magnitud del tema y poder socializar ese conocimiento.³⁹

En Colombia el principal promotor de la agricultura orgánica es el plan estratégico nacional de mercados verdes (PENMV) cuyo objetivo es consolidar la producción nacional de bienes y servicios ambientales y aprovechar las ventajas comparativas que tiene Colombia en estos sectores.⁴⁰ El cual es liderado por el ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial, junto con otras entidades públicas y privadas.

Según el programa de mercados verdes en Colombia existen falencias en los siguientes aspectos:

- Apoyo en desarrollo empresarial
- Herramientas, comercialización y acceso a mercados
- Diferenciación clara: En cuanto a criterios de identificación, eco etiquetado y certificación.
- Divulgación al consumidor
- Emprendedores ambientales: En cuanto a la capacitación empresarial apropiada y a la capacidad de formulación de planes de negocio.
- Recursos financieros para este tipo de proyectos
- Visión a largo plazo⁴¹

³⁷ VARGAS, Guillermo y PEÑA, Clara. La agricultura orgánica. Instituto Sinchi 2004. P 11

³⁸ Ibid. , p. 11

³⁹ GUDYNAS, Eduardo. Producción Orgánica en América Latina crecimiento sostenido con énfasis exportador. En: CLAES, Montevideo. Marzo de 2003.

⁴⁰ Recurso electrónico: www.mincomercio.gov.co

⁴¹ <http://www.cnpm.org/html/archivos/Ponencias/Ponencias-ID20.pdf>

Tabla 3 Necesidades planteadas en los territorios líderes y por el ministerio de comercio

NECESIDADES Y PROBLEMAS	CAUSAS RELEVANTES
Las organizaciones que desarrollan actividades productivas empresariales no conocen el concepto de mercados verdes	<ul style="list-style-type: none"> - Baja transferencia de conocimientos, información del mercado, ventajas y beneficios - Conocimientos no transferidos en materia de diferenciación eco etiquetado, sello verde, etc.
Algunas organizaciones de los territorios meta, generan productos que pueden ser considerados verdes pero no saben como certificarlo, ni los mercados en donde los productos sean valorados	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de estudios de mercados o no socializados y validados con empresarios con potencial en el tema
Se desconoce las cualidades y cantidades y las variables del mercado en que los productos verdes pueden penetrar	<ul style="list-style-type: none"> - Baja transferencia de conocimientos, técnicas y procesos limpios
El diseño de un producto verde requiere de entrenamiento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Baja promoción para los productos verdes - Insuficiente incentivo a la demanda - Deficiente identificación de unidades de negocios con potencial en productos verdes - No es fácil lograr lo que el mercado nicho exige - Los mercados a los cuales llega el producto verde son tradicionales y no lo valoran - Se necesita transferir el “cómo” llegar a las manos del consumidor con un producto verde - La planeación del mercadeo es nula o reactiva. - Desconocimiento, y por ende desaprovechamiento de oportunidades de negocios de clientes dispuestos a pagar bien por productos verdes
Bajo mercadeo de productos verdes	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades de apoyo con limitada cobertura y recursos - Las unidades de negocio se gestan sin planes de negocios ni planeación - La formación de los empresarios es débil y empírica
Los empresarios deben fortalecer sus capacidades empresariales de manera que los negocios sean sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> - Los costos de producción pueden ser más bajos - Transferencia de tecnologías no asequible
En los procesos de obtención de los productos, se tiene prácticas contaminantes	<ul style="list-style-type: none"> - Los costos de producción pueden ser más bajos - Transferencia de tecnologías no asequible

Fuente: Anexo ministerio de Comercio, Industria y Turismo “ proyecto desarrollo económico local y comercio en Colombia”

3.4.1 Oferta y demanda de los productos orgánicos⁴²

Tomado del estudio de Eduardo Gudynas, quien es investigador del Centro Latino Americano de Ecología Social⁴³. “Donde se demuestra la tendencia de aumento la demanda en América latina de la agricultura orgánica, estas conclusiones finales tienen su origen en datos y proyecciones que realiza organizaciones como el IMFOAM y la OMC, solidifican los planes empresariales que están enfocados en el fortalecimiento y expansión de productos orgánicos”⁴⁴.

América Latina se caracteriza por ser fuerte en la exportación de estos productos, sin desconocer que el mercado de los orgánicos esta en la etapa de crecimiento y falta recorrer un largo camino para alcanzar la madurez del mercado. En ese sentido hay que hacer una mayor esfuerzo en la divulgación y trabajar para satisfacer la actual demanda, por eso se estudiara los diferentes modelos de convertibilidad a orgánicos y las estrategias de los países del MERCOSUR, quienes son el segundo bloque después de la unión europea, con mayor superficie a los orgánicos.

La producción de cultivos orgánicos en el mundo es de 22.811.267 hectáreas, de las cuales el 21.4% se encuentra en América Latina, con un total estimado en 4.886.967 hectáreas.⁴⁵ De esta superficie es importante saber cual es el total por país y el porcentaje respecto con la superficie agrícola total, en el cuadro se puede evidenciar que el porcentaje de los países es muy bajo y por ende se entiende el problema de oferta que hay en los productos orgánicos y la necesidad de aumentar ese porcentaje, además porque los mercados internacionales demandan esos productos y teniendo en cuenta el problema competitivo que hay hoy en día con los productos genéricos se puede trabajar considerablemente en productos que tengan un valor agregado diferenciador, lo cual mejoraría la competitividad y el desarrollo de un país, en este caso Colombia.⁴⁶

⁴² Los datos que se presentan en este capítulo son tomados del estudio de Análisis de la demanda europea de alimentos orgánicos de Colombia UNTACD/ OMC 1996.

⁴³ Observatorio del desarrollo “Producción orgánica en América latina, crecimiento sostenido con énfasis exportador” Montevideo 2003.

⁴⁴ Castillo G., Juan M. plan de negocio para una empresa procesadora de frutas exóticas, sin productos químicos y alineado con la filosofía de la agricultura orgánica [Tesis de Pregrado]. Bogotá: Pontificia universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas; 2007. 14 p.

⁴⁵ Situación mundial de la producción orgánica a cargo del IFOAM (Federación Internacional de Movimientos por la Agricultura Orgánica) año 2002.

⁴⁶ Castillo, Op.cit., p.19-20

En Colombia según el ministerio de agricultura “cada año aumenta el número de hectáreas limpias que se suman a complacer a los consumidores, tanto colombianos como de otros países, que están en capacidad de pagar costos más altos por proteger su salud. Sin embargo, los productos que se están vendiendo no son suficientes. Países de Europa, Asia y América del Norte están solicitando, cada vez más, este tipo de productos, ya que muchas veces los supermercados se ven abastecidos con pocos alimentos ecológicos frente a la alta compra que tienen. Por eso, estos mercados han solicitado como prioridad que exista una mayor producción de alimentos ecológicos. Las frutas y hortalizas orgánicas son consideradas un manjar en Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Estados Unidos y Japón, en estos países, la mitad de sus pobladores pagan, por ellas, hasta un 40% más de lo que pagan por productos que no son orgánicos. En los mercados internacionales han entrado a competir productos como frutas, verduras, frutos secos, café, cacao, hierbas, especias, aceites, endulzantes, cereales, carnes, lácteos, huevos y alimentos procesados, ampliando de esta forma las posibilidades de venta para los grandes, medianos y pequeños productores”⁴⁷.

3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La parte organizacional abarca diversos ítems que se tendrán en cuenta en el desarrollo del proyecto, estos son:

- **Planeación estratégica:** Se define la estrategia según Johnson Gerry⁴⁸ como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.”
Acá es importante determinar la estrategia corporativa que es la que se encarga del alcance general de una organización y de cómo añade valor a las distintos stakeholders.⁴⁹ También tener en cuenta la estrategia de negocio que consiste en la forma de competir con éxito en determinados mercados y de las estrategias operativas que aplica las dos mencionadas anteriormente.
- **Organizacional:** es importante realizar una correcta administración estratégica la cual según Robbins y Coulter⁵⁰ “es lo que hacen los gerentes

⁴⁷ <http://www.minagricultura.gov.co/inicio/default.aspx>

⁴⁸ JOHNSON, Gerry. Dirección estratégica. Ed. 7 p. 10

⁴⁹ Ibid. , p. 11

⁵⁰ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Ed. 10 p.165

para desarrollar las estrategias de la organización”. Desde esta definición existe un proceso de administración estratégica que abarca la planeación estratégica los siguientes pasos son:

1. Identificar la misión actual de la organización sus objetivos y estrategias
2. Realizar un análisis externo
3. Realizar un análisis interno
4. Formulación de estrategias
5. Implementación de estrategias
6. Evaluación de resultados

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios con el fin de establecer una firma consultora en temáticas ambientales enfocada inicialmente a la asesoría y montaje de cultivos orgánicos.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio financiero que permita demostrar la viabilidad del proyecto.
- Identificar y establecer las líneas de servicio y asesoría de la firma consultora en políticas ambientales que se puedan ofrecer a los usuarios.
- Establecer un plan de mercadeo para la firma consultora identificando los principales segmentos de mercado, estrategias de precio y las estrategias de promoción
- Realizar un estudio organizacional y legal para la constitución de la empresa y su plan estratégico.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 INVESTIGACION DE MERCADOS:

5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar oportunidades de asesoría a través del reconocimiento de necesidades en el mercado.

5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las preferencias de los consumidores orgánicos
2. Conocer las necesidades del mercado a través de la opinión de los oferentes
3. Establecer si los campesinos implementan producción orgánica.
4. Indagar prácticas de firmas consultoras similares a la formulada.

5.1.3 METODOLOGÍA

Se utilizaron para esta investigación de mercados fuentes primarias como encuestas a consumidores de productos orgánicos y a campesinos, entrevistas a expertos que manejan áreas significativas del mercado de productos orgánicos y de productos vegetarianos con amplio conocimiento del mercado y observación, también se utilizaron fuentes secundarias relevantes para el análisis.

5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:

El sector de la agricultura orgánica ha venido creciendo en los últimos años como respuesta al uso excesivo de pesticidas que atentan contra la integridad del producto, con la salud humana y con el medio ambiente, ha ido concientizando a las personas sobre el consumo de alimentos orgánicos y de cómo volver a nuestras raíces en cuanto a la producción de alimentos. Algunas organizaciones han lanzado programas para el fortalecimiento y fomento de cultivos orgánicos, también ha surgido toda una gama de sellos y entes certificadores que avalan la producción amigable con el ambiente y programas de financiamiento y asesoría en este campo.

En Colombia hasta mediados del siglo XX su producción era prácticamente orgánica hasta el gobierno de Eduardo Santos cuando se acepta la política de impulsar el desarrollo agrícola mediante la modernización y tecnificación del campo. En 1965 se crea el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) el cual implanto la tecnología agroquímica. En 1972 las naciones unidas

(ONU) empieza a debatir sobre las condiciones de producción y esto empieza a despertar el interés de ONGS en este tema. En la década de los 90s se adopta el concepto del desarrollo sostenible y por influencia de otras instituciones como la ACAYBE (asociación colombiana de agricultura biológica y eco desarrollo) la cual asesoró al ministerio de agricultura para reglamentar la producción ecológica en el país la cual se reglamento en 1995. En 1997 el gobierno presento la política nacional de biodiversidad y propuso el plan nacional de mercados verdes (PENMV) el cual está enfocado a una visión de 10 años del 2002 al 2012 cuyo objetivo es que Colombia sea el primer productor de alimentos orgánicos en América latina, con el 10% del área agropecuaria dedicada a la producción orgánica.⁵¹

En cuanto a la asesoría y apoyo existen programas lanzados por el gobierno como el de mercados verdes o incentivos para la capitalización rural, por organizaciones sin ánimo de lucro, la cámara de comercio con programas como orgánicos de Colombia, el instituto Alexander Von Humboldt con su programa de biocomercio y por entidades universitarias como la universidad nacional, la universidad Jorge Tadeo Lozano, el Sena, entre otras que se explicara a fondo más adelante. También programas que van relacionados al mejoramiento de las condiciones de los campesinos como el de mercados campesinos desarrollados por la alcaldía mayor de Bogotá junto con varias organizaciones de apoyo.

Se ve claramente una tendencia creciente en la demanda de productos orgánicos principalmente en países europeos, lo cual exige un cambio en la producción actual de cultivos y de cómo generar la oferta suficiente para un óptimo abastecimiento y se parte del supuesto de organizaciones que apoyen todo este proceso de adaptación para el mercado creciente.

La producción de cultivos orgánicos en el mundo es de 22.811.267 hectáreas, de las cuales el 21.4% se encuentra en América Latina, con un total estimado en 4.886.967 hectáreas.⁵² De esta superficie es importante saber cual es el total por país y el porcentaje respecto con la superficie agrícola total, en el cuadro se puede evidenciar que el porcentaje de los países es muy bajo y por ende se entiende el problema de oferta que hay en los productos orgánicos y la necesidad de aumentar ese porcentaje, además porque los mercados internacionales demandan esos productos y teniendo en cuenta el problema competitivo que hay hoy en día con los productos genéricos⁵³ se puede trabajar considerablemente en productos que tengan un valor agregado diferenciador, lo cual mejoraría la competitividad y el desarrollo de un país, en este caso Colombia.

⁵¹ http://www.bioplaza.org/bioplaza_es/index.php?option=com_content&task=view&id=167&Itemid=130

⁵² Situación mundial de la producción orgánica a cargo del IFOAM (Federación Internacional de Movimientos por la Agricultura Orgánica) año 2002.

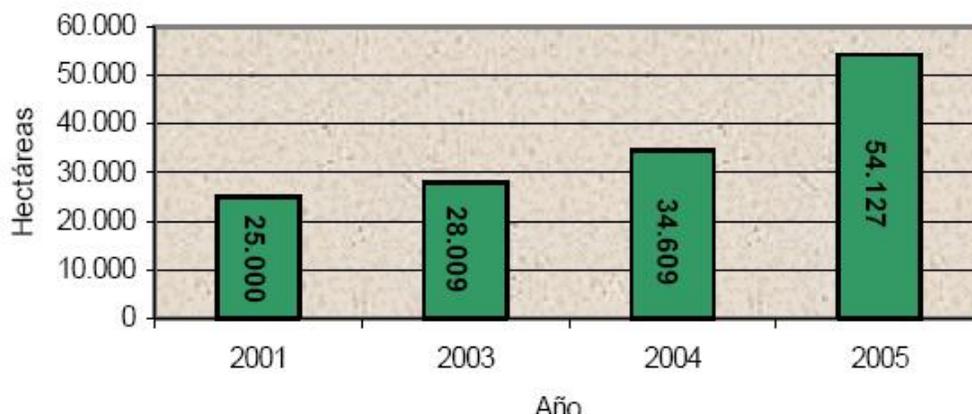
⁵³ El término se utiliza para denotar productos tradicionales los cuales no son competitivos en un mercado internacional.

Tabla 4 Producción y proporción de los cultivos orgánicos en América Latina

País	Superficie orgánica sobre el área agrícola total - porcentaje	Puesto Mundial – porcentaje orgánico	Superficie orgánica (hectárea)	Puesto mundial – superficie orgánica
Uruguay	4.0	9	678.481	6
Costa Rica	2.0	15	8.974	52
Argentina	1.89	18	3.192.000	2
Chile	1.50	24	273.000	14
Belice	1.30	27	1.810	74
Ecuador	0.74	30	60.000	28
Rep. Dominicana	0.40	37	14.963	49
Guatemala	0.33	41	14.746	50
El Salvador	0.31	42	4.900	65
Surinam	0.28	45	250	84
Perú	0.27	46	84.908	24
Paraguay	0.26	47	61.566	27
Panamá	0.24	48	5.111	63
Colombia	0.24	50	30.000	38
México	0.13	59	143.154	20
Cuba	0.13	60	8.495	53
Nicaragua	0.09	63	7.000	55
Brasil	0.08	66	275.576	13
Honduras	0.06	68	1.769	75
Bolivia	0.06	70	19.634	43
Jamaica	0.04	74	205	85
Guyana	0.02	79	425	81

Fuente: IFOAM (Federación Internacional de Movimientos por la Agricultura Orgánica) año 2003.

Gráfico 5 Área dedicada a la producción ecológica en Colombia



Fuente: MADR y entidades certificadoras

En cuanto a la producción agrícola ecológica esta ha venido aumentando considerablemente en los últimos años pero sigue existiendo un desabastecimiento en la oferta ya que la demanda también ha venido incrementándose y no existe en igual proporción de producción en todos los alimentos orgánicos.

En cuanto al comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado según el ministerio de agricultura y desarrollo rural son:

- El consumidor no solo se limita a comprar, ahora verifica el origen del producto y sus impactos.
- El consumidor demanda una producción agroindustrial ambientalmente sana y segura para la salud humana.
- En Europa la sensibilidad ha crecido a causa de las crisis sanitarias desde los 80s, incluyendo los más recientes que involucran la enfermedad de las vacas locas.
- Aumento de los mercados verdes.
- Necesidad de asegurar la calidad (certificación).

También mencionan como está el mercado orgánico a nivel mundial en la actualidad donde afirman que:

- La demanda de productos orgánicos supera la oferta.
- En países industriales las ventas se mantienen en constante crecimiento.
- La oferta es deficitaria tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea.
- Los destinos de las ventas mundiales de productos orgánicos son :

Gráfico 6 Ventas mundiales de productos orgánicos



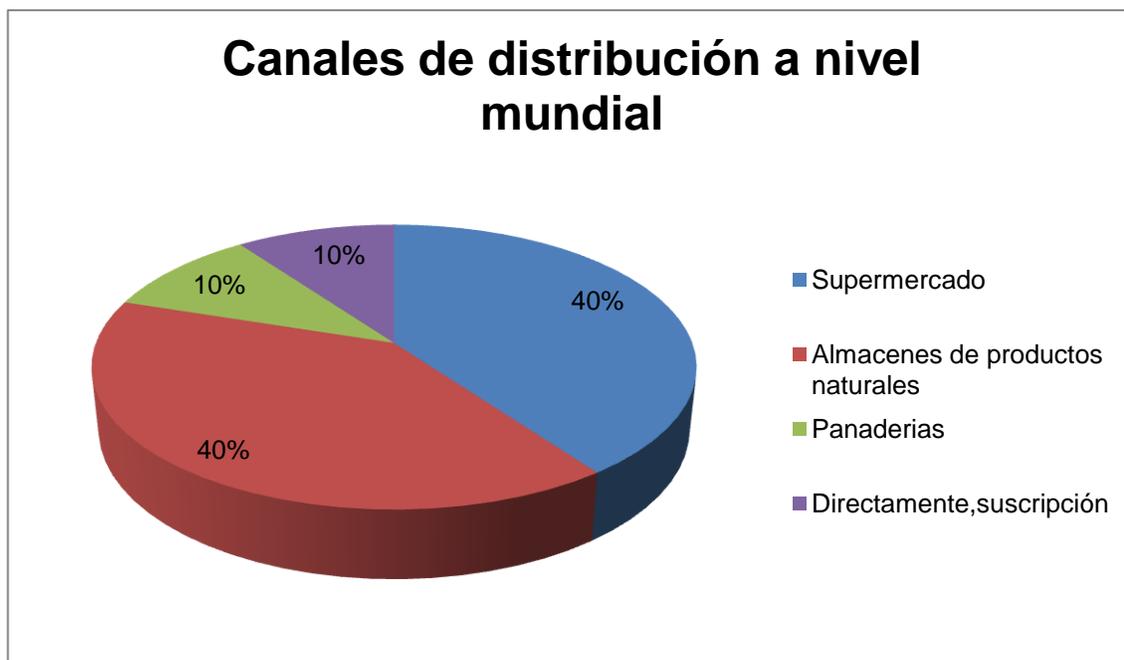
Fuente: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural

- Las frutas y hortalizas orgánicas registran altos niveles de consumo mundial.
- Los productos orgánicos tienen un sobreprecio entre el 15% al 40%.
- Anteriormente los productos se vendían en tiendas naturistas y especializadas, ahora la tendencia es vender a través de cadenas de supermercados.⁵⁴

En cuanto a los canales de distribución como se observa en la siguiente grafica se ha venido cambiando la tendencia de comercialización y cada vez más los almacenes de grandes superficies tienen secciones de productos orgánicos ya que se dieron cuenta de que los hábitos de consumo están cambiando, con tendencias a la comida sana, baja en grasa y rica en vitaminas y minerales, se han desarrollado nuevos nichos de mercado para esta demanda en crecimiento.

⁵⁴ MADR; La agricultura ecológica en Colombia. <http://www.minagricultura.gov.co>

Gráfico 7 Canales de distribución a nivel mundial



Fuente: CBI – Holanda Joost Pierrot –Enero 2006

Como se observa en el gráfico anterior los supermercados empiezan a tener una mayoría en la participación de distribución de alimentos orgánicos a nivel mundial donde antes predominaban los almacenes especializados y naturistas ya están a la par en la actualidad y con una marcada tendencia a que en un futuro inmediato los supermercados predominen en los canales de distribución.

En Colombia se observa la siguiente tendencia:

Tabla 5 Canales de distribución en Colombia

Lugar	1999	2004
Cadenas de Supermercados	64%	50%
Plaza de Mercado	4%	4%
Superete	18%	26%
Tienda	13%	19%

Fuente: España Rafael. Hábitos del consumidor. 2004 FENALCO

Tabla 6 Canales de distribución en Colombia

- 1. Sobreprecio: 10-40%**
- 2. Productos más vendidos: Café, panela, encurtidos, mermeladas, hierbas.**
- 3. Falta oferta de frutas y hortalizas.**

Fuente: MAVDT. Programa mercados verdes.

Como se observa en las tablas los almacenes de grandes superficies han venido adaptándose al modelo global que les exige tener en sus anaqueles productos sanos libres de pesticidas, estos productos tienen un sobreprecio sobre el tradicional debido a su valor agregado, donde existe un desabastecimiento en frutas y hortalizas, que es donde ira inicialmente enfocada la firma.

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO:

Este análisis tratara de mirar la viabilidad del proyecto y de observar las falencias y oportunidades de la cadena de valor de producción orgánica en el país, con el fin de enfocar líneas de asesoría acorde a dichas necesidades. Por esto se miro desde distintas perspectivas la situación actual en asesoría, oferta y demanda de producción orgánica, por medio de entrevistas a expertos, consumidores y campesinos.

A nivel mundial los productos orgánicos tienen más seguidores hoy que en cualquier otro momento, la prueba de esto es que su mercado presenta un crecimiento anual del 20%.⁵⁵ Además de ser preferidos por los grandes chef del mundo, su precio en el mercado es mayor y adquiere un valor especial entre los clientes.

En Colombia la producción es escaza, si bien tiene una oferta variada no es capaz de abastecer grandes pedidos Esto se debe a que según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (FAO) “la agricultura ecológica en el país está presente en 16 departamentos, hay 25.000 hectáreas

⁵⁵ http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION11/innovacion.pdf

certificadas (tierras libres de químicos) y 11.075 en conversión, representadas en 4.183 productores. Esto equivale sólo al 0,74% de la superficie total dedicada a actividades agropecuarias, una cifra baja si se compara con naciones como Austria (12,9%) o Suiza (10,3%). En cuanto al mercado mundial, éste alcanza entre US\$23.000 y US\$25.000 millones”.⁵⁶

La oferta de productos orgánicos, están en aumento.” Hoy es posible encontrar más de 40 referencias, cuando hasta hace cinco años eran menos de diez. De menos de mil hectáreas en el 2002, se pasó, según el Ministerio de Agricultura, a unas 26.000 hectáreas de producción ecológica en la actualidad. Hierbas aromáticas, café, frutas exóticas y hortalizas, entre otras, son obtenidos por unos 3.000 productores en pequeñas fincas amigables con el medio ambiente”⁵⁷.

Estas dos cifras mostradas anteriormente demuestra que hay un aumento de la demanda la cual no basta la producción orgánica del país, también muchos de estos cultivos son de exportación para abastecer la insaciable demanda de países europeos.

- Encuesta consumidores de productos orgánicos realizada los días 6 y 11 de Mayo de 2010 en la ciudad de Bogotá en la Tr. 17 No. 98-13 Bio plaza **(Ver anexo 1)**.

Considerando la inexistencia de variables relativas al objeto de estudio, fue necesario desarrollar una encuesta piloto que vislumbre algunos aspectos claves para la viabilidad y desarrollo del plan de negocio.

La recolección de fuentes primarias permite conocer las principales variables que se deben tener en cuenta para el desarrollo del proyecto y permite obtener información puntual relacionada al tema tratado. En este caso se tratan temas enfocados a la oferta, criterios en la decisión de compra y tendencia del mercado de consumidores de productos orgánicos.

El objetivo de realizar encuestas al consumidor de productos orgánicos, es con el fin de determinar la situación actual en la demanda y oferta de dichos productos en la ciudad de Bogotá, de igual forma establecer las oportunidades que necesita el mercado. A pesar de no ser el mercado objetivo este va relacionado con el éxito o fracaso del mercado objetivo y por esto es pertinente obtener una fuente de primera mano y actualizada.

En este caso se utiliza el recurso de la realización de una encuesta, enfocada a cumplir los objetivos de la investigación, se adelanta una encuesta preliminar con una muestra de 30 personas que arroje variables para el desarrollo del proyecto.

⁵⁶ http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION11/innovacion.pdf

⁵⁷ GARCIA Sierra Alfredo; Biocomercio un negocio que conquista paladares. www.elpais.com.co

5.3.1 Población y muestra:

Según la secretaria distrital de planeación de Bogotá, la población total es de 7.259.567 de la cual 128. 732 habitantes pertenecen al estrato 6.⁵⁸

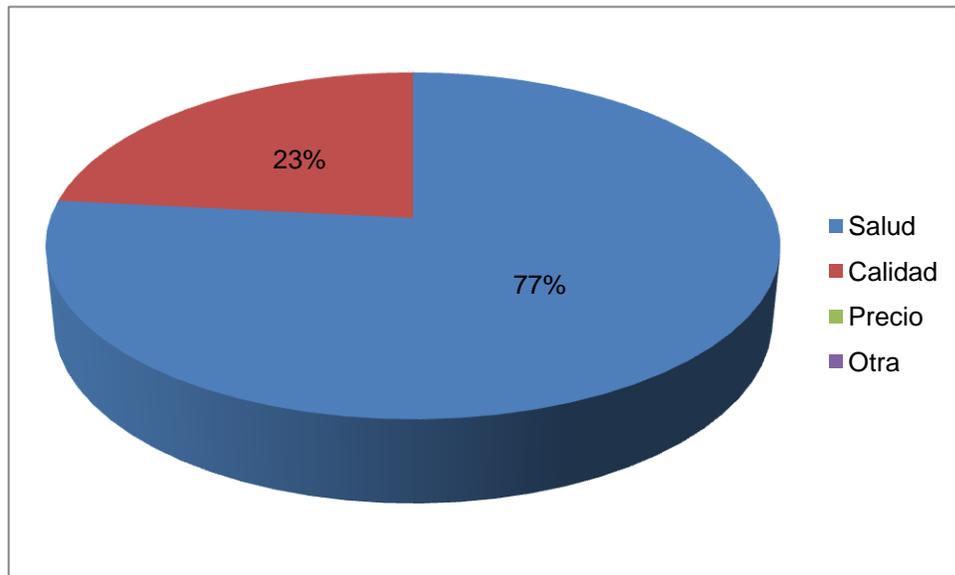
Se aplico un muestreo por conveniencia a 30 personas del sector que representan el 0,02% del total. Se escoge esta referencia ya que no se tiene un porcentaje o número de personas que consumen alimentos orgánicos y al ser la encuesta realizada en un sector al norte de Bogotá.

- Resultados encuesta a consumidores de productos orgánicos:

En primera instancia los consumidores de alimentos orgánicos demandan dichos productos principalmente por salud con un 77% seguida de un 23% por la calidad, como tal no demandan este producto por precio ni otra razón que se considere, lo que muestra que las personas conocen los beneficios de la producción orgánica y de los perjuicios de la agricultura con pesticidas, también muestran un alto interés en la calidad del producto y ver como satisface dos necesidades determinantes del consumidor.

⁵⁸ SDP. Población y territorio. Disponible en:
http://www.sdp.gov.co/www/resources/cartilla_poblacion_y_territorio.pdf

Gráfico 8 Preferencia de compra de productos orgánicos



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Es importante determinar desde hace cuanto consumen alimentos orgánicos las personas, con el fin de conocer si es un tema reciente o ya lleva varios años formando parte de sus vidas, los resultados arrojados demuestra que es un tema relativamente nuevo donde la mayoría lleva aproximadamente 3 años, 2 años y 1 año consumiendo alimentos orgánicos, aunque también se ve que de 4 a 15 años existe una buena proporción de personas que han adaptado su estilo de vida al consumo de alimentos orgánicos. En si se pueden ver dos tipos de consumidores recientes y antiguos, a pesar de que el tema orgánico lleva varias décadas de desarrollo como se mostraba anteriormente su interés por parte del público ha sido reciente.

Gráfico 9 Tiempo de consumo alimentos orgánicos

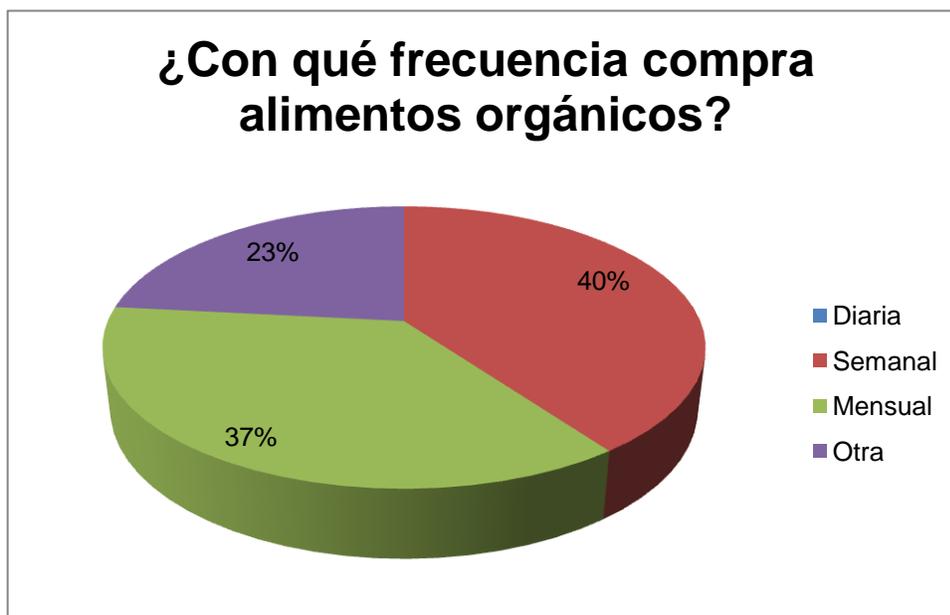


Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

En cuanto a la frecuencia de compra de alimentos orgánicos, vemos que un 40% compra semanalmente y un 37% mensualmente, lo cual demuestra que existe una demanda constante y no ocasional, uno de los motivos por los que las personas realizan el mercado semanal es porque el almacén lo surten por semana y esto impulsa a que los compradores vengan frecuentemente a comprar.

El 23% respondió otra y especificaron principalmente que vienen cada 15 días, esto se explica debido al pago por parte de algunas organizaciones de manera quincenal, también les permite hacer un mercado que cubra esas dos semanas. Lo que se evidencia en este grafico es que los productos orgánicos tienen una demanda frecuente y no ocasional.

Gráfico 10 Frecuencia de compra de alimentos orgánicos

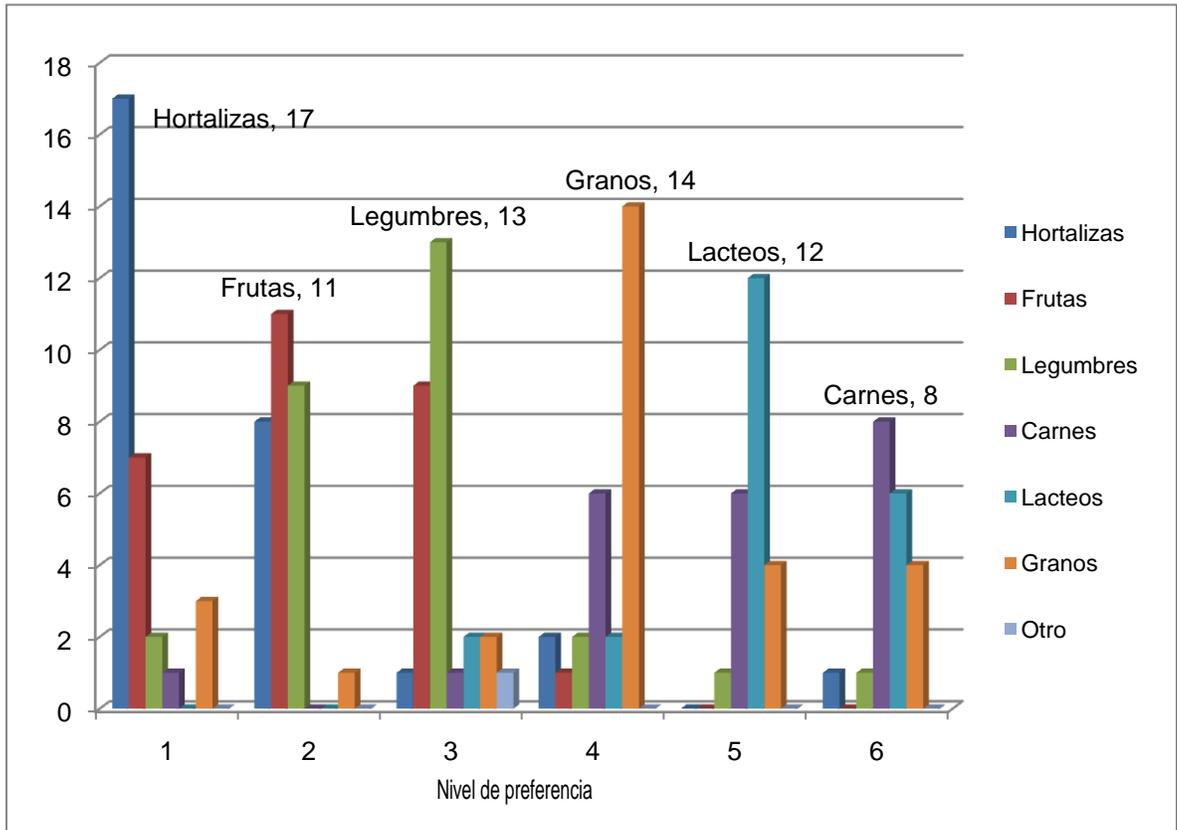


Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Para definir las líneas de asesoría es importante conocer cuáles son los productos más demandados para que la firma inicialmente se enfoque hacia la asesoría de estos, en la gráfica 4 se ve que las hortalizas es el producto más consumido y/o preferido (siendo 1 el más preferido o consumido y 6 el menos preferido), seguida de las frutas, legumbres, granos, lácteos y carnes, esto nos da una primera respuesta al interrogante ¿En qué líneas debe asesorar la firma?

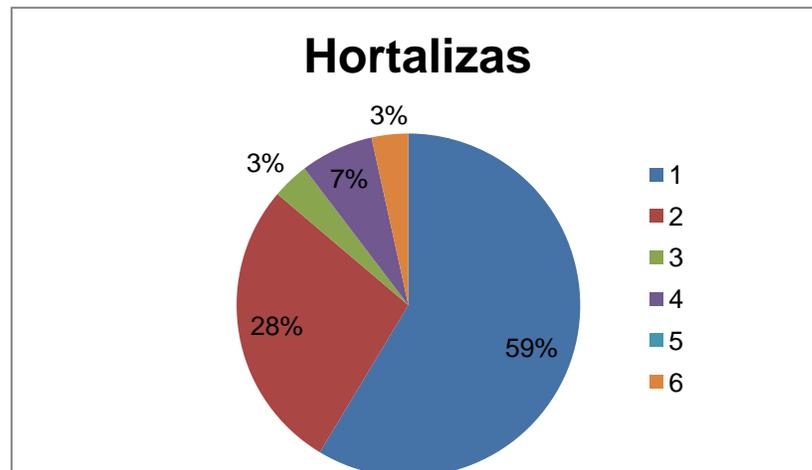
Como se observa en la gráfica 5, las hortalizas tiene un 59% como la opción preferida por los consumidores, seguida de un 28% como la segunda opción de consumo, siendo esta la principal opción, el proyecto debe estar enfocado inicialmente al asesoramiento en regiones donde se de este producto como Cundinamarca y Boyacá.

Gráfico 11 Tipo de preferencia de producto



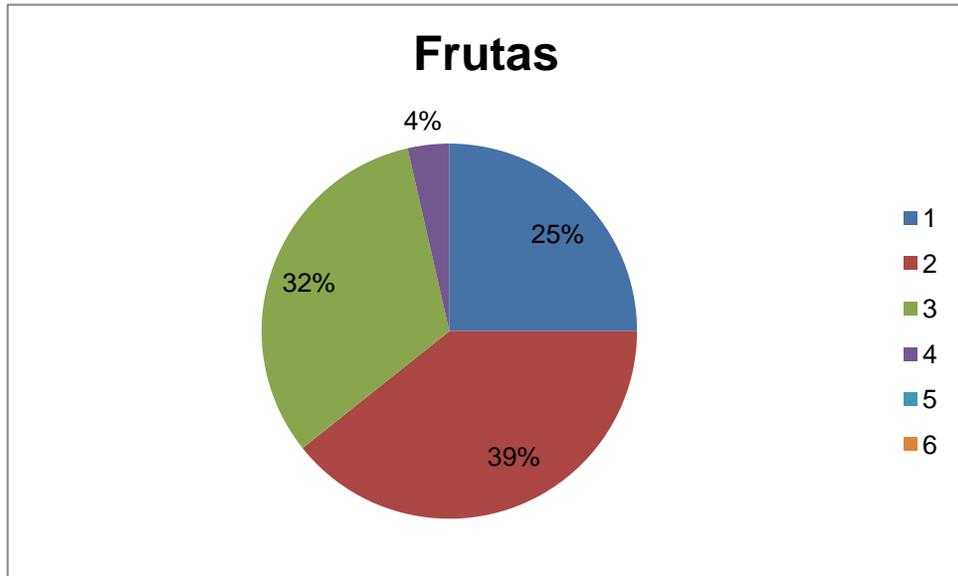
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 12 Hortalizas



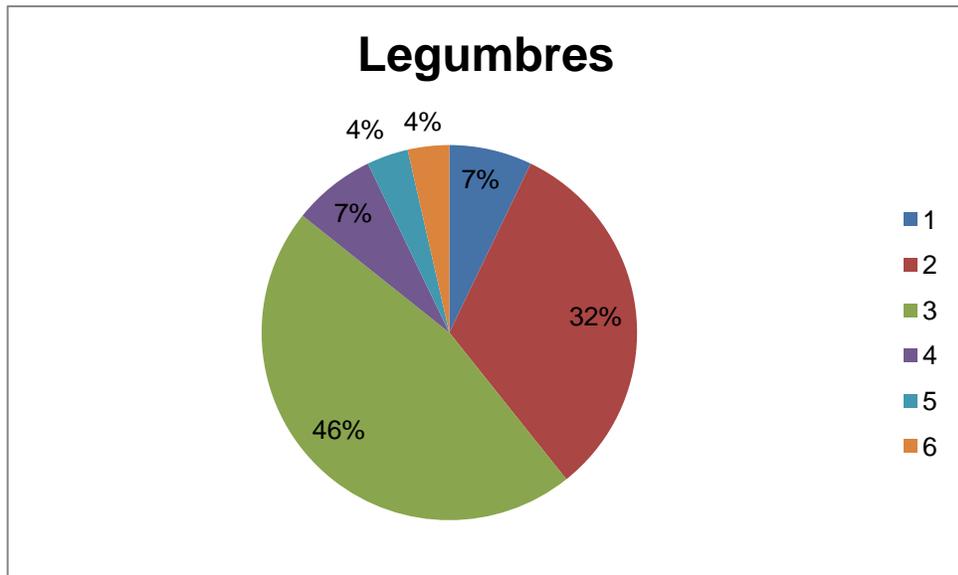
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 13 Frutas



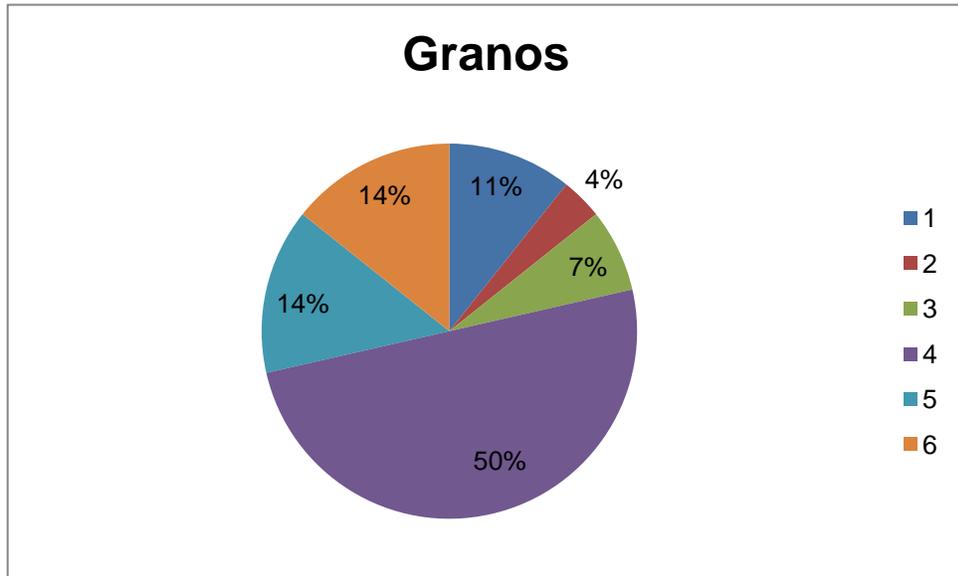
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 14 Legumbres



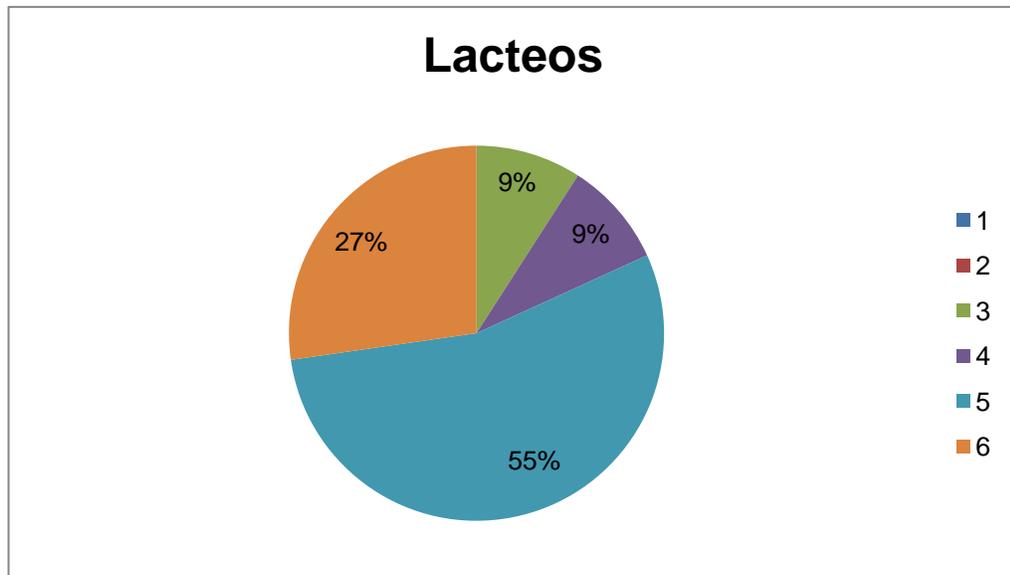
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 15 Granos



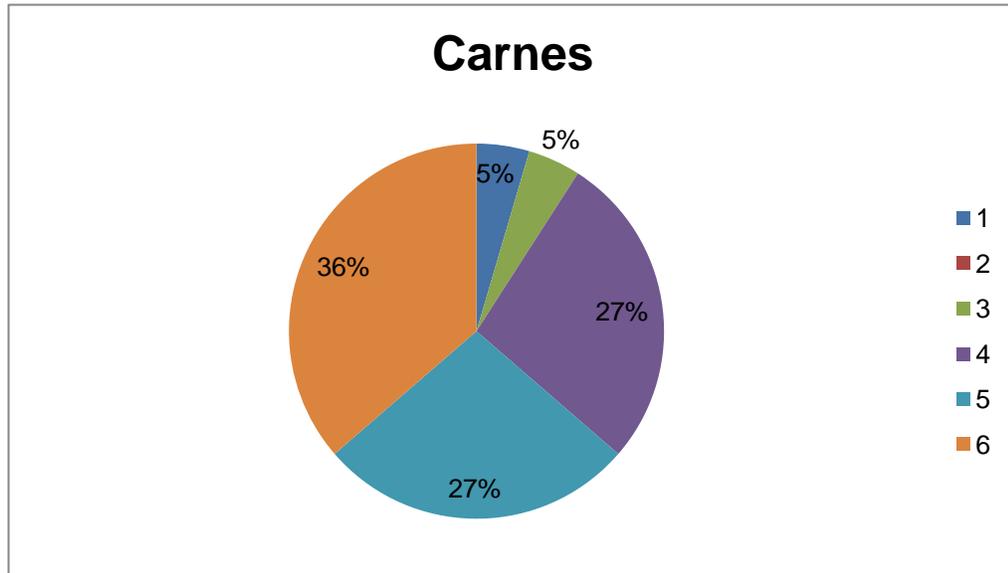
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 16 Lácteos



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 17 Carnes



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Una segunda opción es las frutas y legumbres que son similares en cuanto a la preferencia por parte de los consumidores. En la parte de lácteos y carnes se observa que son las menos preferidas y esto se debe principalmente a que muchos consumidores orgánicos también han adoptado la cultura vegetariana la cual va muy de la mano con la cultura orgánica.

El nivel de satisfacción en la oferta es una pregunta crucial que determina una de las directrices estratégicas y muestra la viabilidad del proyecto, en la gráfica No. 11 es notoria la insatisfacción por parte de los consumidores, con un 27% como muy insatisfecho y un 40% como un poco insatisfecho en conjunto suman el 67% de lo cual se puede concluir que existe una gran insatisfacción en la oferta, tan solo el 13% está muy satisfecho con la oferta y un 3% está un poco satisfecho y un 17% indiferente muestra que existe una oferta escasa para una demanda que aunque es reciente va creciendo.

Dentro del almacén también se realizó un estudio de observación donde es evidente el poco espacio utilizado para la zona de fruver y en otros almacenes de grandes superficies se observa una situación similar.

Gráfico 18 Nivel de satisfacción de consumidores en la oferta de productos orgánicos



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

En cuanto a las sugerencias por parte de los consumidores en la oferta de productos orgánicos, un 38% dijo que una mayor oferta, un 26% mayor variedad, un 15% ninguna, un 12% más puntos de distribución, un 6% que existan productos certificados y un 3% menor precio.

Esto corrobora que existe una escasez en la oferta y que solo algunos productos son orgánicos y no todos por esto la variedad es tan limitada, también los pocos canales de distribución se ve reflejada en la misma oferta ya que al no existir la suficiente oferta solo se ofrecen estos productos en algunos puntos y no en todos los puntos de la ciudad.

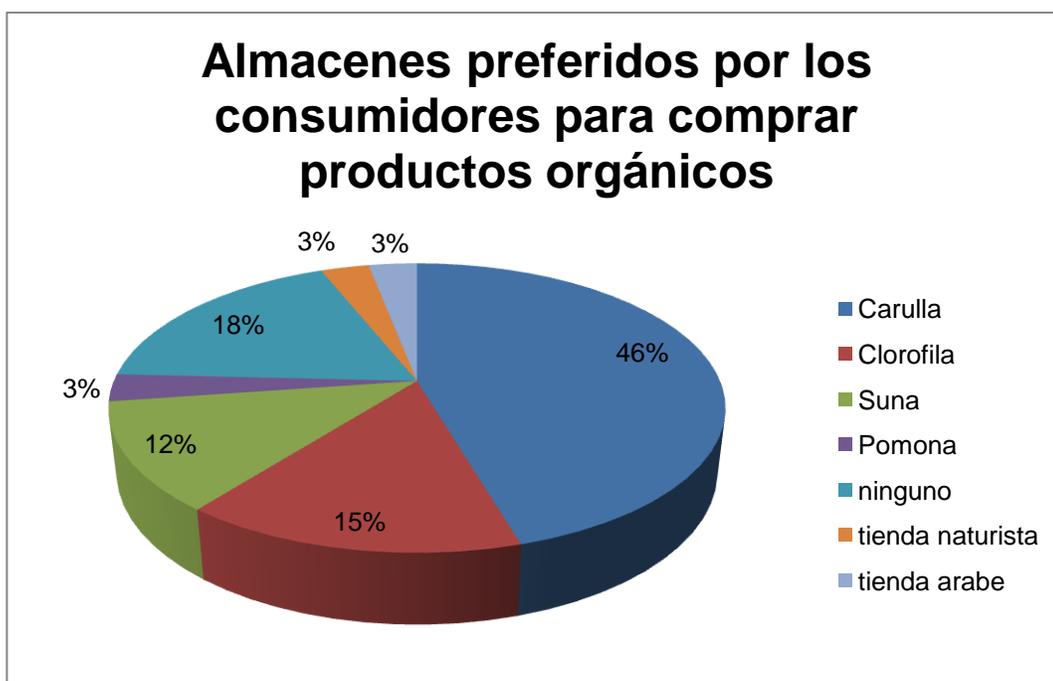
Finalmente el producto certificado con su respectivo sello es otro factor a mencionar dentro de la investigación y que puede dar otra variable de asesoría.

Gráfico 19 Sugerencias en cuanto a la oferta de productos orgánicos



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 20 Almacenes preferidos por los consumidores de productos orgánicos

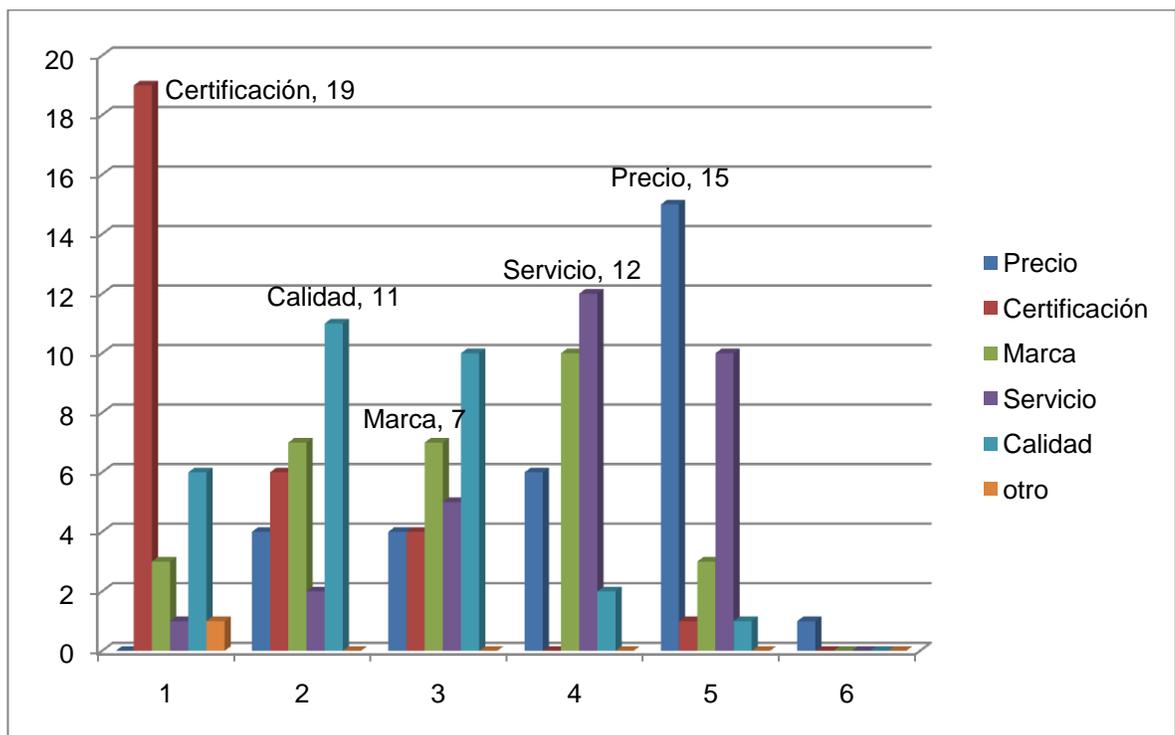


Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Los almacenes preferidos por los consumidores para comprar productos orgánicos esta más relacionado a conocer los diferentes canales de distribución y opciones por parte del cliente a la hora de ir a merchar, también para indagar sobre las tiendas especializadas en ofrecer dichos productos.

Los resultados que arrojo esta pregunta no se incluyo Bio plaza porque en este sitio fue donde se realizo la encuesta y como tal esta es una de las tiendas especializadas más visitadas por los consumidores al ser líder en la distribución de alimentos ecológicos. Con un 46% Carulla es la segunda opción por parte de los consumidores seguida de Clorofila con un 15%, Suna con un 12% y otras tiendas naturistas suman un 9%.

Gráfico 21 Factor decisivo en la compra de un producto orgánico



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

La siguiente pregunta muestra cual es la variable critica que tienen en cuenta los consumidores en la decisión de compra, la principal fue la certificación, seguida de la calidad, la marca, el servicio y el precio, esto muestra otra línea de asesoramiento relacionada con la certificación ya que es lo que garantiza que el producto sea orgánico, la calidad va ligada a este proceso, por lo tanto un producto certificado es sinónimo de calidad.

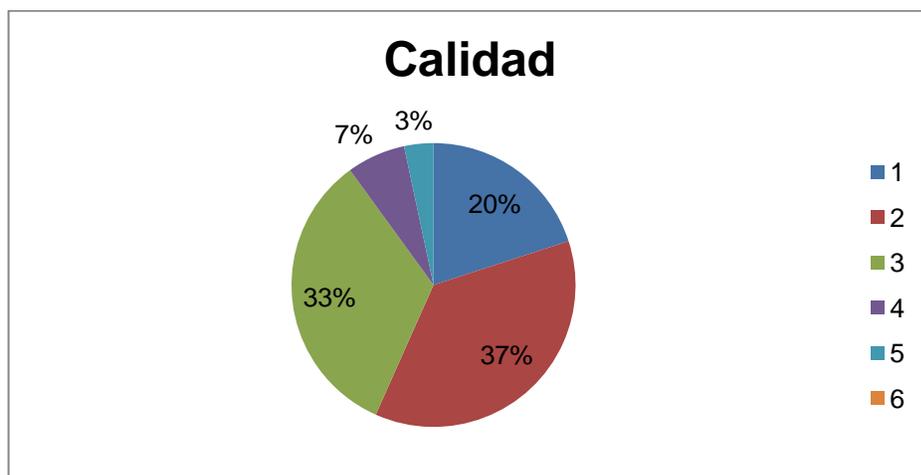
La marca por su parte es un aspecto a mejorar ya que los productos como hortalizas, legumbres y frutas no tienen una marca y son genéricos, en almacenes como estos prevalece más la marca del almacén por la confianza y credibilidad que han sembrado en sus clientes, pero esta puede determinar la compra o no del producto en almacenes que no tienen este concepto y en donde el consumidor es un poco escéptico.

Gráfico 22 Certificación



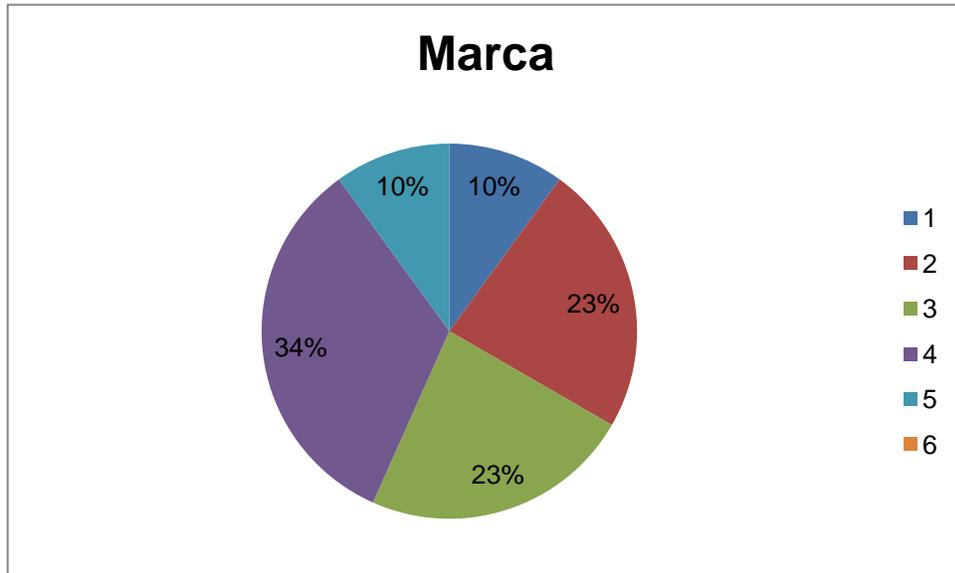
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 23 Calidad



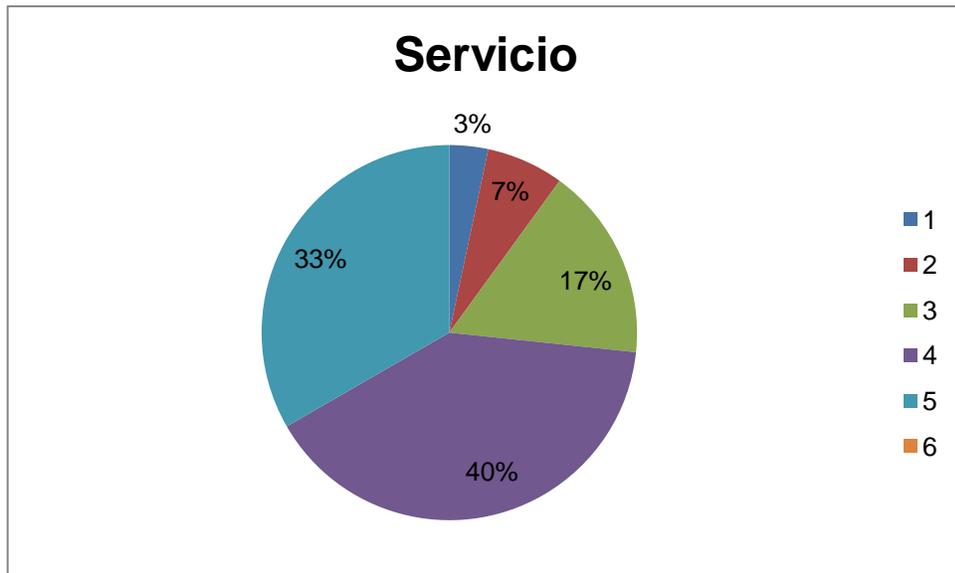
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 24 Marca



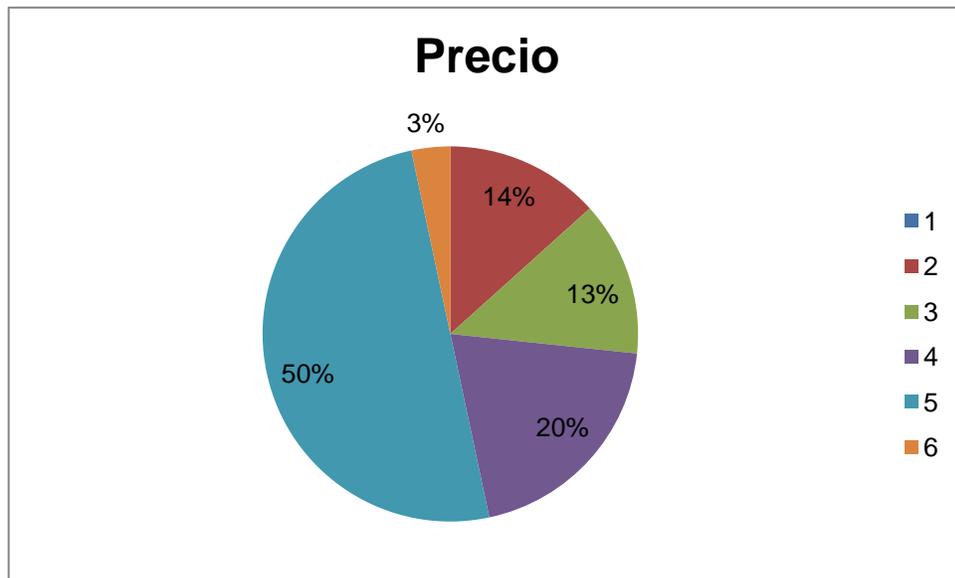
Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 25 Servicio



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

Gráfico 26 Precio



Fuente: Investigación realizada por el autor. Bogotá Mayo 2010

En la grafica de precio se ve como es el factor que menos incide en la decisión de compra y esto se refleja en los precios que comúnmente manejan los productos orgánicos ya que son más elevados que los productos convencionales.

5.4 Entrevista a expertos

El objetivo de estas entrevistas es conocer diferentes posturas por parte de personas que están involucradas directamente con la producción orgánica, conocedores a profundidad del mercado y en donde se trata de ver la viabilidad del proyecto, las oportunidades en este campo y las condiciones actuales del mercado. También se realizaron entrevistas a medianas empresas relacionadas con el sector de agricultura ecológica como restaurantes bajo el concepto de comida orgánica y cadenas de abastecimiento de productos orgánicos, con el fin de conocer la oportunidad de la firma en incursionar mediante alianzas estratégicas y el ofrecimiento de un servicio en asesoría a este sector.

Se realizaron entrevistas a las siguientes personas:

- Carolina Codina, Gerente administrativa de Wok.
- Alexander von Loebell, Fundador y dueño de Bio plaza
- Bernardo Luque Cabal, Fue subgerente de fruver de Carulla y compañía y ex asesor del despacho del ministerio de agricultura.

- Darío Castillo Sandoval, Economista Universidad Javeriana con maestría en desarrollo rural.
- Cooperativas de campesinos (programa mercados campesinos de la alcaldía mayor de Bogotá)

Entrevista a experta atendida por Carolina Codina Gerente Administrativa de Wok realizada el 13 de Mayo de 2010 (**Ver anexo 2**)

5.4.1 Wok



Entrevista a experta atendida por Carolina Codina Gerente Administrativa de Wok realizada el 13 de Mayo de 2010 (**Ver anexo 2**)

La cadena de restaurantes colombiana la cual abrió su primer punto de venta el 9 de Septiembre de 1998 y en la actualidad cuenta con 8 puntos de venta en sectores estratégicos de la ciudad como en c.c. gran estación, en el parque de la 93, Zona T, en la calle 69, avenida 19, en el museo nacional y en Chía, cuenta con toda una cultura hacia la preservación del medio ambiente y se ha consolidado como uno de los sitios preferidos de comida Thai en el país.

En la actualidad están manejando programas de pesca responsable, en bahía solano están capacitando a los pescadores y fomentan la pesca artesanal para la preservación de las especies, también manejan el canal de distribución sin intermediarios ya que buscan un pescado fresco y mayores ganancias para la comunidad de pescadores, trabajando de la mano con fundaciones como mar viva.

También generan iniciativas como mundowok el cual es un boletín realizado por la cadena y la fundación NATIBO para difundir la labor de las fundaciones que se preocupan por el planeta, en donde muestran especies en peligro de extinción y un artículo sobre como las fundaciones trabajan para la preservación de estas especies.

Su gran cobertura e importancia permite identificar las necesidades de un cliente corporativo de semejante envergadura y logra dar a conocer las falencias del mercado orgánico y de cómo es su forma de operar.

La cultura orgánica wok tiene un interés grande por la preservación y la producción amigable con el ambiente, donde manifestaron que no todos sus productos son orgánicos debido a que presentan una insuficiencia en la oferta de verduras, lo cual para una cadena de este tamaño puede dar indicios de una falta de abastecimiento de producción orgánica en el país.

Otro punto a resaltar es que trabajan sin intermediarios, es decir ellos mismos se encargan del transporte y abastecimiento de productos a sus puntos de venta, esto con el fin de generar una mayor retribución al productor como tal, también van muy de la mano con pequeños productores algunos de sus proveedores provienen de Choachi con la lechuga orgánica, Sopo, entre otros. También han intentado desarrollar sus propios cultivos como el caso de la Galanga la cual la cultivan en la sierra nevada y desarrollaron todo un programa de asesoramiento y capacitación para la comunidad.

Manifestaron interés en asesoría en cultivos orgánicos al pequeño cultivador y en posibles alianzas estratégicas para el aprovisionamiento de productos orgánicos. Acá se ve la importancia que adquiere la oferta de dichos productos y de ver en qué aspectos está fallando la asesoría a los productores en general, al punto que la misma cadena ha generado alianzas con fundaciones o ellos mismos han asumido el rol de capacitación, pero esto no ha bastado para que su cultura orgánica sea 100% realidad, ya que a pesar de los esfuerzos e iniciativas no todos los productos que traen a sus restaurantes son orgánicos, pero si tienen en cuenta dos aspectos que son los estándares la calidad.

De esta entrevista se puede determinar dos factores importantes para el estudio que son:

- Falta aprovisionamiento de productos orgánicos: La evidencia muestra que en una cadena donde se maneja una cultura tan fuerte hacia lo amigable con el medio ambiente, está presentando inconvenientes en el surtido de productos ecológicos y dan respuesta a la escasa oferta, para la demanda que ellos manejan.
- La necesidad de asesoría hacia el pequeño productor: Es una respuesta al desabastecimiento y en muchas ocasiones desconocimiento por parte del productor de los daños que trae cultivar con pesticidas, también para fomentar el desarrollo sostenible y aumentar la oferta de productos orgánicos, generando incentivos e identificando los principales problemas

del productor, como lo manifiestan son los canales de distribución los cuales absorben la mayoría de sus ganancias y no permiten que inviertan en innovación y desarrollo.

Finalmente observamos como wok ha venido desarrollando iniciativas que mas que responsabilidad social es su esencia y su principal valor agregado a sus clientes, el tener la certeza de comer un plato que no afecte el medio ambiente da una gran credibilidad a los productos de wok, donde trabajando de la mano con fundaciones e instituciones no gubernamentales por la preservación del medio ambiente.

5.4.2 Bio plaza



Entrevista a experto atendida por Alexander von Loebell empresario, asesor de alpina, investigador, fundador y propietario de Bio plaza realizada el 15 de Abril de 2010. (Ver anexo 3)

Alemán nacido en Colombia lleva viviendo en Colombia 12 años administrador de empresas con especialización en trabajos editoriales, comenzó a dedicarse a la producción comercialización y concientización de productos orgánicos en la ciudad de Bogotá, Bioplaza lleva alrededor de 7 años y medio en el mercado, con la necesidad o con la idea de conseguir un tipo de encuentro donde se reúnen los proveedores, los clientes, entre otros stakeholders, siendo una empresa líder en el mercado colombiano, no solo por el ofrecer productos orgánicos sino dando una cierta asesoría hacia la alimentación en general.

Misión: Promovemos un estilo de vida sana, a través de la investigación, desarrollo y oferta de productos de origen natural y orgánico. Tenemos un alto compromiso de calidad y de servicio, hacia nuestros clientes y consumidores.

Visión: BioPlaza será el mayor biomercado especializado en ofrecer productos naturales y orgánicos en Colombia. A su vez, será un eje de conocimiento y asesoría relacionado con el estilo de vida sana. Nos identificamos con nuestros proveedores, clientes, socios, y consumidores en el uso sostenible de los recursos.⁵⁹

⁵⁹ http://www.bioplaza.org/bioplaza_es/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=81

Ubicación:

Está ubicada en la Tr. 17 No. 98-13 en la ciudad de Bogotá

Bio plaza creada en el 2002 conocida como la primera tienda restaurante orgánica del país es la principal tienda en ofrecer productos orgánicos y amigables con el ambiente, también la combinación de un café restaurante donde ofrecen platos vegetarianos y saludables para los ejecutivos del sector. En esta tienda se encuentra principalmente los siguientes productos.

1. Granos, verduras y frutas (orgánicas)
2. Lácteos, productos de la colmena y huevos fértiles y carnes orgánicas
3. Alimentos procesados naturalmente
4. Suplementos alimenticios y vitaminas
5. Productos, alimenticios especiales para diferentes dietas
6. Plantas medicinales y todos los preparados con base en ellas
7. Cosméticos y productos de higiene personal
8. Productos para el hogar
9. Libros, Cd y videos
10. Artículos utilitarios para uso corporal
11. Preparados naturales en medicinas naturales
12. Productos artesanales y de arte ambiental⁶⁰

Los principales temas abordar están relacionados con la oferta de productos orgánicos, aprovisionamiento, asesoría y certificación, dando una opinión experta de cómo se aplica en la realidad todas estas temáticas a la producción orgánica e

⁶⁰ http://www.bioplaza.org/index_co.html

identificando las oportunidades del mercado en cuanto a la asesoría y las principales líneas en las que debe focalizarse la firma.

El primer punto que arroja la entrevista es que no es continuo y suficiente el aprovisionamiento de productos orgánicos en el país, esto se debe principalmente a una escasez en la oferta y a una producción irregular, que comparada con otros países de la región Colombia sale muy mal librada, aunque en estos países sea mayor dicha producción su consumo es bajo debido a que lo exportan a países europeos, también se hizo énfasis en la parte de hortalizas, legumbres y verduras en general, donde existe un problema de apoyo por parte de entidades públicas y privadas, la logística y el financiamiento son los principales obstáculos. En cuanto a la oferta de productos orgánicos en almacenes de grandes superficies se ha venido implementando en pequeñas cantidades pero no es suficiente para satisfacer la demanda actual, también se ofrecen principalmente en almacenes al norte de la capital, lo cual nos muestra que está enfocado para estratos altos y que su precio es superior que al del promedio.

El segundo punto que se observo es la falta de certificación por parte de los productores, ya sea por factores económicos o porque no cumplen con las condiciones requeridas para este proceso, en el almacén se tiene la garantía de que estos productos son orgánicos ya que conocen el proceso de sus proveedores y dan fe de que son amigables con el ambiente, pero si se nota una falencia en este aspecto, también en que son productos genéricos donde no tienen una marca que los identifique.

El tercer punto es la logística, como tal los productores orgánicos están muy dispersos unos de otros y esto dificulta el transporte a diferencia del productor con pesticidas donde se encuentran todos en un mismo sector o territorio, esto se debe principalmente a la falta de capacitación y de apoyo financiero para que ellos puedan adoptar un proceso de transición hacia la cultura ecología. Tampoco existe un motivo en común que haga que los campesinos se unan y generen una cooperativa.

Un cuarto punto es la asesoría, se han establecido programas por parte del ministerio de agricultura y otros como el de la cámara de comercio llamado orgánicos de Colombia, cuyo principal problema es que no son constantes y algunos de estos se han acabado. Los productores necesitan un apoyo y asesoramiento permanente y no esporádico ya que es un proceso de acompañamiento continuo y de respaldo al pequeño y mediano productor.

Se muestra una demanda creciente principalmente en países europeos donde las condiciones alimenticias han cambiado y el consumidor ha empezado a exigir productos orgánicos, en Colombia también se ve algo similar aunque no en la misma proporción varias personas han empezado a adquirir la cultura orgánica

como parte de sus vidas y aspectos como el cambio climático y la concientización de la salud han ido despertando este mercado potencial.

Se indago sobre una posible alianza estratégica con la firma a lo cual contestaron que si necesitaban ayuda en aumentar la oferta de productos orgánicos e interesado en que sus proveedores adquieran sellos de certificación, ya que esto le da un plus al negocio y garantiza al consumidor final la calidad del producto.

5.4.3 Entrevista experto en agricultura orgánica

Entrevista a experto atendida por Darío Castillo Sandoval economista de la universidad Javeriana con maestría en desarrollo rural realizada el 15 de Abril de 2010. **(Ver anexo 4)**

La entrevista se centro principalmente sobre la parte agrícola, la producción orgánica en Colombia, las áreas donde se concentra la producción, los principales problemas con los que cuentan los campesinos y el tema de certificaciones orgánicas.

Los resultados arrojados muestra que la agricultura orgánica nace como una Contrarrevolución verde que es volver a las practicas originales de algunas comunidades ancestrales, campesinas donde siempre han cultivado sin pesticidas y sin la dependencia de una tecnología importada, la cual puede favorecer el incremento de la producción y luchar en contra del hambre del mundo, asimismo está generando perdidas en el pequeño productor, que no tienen mayores activos para financiar una agricultura extensiva.

Algunos pesticidas usados para el control de plagas en el café genero la muerte de muchas especies de aves migratorias lo cual género un sello llamado café amigable con las aves. Otra iniciativa fue el café a la sombra para que el pesticida no llegara a las laderas y las aguas, es decir el veneno llega a las correntinas y esta contamina los ríos, así que no solo el veneno contamina lo que consumimos sino el agua que tomamos. Acá se ve la responsabilidad que tendrá la firma con el ambiente y con la sociedad ya que no es solo un problema de tierras sino un problema con la biodiversidad.

La producción orgánica en Colombia es muy irregular el hecho de no estar supeditados a un paquete tecnológico que nos garantice un control efectivo de plagas nos pone en riesgo e incluso el clima muchas veces no es favorable con la producción.

No existen garantías en cuanto a volúmenes en la producción orgánica, sigue siendo un mercado de nichos, en el supermercado aparecen productos gourmet, al lado de estos están los productos orgánicos, verdes, ecológicos o menos dañinos con el ambiente.

A nivel industrial se destaca el bananito orgánico y el banano en la zona del Magdalena a partir de una empresa colombiana de Dávila Moran que hace parte de grandes inversionistas y no de pequeños campesinos. También tienen una producción de pasto orgánico para alimentar vacas en el Magdalena medio donde hay un sello de producción de carne orgánica, la referencia principal es la corporación Colombia internacional y el sello ecocert el cual puede brindar información relevante. Se destaca como ente principal la CCI (corporación Colombia internacional) la cual es la encargada del proceso de certificación en el país.

Se puede encontrar en la sabana de Bogotá algunos experimentos donde se encuentran algunas leguminosas, y algunos que fracasaron como el de la fresa orgánica. En el Magdalena el Banano y el bananito. También han tratado de desarrollar con fuerza el tema de hortalizas en Cundinamarca y Boyacá. En el Valle ha habido experimentos con algunas frutas que se dan en la región. En el Amazonas no hay agricultura orgánica como tal pero si ha habido intentos de certificar producción amigable con el tema de las frutas amazónicas como el arazá, el copoazu entre otros.

El fracaso de estos proyectos se debe principalmente a tres inconvenientes que presentan los productores:

1. Paciencia: El proceso de certificación dura aproximadamente dos años y el no ver resultados en el corto plazo.
2. Económico (Financiación): Hay poca capacidad de crédito para financiar los sellos ambientales y certificaciones y que en el mercado falta educación en el tema, si la demanda fuera más exigente existiría más necesidad de productos ecológicos, como está ubicada en nichos es escasa.
3. El volumen en la producción: Es escaso y el aprovisionamiento no es continuo.

Se puede concluir que existen problemas en la oferta relacionados con la escasez y aprovisionamiento intermitente, hay una baja financiación y asesoría hacia el mediano y pequeño productor, se observa que existe una oportunidad en asesoramiento en temas de certificación, financiación, montaje de cultivos y en logística y comercialización de productos orgánicos.

5.4.4 Entrevista cooperativas campesinas

Entrevista cooperativas campesinas realizada a representantes de cuatro municipios del país el 17 de Abril de 2010 (**Ver Anexo 5**)



Estas personas hacen parte de un grupo de cooperativas asociadas los cuales manejan los mismos estándares en la producción y su opinión es tomada en conjunto como el municipio como tal.

Bajo el programa de mercados campesinos la cual es una iniciativa de las organizaciones campesinas que buscan distribuir sus productos de manera directa en la ciudad sin la intervención de intermediarios, el cual es apoyado por la Unión Europea, Oxfam, ILSA y la Alcaldía Mayor de Bogotá a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

En la actualidad más de dos mil campesinos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta hacen parte del programa de mercados campesinos que lleva desde el 2004 y que se ha fortalecido año tras año. “Actualmente, los comités municipales del programa de mercados campesinos reciben el apoyo de más de 30 alcaldías, entre ellas: Cachipay, El Colegio, Tena, Topaipí, Cáqueza, Ubaque, Chipaque, Guasca, Silvania, Pandí, Chocontá, Viotá, La Vega, Sasaima, Villeta, Útica, El Rosal, Supatá, Cogua, Nuevo Colón, Gachantivá, Coper, Pauna, Otanche, Tunungua, Guateque, Paipa y Ráquira, dejándole al productor un 30% mas de ganancia y al consumidor un ahorro del 15%”⁶¹. Están en 10 mercados presenciales en diferentes parques de la capital, ofreciendo toda una variedad de productos frescos del campo.

Los resultados que arrojo las entrevistas a los campesinos muestra una serie de factores para la viabilidad del proyecto los cuales fueron:

- Agricultura orgánica: En algunos municipios manejan la agricultura orgánica como Motavita Cundinamarca y Duitama Boyaca, pero ninguno cuenta con la certificación del CCI o están en proceso de adquirirla, por otra parte algunos campesinos conocen la agricultura orgánica pero no cultivan productos orgánicos, mostraron un gran interés en todo .

⁶¹ <http://www.prensarural.org/spip/spip.php?article2226>

- Certificación: Han presentado problemas en la certificación a pesar de que algunos manejen productos orgánicos no lo pueden poner en sus estantes.
- Financiación: El proceso de certificación para un pequeño productor es costoso y el no contar con un apoyo financiero imposibilita su adquisición, también para las personas que desean desarrollar un proceso de adaptación a producción ecológica están siendo frenados por este factor.
- Logística: Se evidencia claramente al generar programas como el de mercados campesinos que mejoren las condiciones de estos, sin el uso de intermediarios, en la actualidad los pequeños y medianos productores tienen problemas con intermediarios ya que estos le quitan gran parte de sus ganancias.
- Asesoría: La asesoría no es constante esta principalmente relacionada con el apoyo de universidades como la nacional, el SENA y algunos contratos realizados por las cooperativas.

A partir de este estudio se comprueba la hipótesis planteada en la falta de aprovisionamiento de productos orgánicos, y se ve una serie de variables en las que necesitan ayuda los agricultores como en la logística, músculo financiero, proceso de certificación y mostraron interés en asesoría en el montaje de cultivos orgánicos.

5.4.5 Entrevista experto Ministerio de Agricultura

Entrevista a experto atendida por Bernardo Luque Cabal empresario, asesor de despacho ministerio de agricultura, subgerente fruver Carulla realizada el 4 de Mayo de 2010. (**Ver anexo 6**)

Ha tenido una amplia experiencia laboral en el sector agropecuario, fue subgerente de frutas y verduras de Carulla y compañía s.a. durante los periodos de 1984 a 1990. Ingreso al ministerio de agricultura en 1990 como asesor del despacho del ministerio de agricultura, en los temas de montaje y diseño de los sistemas de información de precios y de mercados y en los temas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha de frutas y hortalizas y centrales mayoritarias hasta el año 2002. Del 2002 al 2004 se desempeño como subgerente de Febor y trabajo específicamente en toda la parte del fortalecimiento de las áreas de perecederos en supermercados. Finalmente desde hace cinco años se desempeña como docente de la universidad javeriana en gerencia de mercadeo y canales de distribución.

El fin de esta entrevista es indagar mas sobre el papel que juega entidades públicas como el Ministerio de Agricultura y de cómo esta ha contribuido al desarrollo de producción orgánica en el país, también su experiencia en

almacenes de grandes superficies permite conocer la situación de almacenes como carulla y de su desarrollo en comercialización de productos orgánicos, esto permitirá ver qué tipo de directrices estratégicas pueden relacionarse con el proyecto.

El ministerio de agricultura como tal maneja dos convenios importantes, uno es con la Corporación Colombia Internacional (CCI) que es una entidad de economía mixta, son los que manejan los sistemas de información de precios y mercados y todo el tema relacionado con productos hortofrutícolas y uno de estos es el ente certificador de productos orgánicos en Colombia. A través de esta entidad el ministerio de agricultura viene desarrollando programas de asesoramiento y de comercialización a pequeños y medianos campesinos, la parte de financiamiento esta finagro a través de incentivos a la capitalización rural.

El sistema de crédito que manejan para el campesino poseen dos sistemas de financiamiento, El ministerio de agricultura tiene básicamente dos sistemas de financiamiento, uno es el tema de créditos a través de bolsa nacional agropecuaria que no son aplicables a los productos perecederos especialmente productos orgánicos y el otro mencionado anteriormente por medio de finagro del programa incentivos a la capitalización rural.

Desde este punto de vista los campesinos deberían ser asesorados en tres aspectos:

- Tenencia de la tierra.
- Legalización del negocio.
- Industrialización y comercialización.

En este punto se ve una variable en la que la firma puede entrar a operar y de cómo puede generar oportunidades para los campesinos en temas como la logística, normatividad y manejo de la tierra.

Se ha observado que Colombia tiene muy fortalecido el desarrollo de proveedurías hemos visto que el proveedor hortofrutícola en general de alguna manera están trabajando fuertemente en generar valores agregados, producción continua los 365 días del año, pero nos falta de alguna manera mas impulso por medio de líneas de crédito mucho más blandas, todo el manejo de la comercialización, de almacenamientos correctos y la parte logística.

5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como parte del estudio se analizaron los diferentes competidores que existen en la actualidad y que están relacionados con la iniciativa del proyecto, principalmente encontramos:

- **Greenbizz Consulting:**



“Es la conjugación de dos iniciativas precursoras en el ámbito del desarrollo sostenible y alternativo en Colombia, la Asociación Colombiana de Agroproductores Ambientalistas Agroambientalistas y Bioplaza. Son 25 años de trayectoria acumulada e importantes logros en agroproyectos orgánicos, cultura agroambiental, bionegocios, ciudades verdes, promoción de la alimentación alternativa y comercialización de productos y servicios ecológicos”. Como tal ha liderado varios proyectos y sus servicios son “exploración, diseño, desarrollo, evaluación, seguimiento, certificación y comercialización de proyectos en agricultura, ganadería (mayor y menor), silvicultura, acuicultura, piscicultura y apicultura ecológicos”⁶².

- **Biocomercio Sostenible instituto Alexander von Humboldt:** “Es un programa que ayuda a los empresarios y organizaciones que están produciendo bienes o servicios amigables con la biodiversidad. Realiza investigaciones estratégicas para la promoción de los productos verdes. Busca diseñar y desarrollar mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad o que sean amigables con ella para alcanzar el desarrollo sostenible en Colombia”⁶³.

Más que ser una competencia es un instituto que fomenta la investigación y la conservación del ambiente mediante la producción de bienes o servicios amigables.

- **PENMV (Plan Estratégico nacional de mercados verdes) Ministerio de comercio industria y turismo:** Es un programa el cual fue elaborado en el 2002 y tiene una visión para el 2012 de que Colombia sea el mayor productor de alimentos ecológicos en Latinoamérica. Es uno de los temas líderes en todo el proceso orgánico y ha mostrado un interés por parte del gobierno en el desarrollo de programas que reduzcan la contaminación generada por la producción de bienes y servicios.

⁶²

http://greenbizzconsulting.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=3&Itemid=
⁶³ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=1969&IDCompany=16>

Tabla 7 PENMV

SECTOR	SUBSECTOR
Bienes Provenientes Del Aprovechamiento Sostenible De Los Recursos Naturales Y La Biodiversidad (incluye productos Agroindustriales) (Cuyo proceso de extracción y manejo garantizan la preservación del medio, y son menos nocivos para la salud)	<i>Productos Naturales Maderables</i>
	<i>Productos Naturales No Maderables</i> (Aceites esenciales y oleorresinas, Gomas y resinas, Colorantes, pigmentos y tintes naturales, Hierbas y especias, Plantas medicinales, Flores exóticas, Frutos exóticos)
Ecoproductos Industriales (Cuyo proceso productivo genera un menor impacto al medio respecto a bienes de su segmento, o que por sus características generan beneficios al ambiente)	<i>Productos manufacturados menos contaminantes</i>
	<i>Tecnologías limpias y equipos de mitigación de impactos</i>
	<i>Energías limpias</i>
Servicios Ambientales (Proveídos por el ambiente para los seres humanos, así como los servicios ambientales proveídos por el hombre para garantizar mejores niveles de calidad ambiental)	<i>Aprovechamiento de residuos y reciclaje</i>
	<i>Turismo ecológico</i>
	Mecanismo de desarrollo limpio - cambio climático
	Manejo integral de residuos sólidos

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

- **Cámara de comercio de Bogotá proyecto Orgánicos de Colombia:** Un proyecto liderado con el fin de fomentar la producción orgánica en el país mediante la producción amigable con el ambiente.

Este proyecto tuvo éxito pero según Alexander von Loebell duro aproximadamente tres meses y se retiraron, no es constante como tal.

- **Corporación Colombia Orgánica:** Trabajan en el tema de granjas integrales autosuficientes con producción orgánica con campesinos de 143 municipios, tienen convenios con la gobernación de Cundinamarca y 27 alcaldías de cinco provincias del departamento de Cundinamarca.

Se enfocan en la generación de empleo permanente y la vinculación de la mujer rural al sistema productivo.

- **TAEQ:**



Es una nueva marca propia del grupo ÉXITO con una diversa dos líneas de producto una línea de nutrición con productos como aceite, salsas, chocolate, endulzantes, mermeladas, panes integrales, entre otros. La segunda línea de producto es la orgánica contando con café orgánico, frutas y verduras como fresas, espinaca baby, tomate, cebolla puerro y lechuga verde crespita.⁶⁴

También cuenta con el sello de la BCS acreditado por la superintendencia de industria y turismo sobre la calidad y su procedencia.

Se convierte en competencia al poseer una gran cuota del mercado objetivo, estar en los principales almacenes del grupo éxito y acaparar los cultivos orgánicos del país para la producción de productos TAEQ, dificulta la posibilidad de que nuevas marcas ecológicas quieran ingresar al mercado, por esto puede ser perjudicial para la firma al no tener uno de sus mercados objetivos con oportunidades en el sector de la comercialización.

- **COAS (Consejeros en agricultura sostenible y permacultura):**



La corporación COAS Colombia es una entidad sin ánimo de lucro constituida el 1 de Noviembre de 2009 tiene por objeto “el fomento, desarrollo, investigación y promoción de actividades de ciencia y tecnologías en el área de la agricultura orgánica, ganadería ecológica; la educación ambiental y la formulación y desarrollo de proyectos ambientales.”⁶⁵

Servicios: Ofrecen tres líneas en las que se encuentran conferencias, capacitaciones y consultorías.

Capacitación:

Cursos:

ABC de la Agricultura Orgánica.

⁶⁴ <http://www.taeq.com.co/marca.html>

⁶⁵ http://coascolombia.com/coas_detalle.php?id=31&idr=1

Diseño y Manejo Hidrológico (Keyline).

Cromatografía.

Ganadería Sostenible.

Consultorías:

Transición de la Agricultura Convencional hacia la Agricultura Orgánica.

Diseño de fincas ecológicas con permacultura.

Diseño y manejo hidrológico para la captación, almacenaje y uso de aguas de lluvia.

Formación de promotores en agricultura orgánica y ganadería Sostenible.

Transformación y aprovechamiento de residuos orgánicos en fincas.

Análisis cualitativos de suelos, abonos y biofertilizantes.

Diseño y Manejo Orgánico de Cultivos.

Manejo de Abonos Verdes y Coberturas de Suelos.

Optimización y Aprovechamiento de Recursos Locales para la Agricultura y la ganadería.

Elaboración y uso de Compostas.

Conferencias:

Venenos en los Alimentos y la Salud.

Crisis en la Producción Convencional.

Agricultura Orgánica: instrumento de transformación social.

La degradación de la salud por la desmineralización de los alimentos.

La agricultura ante el descenso energético global.

Suelos vivos y la Cromatografía.

Productos: También ofrecen una línea de productos en la que se encuentran libros sobre agricultura orgánica, videos educativos y verduras y granos orgánicos como lechuga, plátano, granola de amaranto, entre otros.

Esta es una de las principales competencias que tendrá la firma ya que abarca el objetivo principal de esta en el montaje de cultivos orgánicos y asesoría, por el momento se encuentra ubicada en Medellín Colombia y capacita a campesinos de veredas y regiones aledañas. Su modelo de negocio va alineado a una de las líneas de producto que va a ofrecer la firma pero no cuenta con asesorías en temas de certificación y financiación.

Su mercado objetivo está más enfocado al campesino mediante capacitaciones y diplomados

- **SENA:**

Ofrece soporte en la educación de agricultura orgánica y envían expertos en el tema al sector rural ofreciendo capacitaciones e implementando técnicas para una agricultura sostenible y amigable con el medio ambiente. Se puede evidenciar en la investigación de mercados realizada por el autor en los mercados campesinos a estas personas que dijeron que han ido personas del sena a capacitarlos.

También ofrecen cursos presenciales y virtuales sobre agricultura ecológica: fertilización, suelos y cultivos a partir de conceptos como que es la agricultura orgánica.

- **Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis:**

Lidera el programa de agricultura urbana el cual se desarrollo dentro de la gestión del alcalde Luis Eduardo Garzón con el fin de ayudar al desarrollo de la política de seguridad alimentaria, que es el pilar de esta gestión con programas como Bogotá sin hambre y “contribuir en el fortalecimiento de formas organizativas de las comunidades, que permiten la construcción de tejido social y la consolidación de una cultura ambiental asociada a procesos integrales de intervención y apropiación del territorio.”⁶⁶

Este programa ha sido exitoso en el poco tiempo que lleva, ya que analizaron un sector vulnerable de la población y le ofrecieron una alternativa para aprovechar mejor los espacios en sus hogares y centros comunales, lo cual es un alivio para el bolsillo de muchos bogotanos que

⁶⁶ http://www.jbb.gov.co/jardinbotanico/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=36

han adoptado los cultivos urbanos, otra ventaja es que son productos orgánicos por lo tanto son buenos para la salud y para el ambiente.

5.6 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Principalmente los clientes o consumidores del servicio que prestará la empresa son todas aquellas personas que produzcan cultivos sean orgánicos o que estén en proceso de adaptación a la producción ecológica y requieran ayuda en procesos de certificación, financiamiento y montaje de cultivos orgánicos.

También empresas que se identifiquen con la agricultura ecológica y sientan la obligación por el cuidado del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad bajo un esquema de desarrollo sostenible y producción amigable con el ambiente mediante el incremento sus volúmenes de productos a ofrecer, como supermercados y restaurantes inicialmente.

Se deben tener en cuenta diversos aspectos como:

- El grupo objetivo de clientes estará compuesto inicialmente por personas que produzcan hortalizas o legumbres.
- El estilo de vida de estas personas es totalmente desarrollado en un ambiente rural.
- La clase de trabajo que tienen es arduo y riguroso, por lo cual el tiempo es un factor muy valioso para ellos al que le dan una gran relevancia.

5.7 MERCADO OBJETIVO

De acuerdo a la investigación de mercados realizada se encontraron diversos clientes potenciales para ofrecer líneas de asesoría de la firma, dentro de estos están:

Tabla 8 Mercado Objetivo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Medianas empresas que compartan la cultura orgánica2. Agricultores con tierras orgánicas o con tierras convencionales que deseen cambiar sus métodos producción actual3. Personas que deseen implementar agricultura orgánica en ambientes urbanos. |
|---|

Fuente: Elaborada por el autor

1. Medianas empresas que compartan la cultura orgánica, la desarrollen y/o implementen en estas, pertenecientes a sectores agroindustriales, restaurantes y cadenas de abastecimiento y distribución.

Algunas de estas empresas que mostraron su interés y que manifestaron la necesidad de una firma que soporte el tema de la agricultura orgánica y de los diversos componentes que se necesitan para el desarrollo de estas son:

Bioplaza: Empresa dedicada a la distribución de productos orgánicos manifestó su interés en el proceso de acompañamiento del agricultor y certificación de sus productos.

Wok: De igual manera manejan una ideología hacia lo orgánico pero presentan problemas de abastecimiento de estos productos, manifestaron interés en brindarles asesoría en la adquisición de estos y del montaje de productos orgánicos a los proveedores con los que trabajan.

Tabla 9 Número de Empresas en Colombia

Número de Empresas en Colombia	
Micro	1.336.051
Pequeña	46.200
Mediana	7.447
Grande	1.844
No informal	50.575
TOTAL	1.442.117

Fuente: Dane

Como parte inicial se piensa desarrollarse en empresas de la capital la cual es la que cuenta con la mayor cantidad de empresas a nivel nacional con un de total 227.000 empresas para el 2007, de este total la firma solo se enfocara en el sector comercial el cual tiene la mayor participación en la ciudad del 23% es decir 52.210 empresas. De estas empresas la firma se

enfocara en el sector de restaurantes, hotelería y distribución de productos orgánicos, por el momento se iniciara atacando a los principales clientes iniciales como lo son wok y bioplaza, el primero pertenece al sector de restaurantes el cual según acodres existen aproximadamente 3281 restaurantes considerados turísticos en Bogotá o de comida gourmet⁶⁷

2. Agricultores que cuentan con tierras orgánicas que desean adquirir una certificación, productores que no cuenten con las tierras pero quieran obtener financiamiento por parte de entidades públicas o privadas para producir alimentos orgánicos y finalmente en el montaje de productos orgánicos.

Algunos interesados en recibir uno o varios de estos servicios son las asociaciones de campesinos donde en la investigación realizada en el programa de mercados campesinos mostraron interés en adquirir un acompañamiento constante por parte de una entidad que ofrezca solución a sus necesidades, personas que tienen dificultades en la certificación y financiamiento de productos ecológicos.

Inicialmente se ofrecerá al CICC Comité de Interlocución Campesino y Comunal que está conformado por diversas cooperativas y asociaciones quienes son los que promueven el proyecto en la ciudad.

El CICC está compuesto por:

- ADUC Asociación Departamental de Usuarios Campesinos
- ACC Asociación Campesina colombiana
- ANDAS Asociación Nacional de Ayuda Solidaria
- ANMUCIC Asociación Nacional de Mujeres Campesinas e indígenas
- CONFECOMUNAL Confederación Nacional Comunal Colombiana
- FENACOA Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias
- FENSUAGRO Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
- FUNDACIÓN SAN ISIDRO (Duitama, Boyacá)
- PROVINCIA DEL GUALIVÁ (Cundinamarca)
- PROVINCIA DEL ORIENTE DEL TOLIMA⁶⁸

Dentro de la firma de asesoría se espera inicialmente tener un mercado potencial de:

2.000 campesinos que participan en la actualidad en el programa los cuales provienen de 60 municipios del país principalmente de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá.⁶⁹

⁶⁷ <http://www.acodres.com.co/>

⁶⁸ <http://www.semillas.org.co/sitio.shtml?apc=a1a1--&x=20156603>

3. Personas que deseen implementar agricultura orgánica en ambientes urbanos, dentro de este punto se destaca la importancia de dar a conocer las oportunidades que tienen los cultivos urbanos y de cómo implementar huertas orgánicas en hogares que cuenten con un patio o jardín, también utilizar zonas comunes como salones comunales que o áreas desaprovechadas dentro de conjuntos residenciales para sembrar productos orgánicos.

En Bogotá más de 6.000 personas cultivan frutas, aromáticas y hortalizas, donde se tienen registrados 6.490 agricultores urbanos en la ciudad que le apostaron a sembrar en sus hogares o lotes comunitarios. En lo corrido de este año ya se han registrado 1.016 bogotanos como agricultores urbanos, lo que muestra una marcada tendencia al incremento de esta práctica.⁷⁰

Esto demuestra que Bogotá al igual que las ciudades principales tienen un potencial enorme para cultivar diversas clases de alimentos, tan solo en Bogotá 76.000 metros cuadrados están sembrados en la ciudad, donde la mayor producción se concentra en localidades como Usme, Suba, Rafael Uribe, Ciudad Bolívar y Engativa.⁷¹

De acuerdo a lo anteriormente mencionado se enfocara la asesoría en las principales localidades donde se concentra la producción, al ser agricultura urbana no se puede cuantificar el mercado por numero de personas sino por el número de viviendas ya que en una vivienda pueden habitar más de una persona y es el sitio donde se desarrollara el montaje.

Según el DANE en el último censo del 2005 se tiene el siguiente número de viviendas por localidad:⁷²

Usme: 78.103 viviendas
Engativa: 226.911 viviendas
Suba: 266.615 viviendas
Rafael Uribe 104.186 viviendas:
Ciudad Bolívar: 144.641

Obteniendo un total de 450.456 viviendas

⁶⁹ <http://www.mercadoscampesinos.tk/>

⁷⁰ LINARES, Andrea. La agricultura florece en patios y terrazas. En: El Tiempo, Bogotá .(16, Octubre, 2010) p. 5-1.

⁷¹ Ibid., p. 5-1

⁷² DANE; Censo general 2005 muestra censal

6. ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO, SERVICIO O PROCESO:

Líneas de producto a ofrecer:

Tabla 10 Líneas de servicio

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Asesoría en certificación2. Asesoría en financiamiento y gestión financiera3. Montaje o transición de cultivos orgánicos |
|---|

Fuente: Elaborada por el autor

Analizando los resultados obtenidos de la investigación se observa la oportunidad de asesoría en varios aspectos, los cuales son:

- Asesoría en certificación
- Montaje o transición de cultivos orgánicos
- Asesoría en financiación

La principal estrategia de la firma es ofrecer un paquete de servicios de asesoría ya que algunos reciben soporte en algunas temáticas pero no en todas y se considera que cada uno de estos es esencial para el desarrollo de una producción orgánica perdurable en el tiempo, por esto el que una sola organización ofrezca múltiples temas en el acompañamiento de producción orgánica, centraliza y facilita la gestión con el cliente, ya que múltiples organizaciones dando asesoría en un tema no genera una sinergia y por lo tal se ve los resultados obtenidos como la escasez en la oferta, la falta de certificación y una mala logística en la distribución.

A futuro se puede implementar asesorías en temas como logística, transporte y distribución de alimentos orgánicos y el montaje de cultivos urbanos, este ultimo mediante alianzas estratégicas con potenciales competidores como COAS y GreenBizz Consulting.

1. **Asesoría en certificación:** Es una de las principales líneas a ofrecer soportándolos en toda la documentación y procesos a desarrollar. Como tal es una actividad que varía de acuerdo al país al cual quiera vender sus productos ya que las normas y requisitos para adquirir la certificación son más estrictos en un país que en otros.

“Los supermercados de cadena están dispuestos a comprar productos ecológicos, siempre y cuando vengan con una debida certificación, y aseguren una oferta sostenida, con estándares de calidad similares a los productos tradicionales”⁷³

En Colombia solo el 19% han accedido a certificaciones de calidad o ecológicas⁷⁴ y existen 8 entidades autorizadas por el ministerio de agricultura y desarrollo rural para certificar productos agropecuarios ecológicos dirigidos al mercado nacional y una que está en proceso para certificar al mercado internacional, en el siguiente cuadro se observa las distintas certificadoras del país.

La relación que tendrá la firma consultora con los entes certificadoras es de intermediario ya que la intención de esta es facilitar el proceso que le toma a un productor y ofrecerle una asesoría en todo el proceso que debe correr, requerimientos de acuerdo al sello que desea obtener y la factibilidad financiera de adquirir un sello de estos, es decir acá se ve el carácter innovador que no se halla en los pocos competidores que es ofrecer un paquete entrelazado para que puedan adquirir los recursos para obtener el sello orgánico.

Tabla 11 Entidades certificadoras autorizadas por el MADR

	Nombre Certificadora	Dirección	Teléfono	Ciudad	Página Web
1	Corporación Colombia Internacional (CCI)	Calle 16 No. 6 - 66 Piso 6	091 - 2834988	Bogotá	www.cci.org.co
2	Biotropico	Cll 2 A # 26 - 121 San Fernando	092 - 5564779 - 6817459	Cali	www.biotropico.com
3	BCS OKO Garantie - Colombia	Carrera 16 No. 86A - 71 Of. 101	091 - 6231863	Bogotá	www.bcs-oeko.com
4	Cotecna	Calle 114 No. 9 - 01. Of 809	091 - 6291879	Bogotá	www.cotecna.com.co
5	SGS - Colombia	Carrera 16A No. 78 - 11 Piso 3	091 - 6069292	Bogotá	www.sgs.com.co
6	ECOCERT - Colombia	Calle 140 No. 28 - 46/48 oficina 201 Barrio Cedritos	091-6149200	Bogotá	www.ecocert.com
7	Control Unión Colombia	Cll 95 N°13 - 09 ofc.302	091-6357660	Bogotá	www.controlunion.com
8	CERES - Colombia	Cra 4 N° 4-43 Ofc.202	315-5396013	Cali	www.ceres-cert.com
9	Biolatina*	Cr. 5 No. 13-30	091 - 8638222 3112302414	Chía, Cundinamarca	www.biolatina.com

* Certificadora que a la fecha no ha iniciado los trámites de autorización transitoria dada por el MADR.

⁷³ SANCHEZ R. Ciao. Estrategias de integración de supermercados – productos ecológicos. Bogotá 2001

⁷⁴ LOZADA, Paola; Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de Biocomercio. Biocomercio sostenible IAVH 2005.

Cada producto que desee adquirir una certificación en el mercado nacional debe obtener un sello certificador que demuestre la veracidad del producto ofrecido. Este se llama sello único de alimento ecológico como se puede ver a continuación en el gráfico.

Gráfico 27 Sello único alimento ecológico



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
ALIMENTO ECOLÓGICO

Fuente: MADR

También existen sellos de certificación orgánica para cada país esto depende de los criterios que evalúen y puede variar su exigencia en comparación con otros “Cada sello de certificación internacional comprende la apertura de oportunidades para productos amigables con el medio ambiente en un determinado mercado internacional, de otra manera sería imposible aceptarlo como orgánico”.⁷⁵

⁷⁵ http://www.ecolife.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121:sellos-de-certificacion-la-cara-de-los-mercados-verdes&catid=89:negocios&Itemid=129

Gráfico 28 Sellos internacionales



Fuente: www.ecolife.com.co

Todo este proceso de certificación está estipulado en la resolución 0187 del 2006 donde fijan normas, autores responsables y funciones sobre el desarrollo de cultivos ecológicos y control o supervisión de estos, también la resolución 0148 de 2004 del Ministerio de agricultura y desarrollo rural, “donde establecen los requerimientos para que este otorgue el sello único nacional de alimento ecológico, a aquellos productores que estén certificados con entidades debidamente acreditadas ante la superintendencia de industria y comercio y autorizadas por el ministerio”.⁷⁶

2. **Asesoría en financiamiento y gestión financiera:** Otra línea a ofrecer es el asesoramiento financiero ya que el mercado objetivo de campesinos mostraron un desconocimiento general para adquirir una financiación o los medios para conseguirla, el 74% de los agricultores no han solicitado o accedido a un crédito.⁷⁷ Todo el proceso de documentación necesaria, asesoramiento de acuerdo a su capacidad de deuda y las distintas entidades.

Dentro de la línea de financiamiento se encuentran entidades dedicadas exclusivamente al sector rural como finagro donde “se pueden solicitar recursos para desarrollar proyectos agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas, forestales y actividades rurales como artesanías, turismo rural y comercialización de metales y piedras preciosas”.⁷⁸

⁷⁶ http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._madr._2007.pdf

⁷⁷ LOZADA, Paola; Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de Biocomercio. Biocomercio sostenible IAVH 2005.

⁷⁸ http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=faq&p_id=0&p_options=F
QC-11

- FOGAFIN:

El FOGAFIN (fondo de garantías de instituciones financieras) dentro de uno de sus objetivos propuestos esta servir de instrumento para el fortalecimiento patrimonial de las instituciones inscritas y procurar que las instituciones inscritas tengan medios para otorgar liquidez a los activos financieros y a los bienes recibidos en pago.⁷⁹

- FINAGRO:

Es el fondo para el financiamiento agropecuario, estos clasifican los créditos de acuerdo a la capacidad de producción en este caso al estar dirigidos a medianos productores inicialmente es pertinente saber que son clasificados como tal al tener en sus balances generales activos totales iguales o menores a 10.000 smmlv es decir \$5'150.000.000 para 2010.⁸⁰

En la siguiente tabla se observa las tasas de interés que cobran y su cobertura:

Tabla 12 Condiciones financieras FINAGRO

Nombre	Cargo
Tasa de interés máxima	<ul style="list-style-type: none">- Hasta DTF (EA) + 10- Para créditos con plazos iguales o superiores a diez (10) años la tasa de colocación es LIBRE (1)
Cobertura de financiación	<ul style="list-style-type: none">- Hasta 100% de los costos directos en proyectos de Adecuación de Tierras.- Hasta 80% de los costos directos del proyecto para las demás actividades.

Fuente: www.finagro.com.co

- MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural):

⁷⁹ <https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&padre=0>

⁸⁰ http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-70&p_options=

El ministerio de agricultura también ofrece créditos mediante programas y subsidios hacia el sector agropecuario, ofreciendo tasas de crédito bajas y oportunidades de pago especiales.

Uno en especial que otorga es conocido como el ICR (incentivo a la capitalización rural) a través de FINAGRO las cuales deben estar financiadas en proporción no inferior al 40% de su costo total las cuales pueden ser:

- Adecuación de tierras
- Manejo del recurso hídrico
- Obras de infraestructura para la producción
- Desarrollo de biotecnología
- Maquinaria e implementos agrícolas
- Transformación primaria y comercialización de bienes de origen agropecuario.
- Plantación y mantenimiento de cultivos de tardío rendimiento.⁸¹

- BANCO AGRARIO:

Otra entidad importante es el Banco Agrario, donde se pueda ofrecer a los campesinos la asesoría en tomar alternativas de crédito y realizando un estudio de capacidad de deuda y las tasas más cómodas del mercado para pagarlo.

El banco agrario posee el fondo agropecuario de garantías (FAG) el cual “tiene como objetivo respaldar los créditos de capital de trabajo e inversión redescontados ante FINAGRO, de clientes que no puedan ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por el Banco, o que teniéndolas estén comprometidas o las que posea sean insuficientes para respaldar el crédito. Esta garantía respalda el valor del capital desembolsado o saldo del mismo en los porcentajes definidos según el tipo de productor o programa”.⁸²

El FAG ofrece diversos paquetes de acuerdo al productor, en la siguiente tabla se ve el tipo de garantía, cobertura, comisión anual anticipada y el monto del crédito

⁸¹ Banco Agrario disponible en:

<http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?node=003002001&articleId=141&treeManagerId=1&treeId=1>

⁸²<http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?node=003002001&articleId=142&treeManagerId=1&treeId=1>

Tabla 13 Garantías FAG por tipo de productor

Tipo de Productor	Tipo de Garantía	Cobertura*	Comisión Anual Anticipada	Observaciones
Pequeño Productor	Automática	Hasta 100%	el 1.0%	Créditos hasta 15 SMLMV
Pequeño Productor	Automática	Hasta 80%	el 1.0%	Créditos superiores a 15 SMLMV y hasta \$30.773.500
Colectivo de pequeños productores	Automática	Hasta 80%	el 1.0%	Créditos hasta \$30.773.500
Colectivo de pequeños productores	Calificación previa	Hasta 80%	el 1.0%	Créditos mayores a \$30.773.500
Mediano Productor	Automática	Hasta 75%	el 2.5%	Créditos hasta 350 SMLV
Mediano Productor	Automática	Hasta 60%	el 2.0%	Créditos superiores a 350 SMLMV y hasta 1.250 SMLMV
Mediano Productor	Calificación previa	Hasta 60%	el 2.0%	Créditos superiores a 1.250 SMLMV
Gran Productor	Automática	Hasta 50%	el 3.0%	Créditos hasta 1.250 SMLMV
Gran Productor	Calificación previa	Hasta 50%	el 3.0%	Créditos superiores a 1.250 SMLMV
Mipymes	Automática	Hasta 75%	el 2.5%	Créditos hasta 350 SMLMV
Mipymes	Automática	Hasta 60%	el 2.0%	Créditos superiores a 350 SMLMV y hasta 1.250 SMLMV
Mipymes	Calificación previa	Hasta 60%	el 2.0%	Créditos superiores a 1.250 SMLMV
Mujer Rural de bajos ingresos	Automática	Hasta 90%	el 1.0%	Para todos los créditos

Fuente: FAG Banco agrario

También estos créditos se ofrecen para distintas líneas una de las que se va a brindar asesoría es en la línea de inversión ya que ofrecen créditos para la adecuación de tierras, maquinarias y adquisición de tierras. Otra línea de crédito es para capital de trabajo en cuanto a producción agrícola, transformación primaria y comercialización,

Otro importante servicio que ofrece el Banco Agrario es a través del PADA (programa de alivio de la deuda agropecuaria) el cual está destinado a dar un alivio al flujo de caja de los pequeños y medianos productores mediante el otorgamiento de un periodo muerto a los

pequeños productores y otorgar un subsidio del 40% efectivo anual a los medianos productores.⁸³

Es un aspecto crucial dentro de la línea ya que en el estudio de mercados realizado por el autor la gran mayoría de los campesinos afirmaron no contar con recursos y muchas veces por desconocimiento de estos mismos, falta de información y asesoría no logran mejorar las condiciones de producción, adquirir una certificación o pasar de la agricultura tradicional a la orgánica.

En segunda instancia no basta con ofrecer créditos y que estas personas tengan recursos sino que sepan administrarlos, elaboren una correcta contabilidad del negocio y tomen decisiones correctas que les permita obtener mayor rentabilidad, posibilidad de expandir su negocio e inversiones y mejoras en maquinaria y tecnología.

La gestión financiera es esencial en la producción agrícola ya que garantiza el éxito del negocio, por ende la continuidad y la oferta necesaria que por esta época no es suficiente para la demanda creciente como se ha demostrado anteriormente a lo largo de este proyecto. Tan solo el 52% de los empresarios llevan estados financieros principalmente balance general y estado de resultados y el 45% utiliza métodos de evaluación financiera.⁸⁴

3. Montaje y/o transición de cultivos orgánicos:

Se enfocara principalmente en ofrecer los siguientes servicios en asesoría:

Tabla 14 Servicio en montaje y/o transición de cultivos orgánicos

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Montaje cultivos orgánicos en zonas rurales2. Transición de agricultura convencional a la agricultura orgánica3. Montaje de cultivos urbanos |
|--|

Fuente: elaborado por el autor

⁸³ MADR; Boletín de coyuntura económica crédito agropecuario. Vol 8. Septiembre 2010.

⁸⁴ LOZADA, Paola; Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de Biocomercio. Biocomercio sostenible IAVH 2005.

Esta consta de todo un proceso que será desarrollado por expertos en el tema, ya que debe ser un factor que garantice la calidad y el éxito del montaje, como se mencionaba anteriormente en el estudio de mercados se menciona el caso de un cultivo de fresas que trato de ser orgánico pero debido al mal asesoramiento o en su defecto escaso o nulo no se obtuvo los resultados esperados.

Otro aspecto importante son las personas que deseen cambiar de la agricultura convencional a la orgánica, ya que involucra otro proceso diferente como la erosión de la tierra, las condiciones en las que esta, entre otros. Es decir se realiza un estudio de factibilidad sobre el terreno y las condiciones climáticas para ver la viabilidad y garantizar la prosperidad de la agricultura ecológica.

Según la PROMER (Programa de apoyo a la microempresa rural de América Latina y el Caribe) se pueden identificar tres etapas claves dentro del proceso de transición a la agricultura orgánica las cuales son⁸⁵:

1. Aumento de la eficiencia
2. Substitución
3. Rediseño del sistema agrícola

Otro item relevante es la agricultura urbana, se ofrecerá el montaje de cultivos orgánicos en las ciudades ya que se ve un potencial enorme con amplios márgenes de rentabilidad, que servirá aminorar problemas económicos y de salud en las zonas urbanas.

“Por medio de la agricultura urbana se ha recuperado la practica culinaria ancestral alrededor de alimentos como la quinua y el amaranto. El objetivo de este proyecto es contribuir a que la sociedad se reconozca en sus posibilidades de abastecimiento alimentario”,⁸⁶ dice Gloria González, coordinadora general del proyecto de agricultura urbana del Jardín Botánico.

El concepto de servicio en la firma consultora está fundamentado en dos aspectos:

⁸⁵ <http://www.promer.org/>

⁸⁶ Ibid., p. 5-1

- **Innovación:** Al observar la competencia se ve que existe una gama de consultorías, programas y proyectos que están enfocados a la producción limpia y amigable con el ambiente, también las alianzas y en muchos casos estos programadas son desarrollados por entidades públicas y privadas con grandes capitales, pero existe una serie de problemas que se detallaron en la investigación de mercados y a pesar de que estos programas e instituciones fomenten la agricultura orgánica, no se están viendo los resultados esperados.

Al existir pocos competidores en el mercado y como se menciona anteriormente la mayoría de estos son proyectos temporales y no permanentes, existe una oportunidad amplia en cubrir una necesidad del mercado, las estadísticas anteriormente mostradas dan fe del aumento de la demanda de productos orgánicos y la escasez en producción, también la poca o nula asesoría que reciben los productores o empresas que distribuyen sus productos en montaje, certificación y financiamiento un claro ejemplo del éxito de este proyecto es COAS la cual inicio en México y se ha ido expandiéndose por Latino América. Las tendencias de la comida light, baja en grasa, orgánica, entre otras, muestran los cambios que están dando los consumidores, ya que estos exigen productos:

1. Buenos para la salud
2. Amigables con el medio ambiente
3. Calidad del producto

Por esto el proyecto es innovador ya que en Colombia no existe una firma consultora con las mismas características y solo se enfocan en uno o dos puntos de lo que la firma hará. Cada asesoría es complementaria y por esta razón es que fracasan los proyectos ya que se les brinda la asesoría en una temática, pero no tienen recursos para adquirir un sello o para tener un sistema de producción ecológica, también la firma ofrece un acompañamiento constante y un servicio posventa que garantice el éxito de la asesoría en cualquier temática en la que se halla asesorado.

El valor principal es el acercamiento al mediano productor, donde este sienta la necesidad de cambiar su sistema actual de producción, la obtención de una certificación que garantice la calidad del producto ofrecido y una correcta logística de distribución donde obtenga los beneficios que se merece.

También el lograr alianzas estratégicas con industrias relacionadas y de apoyo, tener clientes corporativos que no están involucrados directamente en la producción orgánica pero que el éxito de su negocio depende de este

como lo es Wok y Bioplaza, también otras cadenas a futuro como Clorofila y Suna.

- **Responsabilidad social:** Es un tema del que la consultora hará hincapié y estará enfocada al beneficio de la comunidad, el generar un aumento en la oferta de productos orgánicos, mitiga los problemas de salud, la generación de empleo, ya que los grandes industriales han acaparado la agricultura en el país, donde las condiciones para el pequeño y mediano productor y temas como la preservación de la biodiversidad. La demanda creciente en el consumo de productos orgánicos y la falta de abastecimiento genera una oportunidad de generación de empleos para campesinos.

El fomento de agricultura urbana en sectores marginales de la ciudad es un factor vital para la prosperidad de las personas de escasos recursos, el ofrecer un programa en el cual puedan lograr reducir costos en el largo plazo y tener una fuente saludable de alimentos.

6.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La cadena servicio- utilidades consta de cinco eslabones ⁸⁷

1. Calidad interna y de servicio: Selección y capacitación de los empleados, es fundamental el desarrollo de los empleados que van a trabajar en todo el proceso de asesoramiento
2. Empleados de servicios productivos y satisfechos: El fomentar incentivos y reconocimientos, como una buena remuneración marca la diferencia y genera una mayor productividad.
3. Mayor valor del servicio: La creación de valor para el cliente en este caso el campesino hará que estos se motiven más por el tema de la agricultura orgánica y como tal harán que la firma tenga éxito.
4. Clientes satisfechos y leales: Se mantendrán leales a la firma, recomendaran con otros clientes potenciales y esto generara un aumento de utilidades para la firma.
5. Utilidades y crecimientos saludables: Como tal es el último paso donde se obtiene el desempeño superior de la compañía de servicios.

En cuanto al servicio a ofrecer por la firma se diferenciara de la competencia al permitir el uso de tecnologías como Internet al alcance del mercado objetivo específicamente a las empresas como se mencionaba anteriormente a través de B2B.

⁸⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson education 2008. P. 225.

6.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

Como tal se maneja una entrada al mercado con bajos precios, una de las principales razones las arrojan los resultados de la investigación donde la viabilidad de entrar al mercado de consultorías ambientales es alta, debido a que no será la primera en el mercado y también tardará un tiempo para que pueda darse a conocer por parte de sus clientes

La estrategia de precios se fundamentará en el ofrecimiento de los servicios anteriormente referidos a precios bajos en relación con el mercado. Esto obedecerá a una estrategia de penetración la cual acorde con el ciclo de vida del servicio iniciará con estrategia de precios bajos con el objetivo de acreditarse y tomar posicionamiento en el mercado.

Los precios según la línea de servicio serán los siguientes:

Tabla 15 Lista de precios de venta de Green Crops Consulting SAS

Servicio	Precio por unidad
Asesoría en certificación	\$3.000.000
Montaje y/o transición de cultivos orgánicos	\$10.000.000
Asesoría en financiamiento y gestión financiera	\$2.000.000

Fuente: Tabla elaborada por el autor

Las formas de pago según la línea de servicios serán las siguientes:

Tabla 16 Condiciones comerciales

Productos	Porcentajes días de cobro		
	Contado	30 Días	60 Días
Montaje o transición de cultivos orgánicos	50%	50%	
Asesoría en financiamiento y gestión financiera	50%	50%	
Asesoría en certificación	30%	33%	34%

Fuente: Tabla elaborada por el autor

Estos porcentajes de pago se plantearon en base a que la mayoría de asesorías en el campo de servicio de consultoría se cancelan 50% de contado y 50% a los

30 días, en el último caso de asesoría en certificación se determinaron plazos más flexibles a 60 días ya que el proceso de certificación es el más demorado

Otro factor que influyo en la decisión fue el interés presentado por algunos pequeños productores, los cuales manifestaron un interés en recibir asesoría, pero no cuentan con los recursos suficientes para pagarla.

De acuerdo al estudio realizado, un proceso de certificación oscila alrededor de \$2.000.000 aunque esto varía de acuerdo al número de hectáreas producidas. También el proceso de adaptación de producción tradicional a producción orgánica demanda un alto costo y la escasa financiación imposibilitan al pequeño y mediano productor adquirir una asesoría.

Luego se pasara a una estrategia de fijación de precios basada en el buen valor la cual según Kotler “consiste en ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable”⁸⁸.

6.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 17 Punto de Equilibrio

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Montaje o transición de cultivos orgánicos	\$ 64.720.672,73	6,472067273	\$5.393.389,394	0,539338939
Asesoría en financiamiento y gestión financiera	\$159.644.326,1	79,82216304	\$13.303.693,84	6,65184692
Asesoría en certificación	\$9.708.100,91	3,236033637	\$809.008,4091	0,26966947
TOTAL VENTAS ANUALES	\$234.073.099,7	VENTAS MENSUALES	\$19.506.091,64	
		VENTAS TOTALES ANUALES:	\$234.073.099,7	

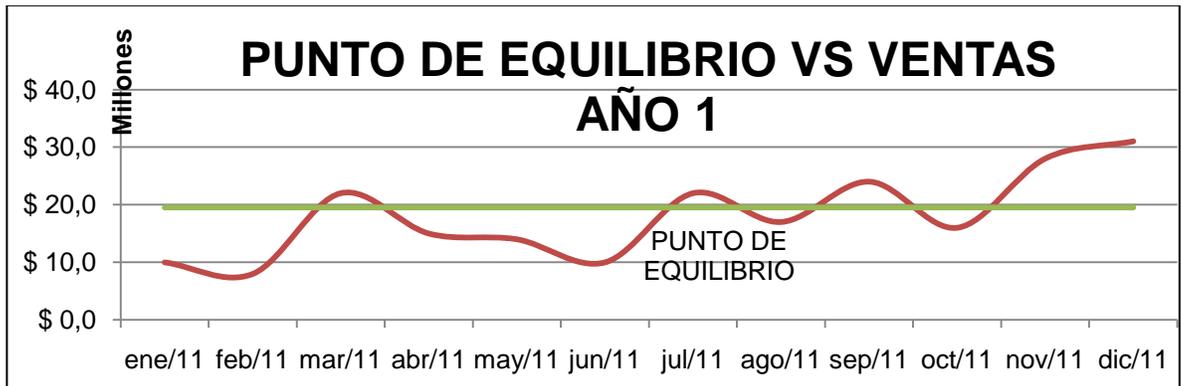
Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

La mayor cantidad en ventas que se espera es en asesoría en financiamiento, como se mostrara más adelante en las proyecciones en ventas esto se determino mediante el numero de productores que desean adquirir la financiación y se determino según las encuestas a los líderes de cooperativas de diversos municipios en el programa mercados campesinos que la mayor necesidad de ellos es la financiación o bien sea para certificarse o para mejoras en sus sistemas de producción, también la asesoría en financiación es la que menos tiempo toma.

⁸⁸ Ibid., p.265

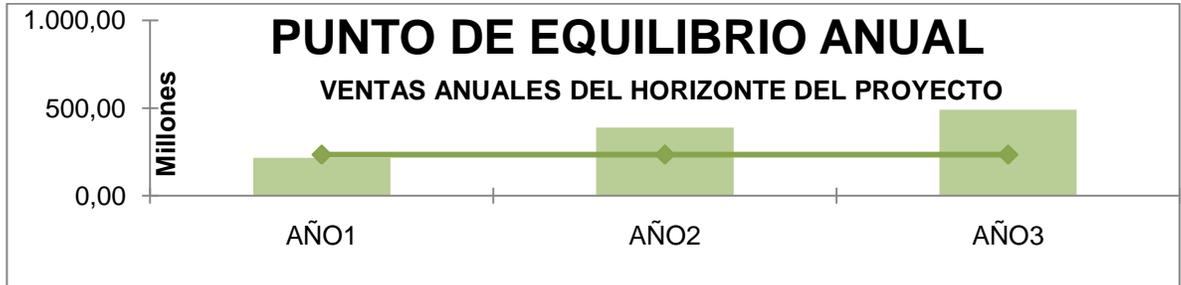
En cuanto a la gestión financiera, se tuvieron en cuenta los datos secundarios expuestos anteriormente del número de productores que no manejan un sistema de contabilidad y con esto se determinó que es la mayoría.

Gráfico 29 Punto de Equilibrio Vs Ventas año 1



Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Gráfico 30 Punto de Equilibrio anual



Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Teniendo en cuenta la estructura de gastos y costos fijos y el margen de contribución de la empresa se necesitan por año \$ 234.073.099 y ventas mensuales de \$19.506.091, tomando como referencia las proyecciones de los años siguientes la firma alcanza el punto de equilibrio en el año 2.

6.4 ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN

Las alianzas estratégicas serán fundamentales a la hora de buscar socios potenciales y clientes potenciales para el negocio, estará enfocada principalmente en:

- **Relaciones públicas:** Como pilar fundamental de la estrategia se desarrollara mediante la búsqueda de clientes y socios potenciales, un claro ejemplo es el realizado por el investigador el cual obtuvo dos entrevistas con grandes empresas como wok y Bio plaza las cuales mostraron interés en el proyecto y de una posible participación en caso de que se consolide.
- **Concientización:** El generar un tema de preservación por el medio ambiente y de conservación de la biodiversidad permitirá un aumento o interés por parte de pequeños y medianos productores.

Otro de los problemas identificados en la investigación de mercados fue que los intermediarios se quedaban con las ganancias y son unos de los principales promotores de que el campesino no tenga recursos para invertir en investigación y desarrollo, se manejara un canal de marketing directo el cual no tiene niveles o intermediarios.

Esto facilita que el campesino tenga una relación directa con la firma y no sea mediante otras organizaciones que puedan alterar el proceso de asesoramiento. Claro está que la firma será un intermediario en cuanto a las alianzas que se realicen con grupos de interés.

Algunas de estas alianzas pueden ser el ministerio de agricultura, finagro, instituciones especializadas como el Sena o universidades que tengan proyectos relacionados a la producción ecológica, también con restaurantes como wok el cual tiene un gran interés a este tema, cadenas de supermercados como Bio plaza que presenta una escasez en la oferta de frutas y verduras.

6.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Se utilizaran los siguientes medios de comunicación:

- **Recursos digitales:** Pagina web ofreciendo al cliente corporativo (medianas empresas) la oportunidad de adquirir el paquete online mediante el modelo B2B y también para relaciones con los clientes, en el servicio posventa y en el ofrecimiento de artículos de interés o futuras asesorías
- **Estrategia de empuje:** Ir a vender el producto mediante los promotores a empresas relacionadas, ofreciendo el portafolio de productos y las posibilidades de pago.

- **Asistencia a eventos nacionales e internacionales:** Al ser una firma nueva en el mercado es necesario que acuda a eventos donde tenga la posibilidad de darse a conocer y de generar posibles clientes.

A continuación se presentaran de manera detallada cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.

Se maneja una estrategia de empuje la cual” requiere un uso de la fuerza de ventas la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución”⁸⁹.

Esta estrategia está orientada a darse a conocer ante las posibles alianzas estratégicas y ofrecer el valor agregado que pueden obtener si se soportan en la firma consultora el cual es una asesoría al pequeño productor y mediano productor en alimentos orgánicos.

Se maneja mediante recursos digitales como pagina web, blogs, entre otras. También mostrando los beneficios a nuestros clientes potenciales de porque deben adquirir nuestro paquete de asesoría.

A lo largo del trabajo se ha recalado la importancia de preservación del medio ambiente y de la importancia que tiene la alimentación sana, por esto el generar a largo plazo una estrategia al consumidor de alimentos sobre la necesidad de que adquieran en sus hábitos de vida productos orgánicos, generara una respuesta en cadena ya que al aumentar la demanda, la oferta deberá adaptarse a las condiciones del mercado para poder sobrevivir y como tal esto requerirá un proceso de transición donde la consultora jugara un papel esencial.

Dentro de la estrategia de comunicación se establecerán canales directos con los principales clientes y alianzas estratégicas inicialmente con medianas empresas y asociaciones de campesinos que faciliten el ofrecimiento del portafolio de servicios de asesoría. También es importante resaltar diversos medios para llegar a los distintos tipos de clientes ya que de acuerdo a sus características varían uno de otros:

1. Medianas empresas que compartan la cultura orgánica: Se llegara a través de mercadeo digital proporcionando las líneas de servicio y ventajas que tendrán estas, también mostrándoles las características que nos diferencian del resto de la competencia y el valor agregado que se ofrecerá

⁸⁹ Ibid., p.369

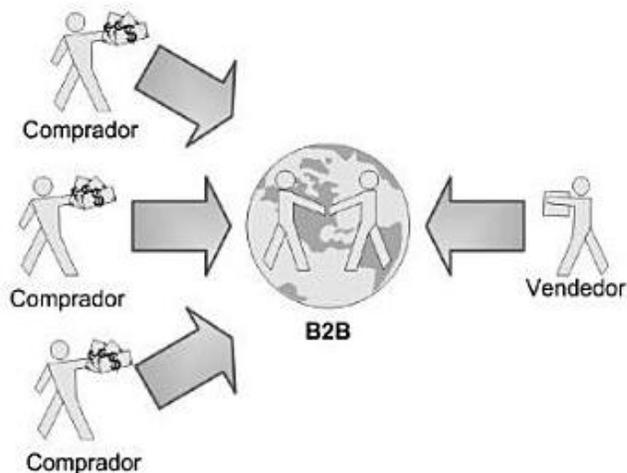
En segunda instancia se realizara un enfoque de B2B ya que permite una rapidez en las comunicaciones y una integración directa y eficiente en la información y transacciones que se realicen.

B2B es un término aplicado al comercio electrónico el cual “describe un sistema de comercio entre dos empresas creado en torno a internet, donde se intercambian servicios, productos e información relacionada con los procesos comerciales”.⁹⁰

Este modelo maneja dos enfoques los cuales son:

-Un mercado electrónico en el que el vendedor oferta un producto o servicio y varios compradores mostraban interés por él.

Gráfico 31 Modelo B2B

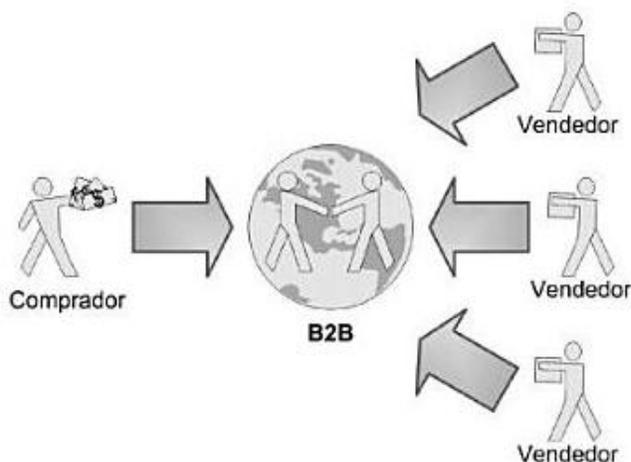


Fuente: La nueva era del comercio electrónico

-Varios vendedores acuden a la petición de un único comprador.

⁹⁰ SEOANE, Eloy (2005). La nueva era del comercio, Ed. Ideas Propias 302. P. 79.

Gráfico 32 Modelo B2B 1



Fuente: La nueva era del comercio electrónico

Algunas características que posee o brinda el B2B son:⁹¹

- Agilidad y flexibilidad.
- Asociación.
- Comprensión de la cadena de suministro.
- Fidelización.
- Múltiples modelos.
- Aprovechar lo ya existente.
- Permiten y facilitan la negociación.
- Disponen de la logística necesaria.
- Estandarización de catálogos.
- Sistemas de comunicación eficientes.
- Sistemas de arbitraje y aseguramiento de la calidad.
- Financiación.
- Servicio al cliente.
- Servicios de publicidad.
- Validación financiera de las transacciones.
- Múltiples formas de funcionamiento.

Esto permite obtener múltiples ventajas para la firma como disminución en los precios de compra, los costos del proceso de compra, mejor servicio post venta, disminución del tiempo necesario para la adquisición de un producto o servicio, mejoras en la gestión de stocks, información real sobre el estado de compra del servicio y el hacer más eficiente la cadena de valor.

⁹¹ Ibid., p.83

También facilitara el acercamiento de potenciales compradores que por medios presenciales es muy difícil o manejan mucha burocracia al momento de lograr una cita e ir a vender el servicio, por esto se escoge una opción económica y rentable.

Otro factor esencial es establecer un vínculo directo mediante **marketing directo** que es “la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata”.⁹²

Esta estrategia puede ir conectada con el enfoque de B2B ya que después de realizar una introducción vía online se puede gestionar una cita personal para llegar al consumidor final. Para esto otro factor importante son las **relaciones públicas** las cuales “consisten en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa, al obtener publicidad favorable, al crear una buena imagen corporativa y al manejar o bloquear los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.”⁹³

2. Agricultores que cuentan con tierras orgánicas: Esto se realizara siendo un intermediario ya que llegar a cada campesino de una región específica es difícil y costoso debido a las extensas distancias y la dificultad de encontrar las personas interesadas. Por esto se buscara alianzas con programas como mercados campesinos que congrega y reúne a cientos de campesinos en la ciudad de Bogotá, también en las cooperativas de campesinos promocionar mediante conferencias las oportunidades y beneficios que obtendrán a futuro y la línea de servicios que se les ofrecerá.
3. Agricultura urbana: Esta irá dirigida a personas que deseen implementarla en espacios que no estén teniendo un uso adecuado como patios, zonas comunes en conjuntos, entre otros. En este caso se buscara gestionar directamente con juntas de acción comunal y alcaldías locales y municipales en la incursión de este sistema que beneficiara el bolsillo de personas que viven en un ambiente urbano que son la mayoría en la actualidad y por cumplir uno de los objetivos del proyecto que es mejorar la salud humana.

Como tal se realizara dos tipos de estrategias de promoción o comunicación una dirigida al consumidor final y otra a través del canal de distribución.

⁹² Ibid., p.470

⁹³ Ibid., p.470

6.6 MERCADEO DIGITAL

Sera un factor fundamental el incursionar en la red mediante páginas web, blogs y redes sociales para dar a conocer la firma. Esta tendrá las siguientes características a ofrecer:

- Presentación del plan estratégico de Green Crops Consulting.
- Artículos gratuitos para los usuarios orientados a facilitar el manejo de sus cultivos y procesos orgánicos.
- Noticias de interés nacional, estadísticas y tendencias de la agricultura ecológica.
- Línea de servicios que ofrece la firma.
- Calendario de actividades de capacitación, congresos nacionales y eventos que permitan el desarrollo de la agricultura ecológica.
- Videos instructivos y enlaces de utilidad
- Oportunidades de empleo mediante registro electrónico del CV.

6.6.1 OTRAS ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

1. ASISTENCIA A EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES :

Dentro del plan de crecimiento la participación en eventos nacionales es crucial para dar a conocer la firma y posicionarla en el mercado. Dentro de los más importantes eventos nacionales relacionados con el tema agrícola encontramos:

- AGROEXPO
- FIMA (Feria internacional del medio ambiente)
- ALIMENTEC

La participación de la firma se verá reflejada en el futuro al iniciar un plan para montar sucursales en otras ciudades del país y la posibilidad de alianzas internacionales para entrar con éxito a mercados extranjeros. Dentro de los eventos anteriormente mencionados cabe destacar FIMA ya que es una oportunidad para darse a conocer dentro del campo del

desarrollo sostenible en el país y en el mundo al contar con inversionistas y empresas extranjeras en la feria.

También en eventos locales y municipales donde se pueda llegar a las cooperativas de campesinos quienes necesiten uno de los servicios de la organización.

A nivel internacional es importante conocer las mejores prácticas en otros países y ver como la firma adopta modelos aplicables al país para luego enfocarse a futuro en estrategias enfocadas al mercado internacional como la asesoría en certificación internacional ya que como se menciono anteriormente son distintos los factores que se tienen en cuenta para que un producto orgánico obtenga dicha certificación. También ver la posible competencia a nivel internacional y tomar de sus mejores prácticas para implementarlas en la firma.

2. PARTICIPACIÓN EN FOROS Y CONFERENCIAS DEL SECTOR:

Ofrecer por parte de la firma mediante especialistas en temas de agricultura ecológica foros y conferencias en el país donde se de a conocer la firma y se discutan de diversas temáticas que puedan ayudar al progreso del sector agrícola y de prestación de servicios, también para conocer los nuevos retos y necesidades que tenga el sector y finalmente ofrecer la línea de servicios de la firma como una alternativa para dichas necesidades.

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

-Alcaldía mayor de Bogotá:

Mediante la política de seguridad alimentaria se puede presentar el proyecto con el fin de que estos recursos o la mayoría de estos salgan de la alcaldía.

-Coas:

Al ser COAS uno de los principales competidores a si vez puede ser un aliado estratégico ya que en la actualidad solo ofrecen sus productos y servicios en Medellín. La alianza se desarrollaría de la siguiente forma:

Siendo intermediario para trabajar conjuntamente en Bogotá y Cundinamarca ya que ellos al poseer un posicionamiento de marca y experiencia, ambas empresas pueden lograr objetivos comunes.

Al ser especialistas en montaje de cultivos orgánicos y traspaso de la agricultura tradicional a la agricultura ecológica poseen el suficiente know-how necesario para hacer parte de una línea de servicio que ofrecerá la firma y permitir la intermediación con clientes potenciales como los estudiados en la investigación tales como los mercados campesinos y sus cooperativas, de productores como caminos reales.

Otro aspecto importante es la incursión de cultivos urbanos en la ciudad, específicamente en viviendas de un solo piso en estratos 1,2 y 3, ya que dentro de sus líneas de servicios incluyen estas y al ser Bogotá la ciudad más grande del país sería una solución a la escasez de comida en estos sectores por falta de recursos y el implemento de comida saludable en la ciudad.

Esto permitirá que la firma Green Crops Consulting obtener un posicionamiento en el mercado más acelerado y aprender sobre los procesos que manejan sus aliados.

-Wok y bioplaza:

Otros importantes aliados para iniciar la consultoría son Wok y Bioplaza ya que mediante ellos se garantizara inicialmente que el campesino tenga un punto de distribución y comercialización, que la firma sea rentable en el largo plazo y estas empresas puedan tener el abastecimiento de productos orgánicos suficiente para la demanda creciente.

-Jardín botánico de Bogotá José Celestino Mutis

También se buscara generar una alianza con el Jardín Botánico de Bogotá ya que tienen un proyecto de agricultura urbana que dada la magnitud de su envergadura como lo es en una ciudad como Bogotá es necesaria la cooperación y participación de diversas entidades para que se pueda desarrollar.

-Condiciones de la alianza: las alianzas estratégicas planteadas serán distintas ya que algunas de estas también pueden ser competencia para la firma.

- a) **Wok y Bioplaza:** Inicialmente será una alianza con el fin de dar a conocer la firma en la que ambas compañías ganen, unas con el aumento de sus productos orgánicos y certificaciones por parte de sus proveedores y la firma con el inicio del negocio y ventas. También con Bioplaza ellos manejan una línea constante en investigación y se puede realizar una alianza con el fin de obtener datos recientes y pertinentes para el negocio e ir innovando en nuevas líneas de asesoría.
- b) **Jardín botánico de Bogotá José Celestino Mutis:** Ellos son los que lideran el programa en la capital, conocen de primera mano los principales factores para garantizar el éxito del montaje del cultivo urbano y están trabajando de la mano con la alcaldía de Bogotá, la mejor forma de penetrar este mercado es aliándose con ellos, ya que dentro de su programa permiten la participación de instituciones educativas, empresas y comunidad en general, también el mercado es bastante grande como se observa anteriormente en el mercado objetivo el total de hogares de las principales localidades con alto potencial en desarrollar cultivos orgánicos.
- c) **Coas:** Como se menciona anteriormente es el principal competidor y el que tiene mayor similitud con el proyecto, también debido a su posicionamiento de marca, internacionalización y experiencia en el mercado, es posible que se realice una alianza mediante la cual ellos puedan explorar el mercado de Cundinamarca y Boyacá mediante la firma, de igual forma se busca aprendizaje y el penetrar mercados en otras ciudades del país ya que ellos en la actualidad en Colombia solo operan en Medellín.

6.7 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO.

Tabla 18 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL	AÑO 2	AÑO 3
Pagina Web	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.205.000
Alianzas para artículos	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	\$ 2.756.250
Afiliaciones gremiales	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500
Alianzas para barnners	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500
Eventos promocionales	\$ 4.000.000	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000
TOTAL	\$ 12.500.000	\$ 13.125.000	\$ 13.781.250

Fuente: Elaborada por el autor.

-Alianzas para artículos: Se buscara a expertos en agricultura orgánica, docentes y personas que trabajen en este campo. El principal aliado en el que la firma invertiría seria en el Instituto Alexander von Humboldt, dado que es un instituto con amplia experiencia no solo en agricultura ecológica sino en la biodiversidad del país al cual le puede dar información importante para los lectores sobre frutas exóticas, plantas, etc.

-Afiliaciones gremiales: Como tal se buscara asociaciones en la cual la firma tenga cabida, dentro de las cuales encontramos la FAO (Food and Agriculture Organization) la cual es una iniciativa de las naciones unidas, dentro de sus productos ofrece información sobre agrónomos, ingenieros forestales, expertos en nutrición mediante publicaciones científicas, foros electrónicos, entre otros. También brinda un espacio para una reunión con varios países para discutir las tendencias en agricultura actuales y formular planes de acción según sea necesario.

-Alianzas para barnners: Principalmente buscar una empresa de publicidad que ofrezca soporte en el desarrollo de barnners y mirar los precios más atractivos del mercado.

-Eventos promocionales: Como se especifico en la estrategia de comunicación la asistencia a eventos nacionales e internacionales, se espera adquirir un stand para la feria FIMA (Feria Internacional del Medio Ambiente), como la firma esta iniciando se espera una participación en el mercado nacional y ya después del tercer año buscar mayor participación en ferias internacionales Dentro de otras ferias importantes esta Agroexpo y Alimentec.

6.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

Al ser un negocio nuevo en un mercado amplio se maneja un escenario conservador con una estrategia de penetración de precios bajos y con un crecimiento realista debido a las diversas situaciones que pueden afectar la decisión de compra, en este caso la adquisición del servicio. Se establecieron proyecciones en ventas para los tres primeros años de operación de la firma, como se planteaba anteriormente en la estrategia de precio se definieron los diversos precios para los diversos servicios a ofrecer y su incremento será del 10% anual a partir del segundo año.

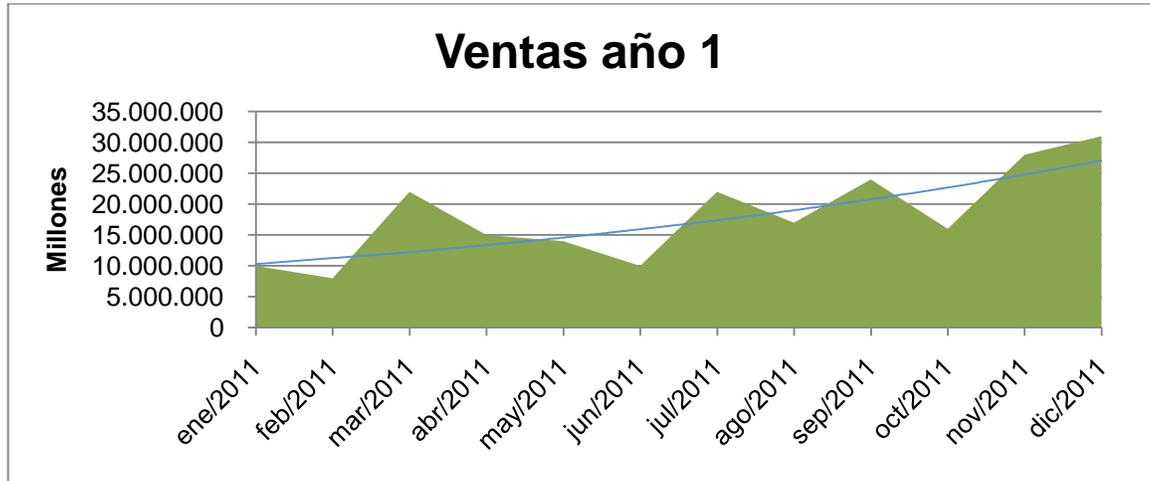
Los criterios para las proyecciones se basan de acuerdo al número de empresas en Bogotá el cual se muestra en el mercado objetivo que es el sector comercial con un 23% de la participación total y con un número de 52.210 empresas, se estima un incremento conservador para los primeros meses del año ya que es en la época que la firma empieza a realizar promoción y búsqueda de clientes. También se tuvo en cuenta el número de hogares que se especifica en el mercado objetivo y el número de campesinos que hacen parte del programa de mercados campesinos.

Para el año 1 se estimaron 6 asesorías en montaje o transición de cultivos orgánicos ya que estas requieren de mayor tiempo e inversión para lograrlas, también se estimó 74 asesorías para el primer año en asesoría en financiamiento y gestión financiera dado que es la necesidad que la mayoría afronta y es esencial para el desarrollo de un montaje o adquisición de una certificación. Finalmente se estimaron 3 asesorías en certificación ya que el estudio arroja que puede tomar hasta dos años en obtener una certificación y sus precios varían de acuerdo a la hectárea por área.

Se parte del supuesto de un escenario conservador el cual en el primer año arroja unas cifras alcanzables para la firma, manteniendo aspectos del entorno como la competencia, factores políticos, sociales, ambientales, entre otros.

Las ventas inician el primer mes del 2011, en el primer año se esperan vender \$ 217.000.000 donde se espera tener la mayor venta en el mes 12 de la proyección por valor de \$31.000.000.

Gráfico 33 Proyección de ventas año 1 firma consultora



Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogota Emprende

Tabla 19 Ventas año 1

PERIODO	\$	%
ene/2011	10.000.000	4,61%
feb/2011	8.000.000	3,69%
mar/2011	22.000.000	10,14%
abr/2011	15.000.000	6,91%
may/2011	14.000.000	6,45%
jun/2011	10.000.000	4,61%
jul/2011	22.000.000	10,14%
ago/2011	17.000.000	7,83%
sep/2011	24.000.000	11,06%
oct/2011	16.000.000	7,37%
nov/2011	28.000.000	12,90%
dic/2011	31.000.000	14,29%

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogota Emprende

Se ven cambios entre los distintos meses ya que el precio y la cantidad varían, esto se estimó teniendo en cuenta factores como el inicio de la empresa, la cual inicia con una asesoría a bioplaza en el primer mes del año, en Febrero se esperan cuatro asesorías en financiación y gestión financiera que hace parte a los productores que fueron entrevistados y necesitaban apoyo financiero y solo hasta Abril se generaría la primera asesoría en certificación.

El grafico anterior muestra una tendencia al alza en cantidad de servicios ofrecidos por mes y una clara muestra es al terminar el año con un 14,29% más que con el inicial. En la siguiente tabla se ve el total de ventas pensado, su porcentaje de crecimiento con relación al año anterior y el promedio mensual:

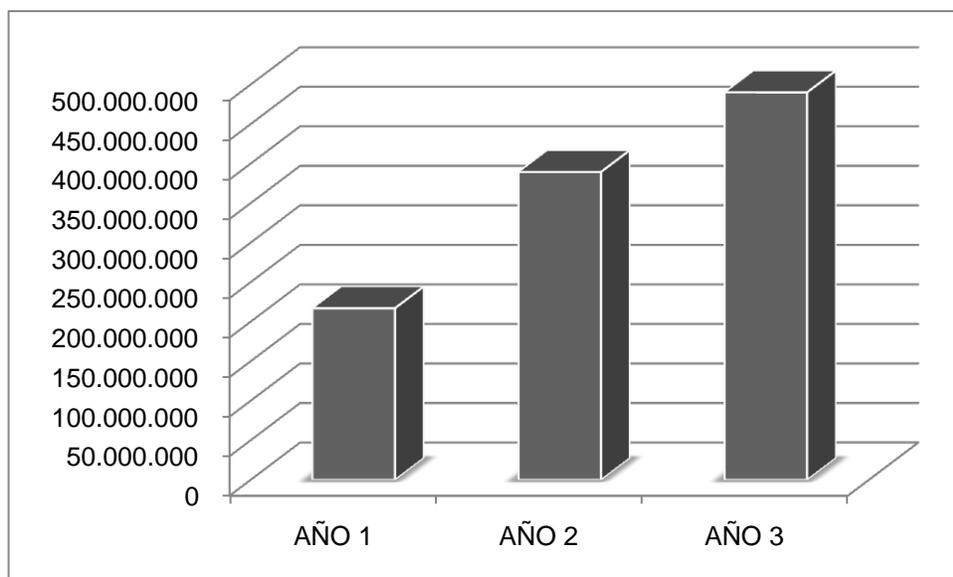
Tabla 20 Ventas proyectadas año 2 y 3

PERIODO	\$	PROM.MES		
AÑO 1	217.000.000	18.083.333	CRECIMIENTO ANUAL	
AÑO 2	389.400.000	32.450.000		79,45%
AÑO 3	490.050.000	40.837.500		25,85%

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogota Emprende

El crecimiento anual del segundo año en comparación con el primero es de un 79,45% el cual es significativamente alto, pero razonable al ver que se ingreso bajo un escenario conservador donde se proyectaron pocas ventas para el primer año de operación. En el tercer año ya este margen se reduce a un 25,85% con ventas anuales de \$ 490.050.000 y un promedio mensual de \$ 40.837.500

Gráfico 34 Ventas proyectadas a 3 años



Fuente: Elaborada por el autor

Tabla 21 Ventas totales por producto

PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Montaje o transición de cultivos orgánicos	60.000.000	27,65%	6	7,23%
Asesoría en financiamiento y gestión financiera	148.000.000	68,20%	74	89,16%
Asesoría en certificación	9.000.000	4,15%	3	3,61%
TOTAL	217.000.000	100,00%	83	100,00%

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogota Emprende

El producto de mayor venta en el año 1 es el de servicio en Asesoría en financiamiento y gestión financiera el cual participa con un 68,2% y el de menor participación es el de asesoría en certificación con un 4,15%. Esto se debe a que el proceso de certificación como se menciona anteriormente puede durar varios años y por ende no va a tener la misma demanda que la asesoría en financiamiento y gestión financiera que son aproximadamente de un mes o dos.

6.8.1 POLÍTICA DE CARTERA

La firma al estar dirigida a distintos segmentos de mercado con diferentes necesidades y hábitos de consumo, se hace necesario una política de cartera para ciertos clientes que no tienen la capacidad de pago de contado pero si cuentan con solvencia, capacidad de endeudamiento, buen historial de créditos en el pasado, entre otros.

Tabla 22 Política de cartera

Productos	Porcentajes días de cobro		
	Contado	30 Días	60 Días
Montaje o transición de cultivos orgánicos	50%	50%	
Asesoría en financiamiento y gestión financiera	50%	50%	
Asesoría en certificación	30%	33%	34%

Fuente: Tabla elaborada por el autor

Se maneja una provisión de cuentas por cobrar del 4% y se otorgan créditos en base al tipo de servicio como se ve en la tabla anterior.

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1 Ficha técnica del servicio

FICHA TÉCNICA	
Nombre del servicio:	Firma de consultoría en temáticas ambientales enfocada inicialmente a la asesoría y montaje de cultivos orgánicos
Tipo de entidad:	Inversión privada
Línea Operativa:	Consultoría – prestación de servicios
Lugar de desarrollo:	Bogotá - Cundinamarca
Principal servicio:	Montaje y/o transición de cultivos orgánicos
SERVICIOS QUE PRESTA	
	<ol style="list-style-type: none">1. Asesoría en certificación2. Asesoría en financiamiento y gestión financiera3. Montaje o transición de cultivos orgánicos

Fuente: Elaborada por el autor

7.2 Estado de desarrollo

En Colombia el ofrecimiento de servicios de asesoría no es nuevo, constantemente organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han sacado planes en donde incentivan y desarrollan varias líneas propuestas en este trabajo, una de estas ha sido la cámara de comercio de Bogotá con el programa Colombia orgánica en la actualidad este programa se ha estancado según la entrevista al experto Alexander von Loebell (Ver anexo 3).

El problema del servicio es que no es constante en el tiempo sino es intermitente, también se encuentran casos como el SENA donde han desarrollado programas que fomentan los cultivos orgánicos pero estos solo se enfocan la parte técnica y no a las demás líneas.

En la actualidad en el mundo existen firmas consultoras altamente calificadas y que han venido desarrollando estrategias de expansión a otros países y ofrecen líneas de asesoría adicionales a las planteadas, un ejemplo que se menciona en el análisis de la competencia es COAS (Ver análisis de la competencia), los cuales han logrado ser los líderes del tema en México y en la actualidad incursionaron en Colombia en la ciudad de Medellín. Según un representante de esta entidad llevan aproximadamente 10 años en el país asesorando miles de familias campesinas

que hoy en día producen orgánicamente aunque no estén dentro de las estadísticas de las organizaciones certificadoras.⁹⁴

Esto demuestra que aun existen falencias en la parte de certificación y en financiamiento como se mencionaba anteriormente (Ver línea de servicios) la mayoría de las empresas agrícolas no llevan contabilidad y no acceden a créditos.

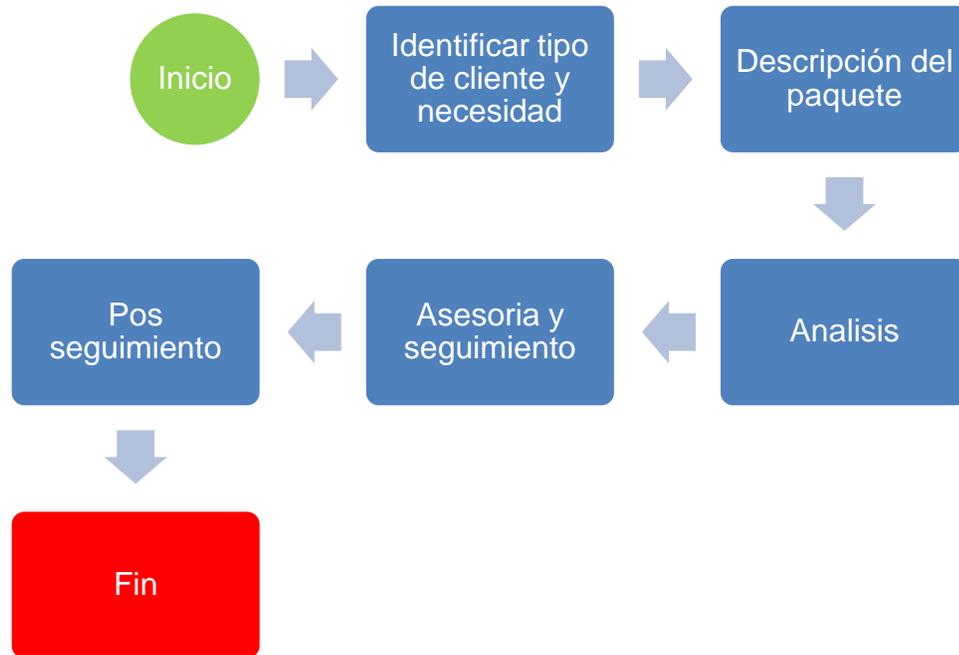
7.3 Descripción del proceso

Para lograr una óptima prestación del servicio se debe desarrollar el siguiente procedimiento para garantizar su calidad y éxito.

1. Identificar tipo de cliente y necesidad principal: Al identificar si es una empresa, persona natural o cooperativa y determinar su necesidad principal se puede iniciar con la siguiente actividad.
2. Descripción del paquete o paquetes de asesoría solicitados: Dar a conocer al cliente los beneficios que recibirá, precios y facilidades de pago.
3. Análisis: de acuerdo al paquete solicitado se analizara las condiciones de la tierra, condiciones de producción, contabilidad y capacidad de endeudamiento y requerimientos para certificación.
4. Asesoría y seguimiento: este proceso es uno de los más importantes, aunque en los anteriores ya se está asesorando y haciendo seguimiento es en este donde se pone en marcha el objetivo principal de la firma y de implementar el servicio en su totalidad.
5. Pos seguimiento: Una vez finalizada la asesoría se hará un seguimiento trimestral de cómo va el negocio de esta persona.

⁹⁴ ACEVEDO Diana. Foro Online . contacto@coascolombia.com . 17-10-10.

Gráfico 35 Proceso Green Crops Consulting



Fuente: Elaborada por el autor

7.4 Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos de la firma están relacionadas con el know how del personal por lo tanto solo se necesitan los siguientes perfiles:

- Ingeniero Agrónomo con experiencia en agricultura ecológica
- Administrador de Empresas con experiencia en firmas consultoras
- Promotores
- Asesores.

El presupuesto como tal es el salario que se ofrecerá a cada una de estas personas los cuales serán para el primer año:

Tabla 23 Presupuesto necesidades y requerimientos

Cargo	Salario
Ingeniero Agrónomo	\$ 2.200.000
Administrador de Empresas	\$ 2.500.000
Promotor	\$ 600.000
Asesor	\$ 1.000.000

Fuente: Elaborado por el autor

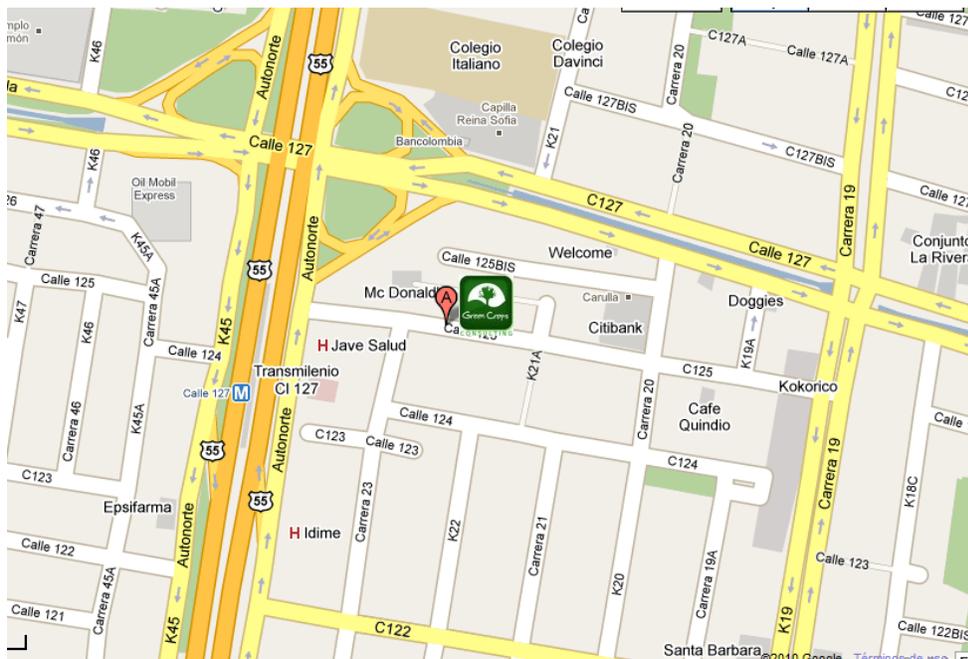
7.4.1 Necesidades técnicas y tecnológicas

Como se ha manifestado dentro de la estrategia de promoción se desarrollara una página web, donde se pondrán publicaciones y se desarrollara el modelo B2B.

7.4.2 Infraestructura y micro localización

Como tal la firma operara en una oficina ubicada en Bogotá en la Calle 125 21A 70 donde estará por contrato de arrendamiento aproximadamente de \$1.000.000, contando con un espacio óptimo para operar.

Gráfico 36 Micro localización



Fuente: google maps

8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

8.1 LOGO

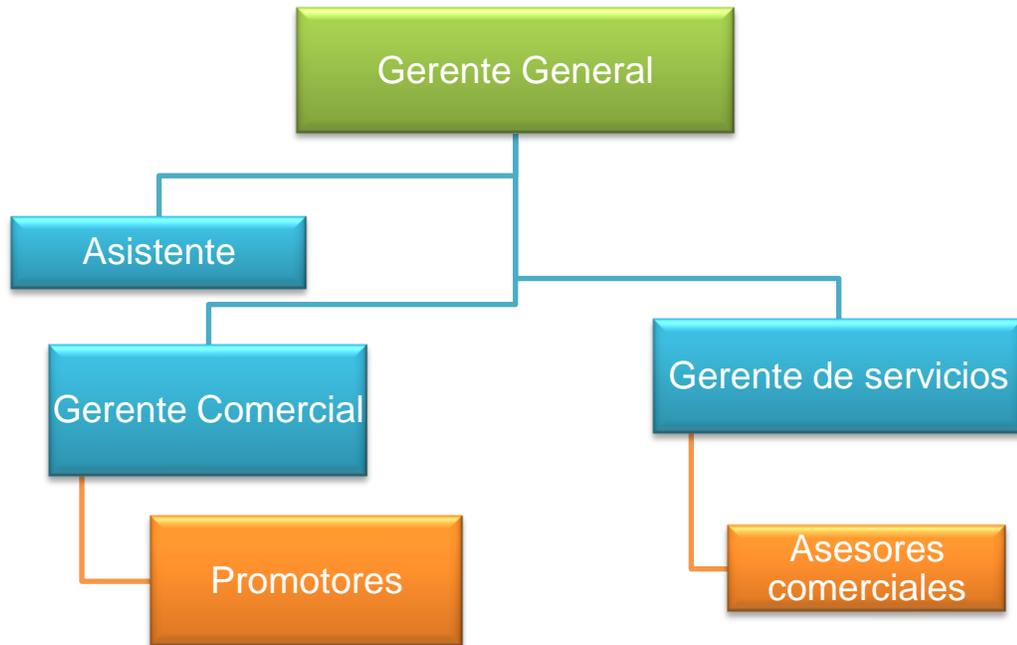


8.2 SLOGAN

Soluciones para el desarrollo sostenible

8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA PROYECTADO AL 2015 GREEN CROPS CONSULTING SAS



Fuente: Elaborada por el autor

8.3.1 MANUALES DE FUNCIONES

Gerente General

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gerente General

POSICIÓN ORGANIZACIONAL: Gerencia General

SUBORDINADOS: Jefes de área y demás personal de la organización

2. MARCO DE RELACIÓN:

INTERNO: Jefes de área y asistente

EXTERNO: Bancos, clientes y socios

3. FUNCIONES

Función principal:

Dirigir estratégicamente la firma Green Crops Consulting, determinando las acciones a seguir para cumplir con sus objetivos.

Funciones específicas:

- Representante legal de Green Crops Consulting SAS
- Dirigir y controlar a los gerentes intermedios en miras de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Realizar y aprobar el presupuesto anual.
- Representar a Green Crops Consulting ante entidades financieras y socios.
- Supervisar que los gastos y ventas establecidos se cumplan.

4. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- **HABILIDADES:**
Administrador de Empresas con nociones en Agricultura Orgánica, planeación, organización, dirección y control de empresas de consultoría, con alta capacidad de liderazgo, relaciones públicas y trabajo en equipo.
- **RESPONSABILIDADES:**
Del éxito y cumplimiento de objetivos de la organización.
- Experiencia de 5 años en el sector agrícola

Gerente Comercial

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gerente Comercial

POSICIÓN ORGANIZACIONAL: Gerencia Comercial

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

SUBORDINADOS: Promotores

2. MARCO DE RELACIÓN:

INTERNO: Gerente General y Promotores

EXTERNO: Clientes, eventos, socios, aliados y cooperativas

3. FUNCIONES

Función principal:

Conseguir, satisfacer y mantener las necesidades y deseos de los consumidores meta.

Funciones específicas:

- Dirigir y controlar a los promotores de la firma.
- Elaborar proyecciones de venta y presupuesto anual de ventas.
- Realizar y presentar informes periódicos de ventas.
- Conseguir clientes potenciales y alianzas estratégicas
- Desarrollar plan de promoción de la firma
- Gestionar relaciones públicas en eventos nacionales e internacionales.

4. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- **HABILIDADES:**
Administrador de Empresas con nociones en negociación, comercialización y agricultura orgánica.
- **RESPONSABILIDADES:**
Es responsable del resultado de ventas y de gastos de la firma.
- Experiencia mínima de 2 años en marketing y relaciones con los clientes

Gerente de Servicios

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Gerente de Servicios

POSICIÓN ORGANIZACIONAL: Gerencia de Servicios

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General

SUBORDINADOS: Asesores

2. MARCO DE RELACIÓN:

INTERNO: Gerente General y Asesores

EXTERNO: Clientes, cooperativas y empresas.

3. FUNCIONES

Función principal:

Asesorar a clientes en los diversos servicios que ofrece la firma.

Funciones específicas:

- Dirigir y controlar a los asesores de la firma.
- Asesorar a clientes en temas de certificación, financiamiento, gestión financiera y montaje de cultivos orgánicos y/o transición.
- Desarrollar los ciclos de conferencias y capacitaciones que se dictaran.
- Gestionar artículos académicos de agricultura ecológica para el portal web.
- Seguimiento de clientes y asesores.

4. REQUERIMIENTOS DEL CARGO

- **HABILIDADES:**
Experto en Agronomía, certificación y financiamiento de productos rurales, preferiblemente Ingeniero agrónomo con especialización en Administración de Empresas.
- **RESPONSABILIDADES:**
Es responsable directo de la prestación del servicio a los clientes y de la calidad de este.
- Experiencia en el área de consultorías

8.4 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Misión:

Somos una firma consultora en agricultura ecológica, altamente comprometida con la formación de personas interesadas en desarrollar prácticas sostenibles mediante la asesoría, apoyo, capacitación, eventos y publicaciones relacionadas con la agricultura orgánica, certificación y gestión financiera, generando un servicio de alta calidad que vele por el cuidado del planeta y de sus habitantes.

Visión:

Ser en el 2015 una de las principales firmas en asesoría de agricultura ecológica a nivel nacional.

Valores:

- **Sostenibilidad:** con el manejo eficiente de recursos y la recuperación de estos.
- **Compromiso:** con el planeta, el país, la comunidad y cada uno de nuestros clientes.
- **Liderazgo:** Por parte de todos los miembros de la organización para que esta esté en la capacidad de tomar decisiones e innovación constante.
- **Honestidad:** Hacia nuestros clientes, interior de la organización y en todas las acciones que se desarrollen en esta.
- **Respeto:** Hacia todos los integrantes y no integrantes de la organización que se vean o no involucrados directa o indirectamente.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar generando sinergia y un buen clima organizacional.

8.5 ANALISIS DOFA

Tabla 24 DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector -Falta de posicionamiento y reputación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de producción. - Ofrecer un solo paquete de servicios con una rápida atención. -Bajos precios en comparación a los de la competencia. -Incursión en mercadeo digital B2B
OPORTUNIDADES	DO	FO
<ul style="list-style-type: none"> -El sector está en expansión, con muchas oportunidades de éxito. - El gobierno lanza cada vez más programas de apoyo a la agricultura ecológica. -Existen muchas necesidades en el mercado que no han sido atendidas aún. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas estratégicas con empresas que tengan una base de clientes potenciales y una reputación en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar oportunidades en el sector mediante alianzas con el ministerio de agricultura y desarrollo rural. - Determinar el carácter diferenciador del servicio manteniendo precios competitivos atendiendo necesidades del mercado.
AMENAZAS	DA	FA
<ul style="list-style-type: none"> -Nuestro mayor competidor puede cambiar su enfoque estratégico y afectar la posición ganada en el mercado. -La llegada de firmas internacionales al país que tienen una amplia experiencia en el tema generaría una fuerte amenaza para la firma. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar Benchmarking del mejor de la clase para anticiparse y prepararse a futuros cambios de los competidores más fuertes. - Generar un fuerte posicionamiento en el mercado y fidelización de nuestros clientes, anticipándose a la llegada de competencia internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Negociar con precios bajos y características diferenciadores. -Adoptar modelos internacionales de consultoría en agricultura ecológica y aplicarlo en el contexto de Colombia. - A futuro expandirse a otras regiones del continente.

Fuente: Elaborada por el autor de acuerdo al estudio de mercadeo

8.6 ORGANISMOS DE APOYO

En el siguiente listado se mostraran las diversas organizaciones, entidades y personas que han permitido con éxito la presentación y desarrollo del plan de negocios y lo que pueden ofrecer en las distintas etapas del proceso, se debe tener en cuenta que no solo como carácter informativo sino como posibles aliados que generaran enlaces con futuros clientes potenciales.

Etapas de implementación:

- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Virtual

Aleyda Avellaneda Cel. 3133925501
Ingeniera Agrónoma con especialización en educación ambiental
ama@misena.edu.co
- Cámara de Comercio de Bogotá
<http://www.ccb.org.co>
- Bernardo Luque Cabal
Administrador de Empresas CESA- Ex asesor de despacho de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
bcabal@javeriana.edu.co
- Darío Castillo Sandoval
Economista Universidad Javeriana y Magister en desarrollo rural.
dariocastillo1@gmail.com
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Sección Biblioteca 5to piso
Av. Jiménez N° 7 – 65 Bogotá
Tel. 3341199

Etapas de Operación del Negocio:

- Carolina Codina
Gerente administrativa WOK
ccodina@wok.com.co
Tel: 2153828
- Alexander von Loebell
Fundador y propietario de Bioplaza SAS – miembro de IFOAM/ GALCI
alex@bioplaza.org

Apoyo Administrativo

- Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá
Unidad de emprendimiento

Apoyo Específico:

- Alcaldía mayor de Bogotá
- Cámara de Comercio de Bogotá

8.7 ASPECTOS LEGALES

8.7.1 CONSTITUCION Y LEGALIDAD

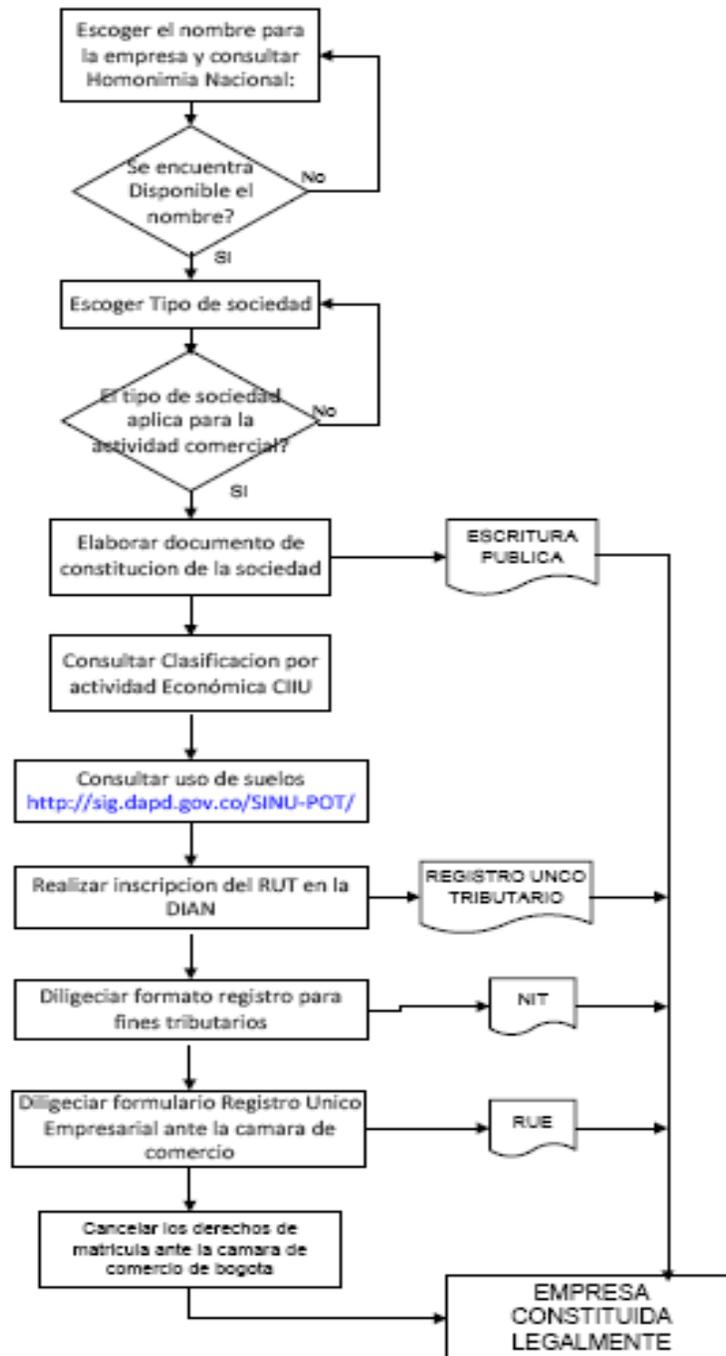
La firma consultora Green Crops Consulting estará compuesta bajo la constitución de sociedades por acciones simplificadas SAS, ya que al ser una nueva forma societaria creada con la ley 1258 de Diciembre de 2008, permite flexibilidad en cuanto a que puede constituirse con cualquier monto de capital y con cualquier cantidad de empleados inferiores o superiores a los 10.⁹⁵

Algunas características principales son:

- Tipo societario autónomo
- Es una sociedad de capitales
- Naturaleza comercial
- Elevada autonomía contractual
- Los accionistas responden limitadamente
- Estructura de gestión flexible
- Estructura de capitalización flexible
- Simplificación de los tramites de constitución

⁹⁵ <http://www.actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>

Gráfico 37 Diagrama proceso constitución SAS⁹⁶



Fuente: CCB a través de tesis pregrado Prosemedic Colombia

⁹⁶ Echeverry Lucas y Robles Juan. Creación de “Prosemedic Colombia”, comercializadora internacional de insumos médicos y odontológicos en la ciudad de Bogotá [Tesis de Pregrado]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial; 2009. 163 p.

8.8 COSTOS ADMINISTRATIVOS

8.8.1 GASTOS DE PERSONAL

Para la determinación del salario se tuvo en cuenta las prestaciones sociales las cuales son⁹⁷:

- Seguridad social: 20,625% (8% para EPS (Salud),11,625% para AFP (pensión) y 1% ARP (riesgos profesionales).
- Prestaciones legales: 20,833% (primas 8,33%, cesantía 8,33%, intereses de cesantía 1% y provisión para vacaciones 4,17%.
- Parafiscales 9% (caja de compensación 4%, ICBF 3%, SENA 2%)

Tabla 25 Gastos de personal

TIPO DE GASTO	Mes	año 1
GERENTE	\$ 3.795.925	\$ 45.551.100
INGENIERO AGRONOMO	\$ 3.340.414	\$ 30.063.726
ASISTENTE	\$ 1.518.370	\$ 18.220.440
PROMOTOR	\$ 600.000	\$ 7.200.000
ASESORÍA CONTABLE	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
HONORARIOS	\$ 400.000	\$ 4.800.000
TOTAL	\$ 11.654.709	\$ 107.835.266

Fuente: Sesión tutoría realizada por el autor.

⁹⁷ <http://www.bogotaemprende.com/portal/default.aspx>

8.8.2 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Tabla 26 Gastos de puesta en marcha

GASTOS PREOPERATIVOS	
CONCEPTO	GASTOS
	TOTALES
CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	\$ 5.000.000
INVESTIGACION DE MERCADOS	\$ 10.000.000
HONORARIOS Y/O SALARIOS MESES IMPRODUCTIVOS	\$ 10.500.000
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO MESES IMPRODUCTIVOS	\$ 5.250.000
TOTAL	\$ 30.750.000

Fuente: Investigación y recopilación del autor.

8.8.3 GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 27 Costos anuales de administración

CONCEPTO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
ARRIENDO	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000
ACUEDUCTO	\$ 1.800.000	\$ 150.000
ENERGIA	\$ 1.800.000	\$ 150.000
FLETES Y/O TRANSPORTE OPERATIVO	\$ 2.400.000	\$ 200.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$ 1.200.000	\$ 100.000
COMUNICACIONES	\$ 1.800.000	\$ 150.000
TOTAL	\$ 21.000.000	\$ 1.750.000

Fuente: Investigación y recopilación del autor

9. ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

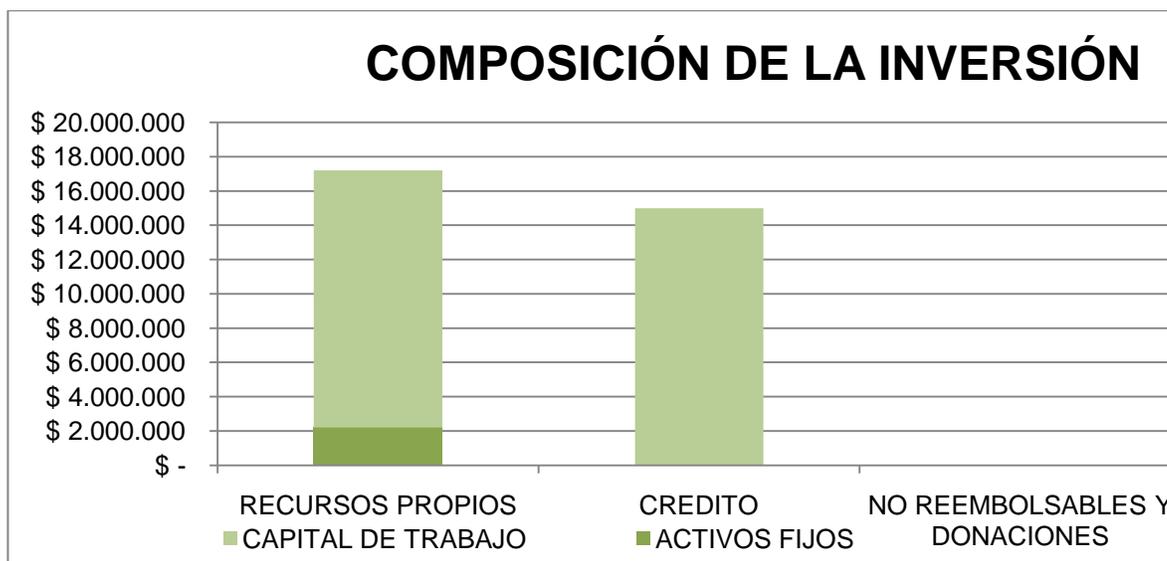
9.1 INGRESOS Y EGRESOS

Tabla 28 Resumen de inversión y financiación

RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION						
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 2.200.000	13%	\$ -	0%	\$ 2.200.000	7%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.000.000	87%	\$ 15.000.000	100%	\$ 30.000.000	93%
Total general	\$ 17.200.000		\$ 15.000.000		\$ 32.200.000	
DISTRIBUCION INVERSION	53,42%		46,58%			

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprede

Tabla 29 Composición de la inversión



Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprede

La inversión total para la ejecución del proyecto es de \$ 32.200.000 donde el 53,42% que son \$17.200.000 serán con recursos propios para activos fijos con un 13% por \$ 2.200.000 y \$15.000.000 con una tasa del 87%. Se espera conseguir créditos por el 46,58% de la inversión es decir \$15.000.000 para cubrir los gastos de los primeros tres meses donde inicia el proyecto.

De la inversión se destina para el capital de trabajo el 93,17% y para activos fijos el 6,83%.

Los activos fijos estipulados para el inicio del proyecto son:

Tabla 30 Activos fijos inicio del proyecto

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	Inicio del proyecto			
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS	0	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0	0
MAQUINAS	0	0	0	0
EQUIPOS	0	0	0	0
VEHICULOS	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	\$600.000	0	0	\$600.000
HERRAMIENTAS	0	0	0	0
COMPUTAD. PRODUC.	\$1.600.000	0	0	\$1.600.000
COMPUTAD. ADMON.	0	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	\$15.000.000	\$15.000.000	0	\$30.000.000
TOTAL	\$17.200.000	\$15.000.000	0	\$32.200.000

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

9.1.1 Fuentes de Financiación

Se utilizara la línea de Banca capital el cual es un proyecto de la alcaldía mayor de Bogotá que pone a disposición a las personas de la ciudad “ofrece a las empresas soluciones de financiamiento para crear y desarrollar sus actividades productivas. Para ello, ha introducido diferentes líneas de crédito dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital, a través de distintos modelos de operación que permiten ofrecer productos variados, adecuados a las necesidades de los usuarios, y con condiciones financieras más favorables. También complementa los productos de financiamiento con servicios empresariales, de tal forma que las empresas puedan recibir asesoría y acompañamiento en áreas básicas, con resultados positivos en su gestión, competitividad y por ende, permanencia en el mercado”.⁹⁸

Entidad: Alcaldía Mayor de Bogotá a través del programa Banca Capital

⁹⁸ http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle_scv.php?h_id=32842

Operador: Bancoldex

Tasa de interés: 12% MLV

Destino de los recursos:

- Capital de trabajo: Materia prima, insumos inventarios y demás gastos operativos y de funcionamiento.
- Activos fijos: Compra de maquinaria, equipo, herramientas y demás activos fijos y de capital.

Cuantía: Hasta \$ 25.000.000

Uno de los beneficios principales es la tasa de interés apalancada. **(Ver Anexo 7)**

En Base a lo anteriormente mencionado se adquieren las siguientes condiciones de financiación:

Tabla 31 Condiciones de la financiación

CONDICIONES DE LA FINANCIACION	ACT.FIJOS	CAP.TRABAJO
MONTO: (cuota fija)	0	15.000.000
PLAZO:	4	4
PERIODO DE GRACIA:	0	0
INTERES T.A.	12,68%	12,68%
INTERES EFECTIVO:	13,44%	13,44%
INTERES MES VENCIDO:	1,06%	1,06%

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Se adquiere en un plazo de 4 meses ya que se recupera la inversión en este mes y no se considera necesario prolongarla a un año cuando el estado de resultados da para pagar las cuotas.

Tabla 32 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	CUOTA	AMORTIZACION	INTERES	SALDO
1	\$3.849.583	\$ 3.691.083	\$158.500	\$ 11.308.917
2	\$3.849.583	\$ 3.730.086	\$119.498	\$ 7.578.831
3	\$3.849.583	\$ 3.769.500	\$ 80.083	\$ 3.809.331
4	\$3.849.583	\$ 3.809.331	\$ 40.252	\$ 0

Fuente: elaborada por el autor

Tabla 33 Flujo caja mensual año 1

	PREOP ER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS													
VENTAS DE CONTADO		5.000.000	4.000.000	11.000.000	6.990.000	7.000.000	5.000.000	11.000.000	7.990.000	12.000.000	8.000.000	14.000.000	14.990.000
VENTAS A 30 DIAS		0	5.000.000	4.000.000	11.000.000	6.990.000	7.000.000	5.000.000	11.000.000	7.990.000	12.000.000	8.000.000	14.000.000
VENTAS A 60 DIAS		0	0	0	0	0	1.020.000	0	0	0	1.020.000	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	5.000.000	9.000.000	15.000.000	17.990.000	13.990.000	13.020.000	16.000.000	18.990.000	19.990.000	21.020.000	22.000.000	28.990.000
EGRESOS OPERATIVOS													
GASTOS DE VENTA		300.000	240.000	660.000	450.000	420.000	300.000	660.000	510.000	720.000	480.000	840.000	930.000
MANO DE OBRA VARIABLE		1.000.000	800.000	2.200.000	1.500.000	1.400.000	1.000.000	2.200.000	1.700.000	2.400.000	1.600.000	2.800.000	3.100.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		8.815.962	8.815.962	8.815.962	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0	11.865.962	11.605.962	13.425.962	15.856.376	15.726.376	15.206.376	16.766.376	16.116.376	17.026.376	15.986.376	17.546.376	17.936.376
FLUJO NETO OPERATIVO	0	(6.865.962)	(2.605.962)	1.574.038	2.133.624	(1.736.376)	(2.186.376)	(766.376)	2.873.624	2.963.624	5.033.624	4.453.624	11.053.624
INGRESOS NO OPERATIVOS													
APORTES													
ACTIVOS FIJOS	2.200.000				0			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	15.000.000				0			0			0		
FINANCIACION													
ACTIVOS FIJOS	0				0			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	15.000.000			0				0			0		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	32.200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

EGRESOS NO OPERATIVOS

AMORTIZACIONES		3.691.083	3.730.086	3.769.500	3.809.331	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS		158.500	119.498	80.083	40.252	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	2.200.000	3.849.583	3.849.583	3.849.583	3.849.583	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO NO OPERATIVO	30.000.000	(3.849.583)	(3.849.583)	(3.849.583)	(3.849.583)	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO	\$ 30.000.000	\$ 10.715.545	\$ 6.455.545	\$ 2.275.545	\$ 1.715.959	\$ 1.736.376	\$ 2.186.376	\$ - 766.376	\$ 2.873.624	\$ 2.963.624	\$ 5.033.624	\$ 4.453.624	\$ 11.053.624
+ SALDO INICIAL		\$ 30.000.000	\$ 19.284.455	\$ 12.828.910	\$ 10.553.366	\$ 8.837.407	\$ 7.101.031	\$ 4.914.656	\$ 4.148.280	\$ 7.021.904	\$ 9.985.529	\$ 15.019.153	\$ 19.472.777
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 30.000.000	\$ 19.284.455	\$ 12.828.910	\$ 10.553.366	\$ 8.837.407	\$ 7.101.031	\$ 4.914.656	\$ 4.148.280	\$ 7.021.904	\$ 9.985.529	\$ 15.019.153	\$ 19.472.777	\$ 30.526.402

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Tabla 34 Flujo de caja proyectado anual

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	\$106.970.000	\$191.334.000	\$240.705.300
VENTAS A 30 DIAS	\$91.980.000	\$178.449.604	\$234.259.191
VENTAS A 60 DIAS	\$2.040.000	\$5.508.000	\$8.003.600
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$200.990.000	\$375.291.604	\$482.968.091
EGRESOS OPERATIVOS			
GASTOS DE VENTA	\$6.510.000	\$11.682.000	\$14.701.500
MANO DE OBRA VARIABLE	\$21.700.000	\$37.170.000	\$44.651.250
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	0	0	0
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	\$21.000.000	\$22.050.000	\$23.152.500
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$135.855.266	\$296.823.072	\$371.036.106
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$185.065.266	\$367.725.072	\$453.541.356
FLUJO NETO OPERATIVO	\$15.924.734	\$7.566.532	\$29.426.735
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	\$2.200.000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	\$15.000.000	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	\$15.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	\$32.200.000	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS			
AMORTIZACIONES	\$15.000.000	0	0
GASTOS FINANCIEROS	\$398.332	0	0
IMPUESTOS	0	\$10.830.074	\$7.378.558
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	\$2.200.000	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 17.598.332	\$ 10.830.074	\$ 7.378.558
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 14.601.668	\$ -10.830.074	\$ -7.378.558
FLUJO NETO	\$ 30.526.402	\$ -3.263.542	\$ 22.048.177
+ SALDO INICIAL	\$ 30.000.000	\$ 30.526.402	\$ 27.262.859
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 30.526.402	\$ 27.262.859	\$ 49.311.036

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Tabla 35 Estados de resultados proyectados anual

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	\$217.000.000	\$389.400.000	\$490.050.000
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	0	0	0
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	0	0	0
+ MANO DE OBRA FIJA	0	0	0
+ MANO DE OBRA VARIABLE	\$21.700.000	\$37.170.000	\$44.651.250
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	\$21.000.000	\$22.050.000	\$23.152.500
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	\$593.333	\$593.333	\$593.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$43.293.333	\$59.813.333	\$68.397.083
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	\$173.706.667	\$329.586.667	\$421.652.917
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$135.855.266	\$296.823.072	\$371.036.106
GASTOS DE VENTAS	\$6.510.000	\$11.682.000	\$14.701.500
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta-G.F.)	\$31.341.401	\$21.081.595	\$35.915.311
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	\$398.332	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	\$30.943.068	\$21.081.595	\$35.915.311
IMPUESTOS	\$10.830.074	\$7.378.558	\$12.570.359
UTILIDAD NETA	\$ 20.112.994	\$ 13.703.037	\$ 23.344.952

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

El estado de resultados en el primer año muestra una utilidad por \$20.112.994 , la rentabilidad bruta es del 80,05% anual la cual está dentro de los parámetros de la industria, en el segundo año la utilidad neta es menor ya que el aporte en socios se realiza en el primer año, también al aumentarse las ventas se necesita de mayor fuerza de trabajo y por esto los gastos administrativos y gastos en ventas suben, en el último año se obtiene una utilidad neta mayor a la inicial y sin que existe ningún préstamo o aporte con recursos propios por lo cual muestra que el proyecto en el tiempo tiende al alza, siendo la rentabilidad operacional del 14, 44% anua y la rentabilidad sobre las ventas es del 9,27% anual.

Tabla 36 Estado de pérdidas y ganancias primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	10.000.000	8.000.000	22.000.000	15.000.000	14.000.000	10.000.000	22.000.000	17.000.000	24.000.000	16.000.000	28.000.000	31.000.000
- COSTO DE VENTAS	2.799.444	2.599.444	3.999.444	3.299.444	3.199.444	2.799.444	3.999.444	3.499.444	4.199.444	3.399.444	4.599.444	4.899.444
UTILIDAD BRUTA	7.200.556	5.400.556	18.000.556	11.700.556	10.800.556	7.200.556	18.000.556	13.500.556	19.800.556	12.600.556	23.400.556	26.100.556
- GASTOS ADMON.	8.815.962	8.815.962	8.815.962	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376	12.156.376
- GASTOS DE VENTAS	300.000	240.000	660.000	450.000	420.000	300.000	660.000	510.000	720.000	480.000	840.000	930.000
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.915.406	-3.655.406	8.524.594	-905.820	1.775.820	5.255.820	5.184.180	834.180	6.924.180	-35.820	10.404.180	13.014.180
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500	2.562.500
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -4.477.906	\$ -6.217.906	\$ 5.962.094	\$ -3.468.320	\$ -4.338.320	\$ -7.818.320	\$ 2.621.680	\$ -1.728.320	\$ 4.361.680	\$ -2.598.320	\$ 7.841.680	\$ 10.451.680

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprede

El pyg proyectado para el primer año demuestra que las metas propuestas para el año son lo suficientemente altas para cubrir los costos y gastos totales obteniendo una rentabilidad sobre las ventas del 0,02% mensual, es normal que en el primer año arroje utilidades negativas debido a que se está iniciando el negocio y manejar un escenario conservador es el más apropiado para la firma.

Tabla 37 Balance General Proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	(750.000)	\$30.526.40 2	27.262.85 9	49.311.03 6
CUENTAS POR COBRAR	0	\$16.010.00 0	30.118.39 6	37.200.30 5
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	(750.000)	46.536.402	57.381.25 6	86.511.34 2
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
DEPRECIACION		593.333	1.186.667	1.780.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	2.200.000	1.606.667	1.013.333	420.000
OTROS ACTIVOS	30.750.00 0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	32.200.00 0	48.143.068	58.394.58 9	86.931.34 2
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	15.000.00 0	(0)	(0)	(0)
IMPUESTOS POR PAGAR		10.830.074	7.378.558	12.570.35 9
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	15.000.00 0	10.830.074	7.378.558	12.570.35 9
PATRIMONIO				
CAPITAL	17.200.00 0	17.200.000	17.200.00 0	17.200.00 0
UTILIDADES RETENIDAS		0	20.112.99 4	33.816.03 1
UTILIDADES DEL EJERCICIO		20.112.994	13.703.03 7	23.344.95 2
TOTAL PATRIMONIO	17.200.00 0	37.312.994	51.016.03 1	74.360.98 3
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	32.200.00 0	48.143.068	58.394.58 9	86.931.34 2

Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

9.2 ANALISIS DE RENTABILIDAD Y VIABILIDAD FINANCIERA

Para el análisis de rentabilidad se planteo un escenario para el proyecto, donde se tuvo en cuenta todas las variables para determinar el VPN y la TIR como la inversión inicial, el préstamo que se adquirió y las utilidades netas

Tabla 38 Indicadores de Rentabilidad

Indicador	
TIR	28,43%
VPN (10%)	\$ 9.419.253
PRI	SEGUNDO AÑO

Fuente: Elaborada por el autor

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto que es ver si es viable o no, se tienen en cuenta tres indicadores que se muestran en la tabla anterior.

9.2.1 TIR (Tasa Interna de Retorno)

Se determina mediante las utilidades netas de los años proyectados, como resultado dio una TIR del 28,43% del promedio anual lo cual está dentro de los parámetros de un proyecto.

9.2.2 VPN (Valor Presente Neto)

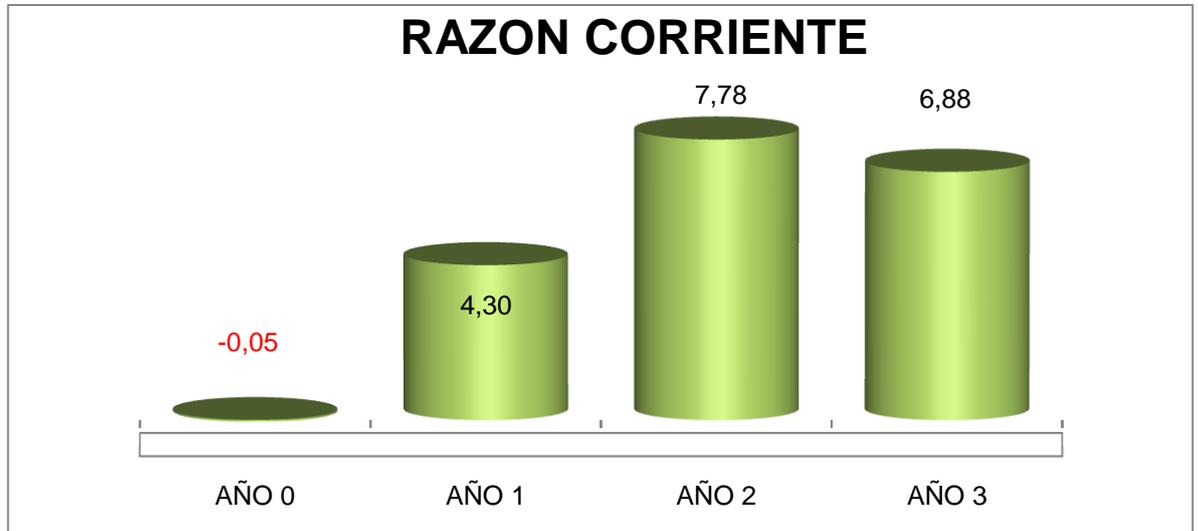
Es el segundo indicador financiero que se utiliza para ver la viabilidad de un proyecto, en este caso es necesario utilizar la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad la cual se estableció que era de un 10%, el valor que dio como resultado es de más de nueve millones de pesos lo que quiere decir es que el proyecto arroja 9 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 10% anual, se aconseja continuar con el proyecto.

9.2.3 PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)

Este se calculo sumando las utilidades del estado de resultados y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión para la firma Green Crops Consulting es de \$32.200.000, al obtener utilidades mayores en el primero y segundo año se puede inferir que la inversión se recupera en el segundo año.

9.2.4 INDICADOR DE LIQUIDEZ

Gráfico 38 Razón Corriente



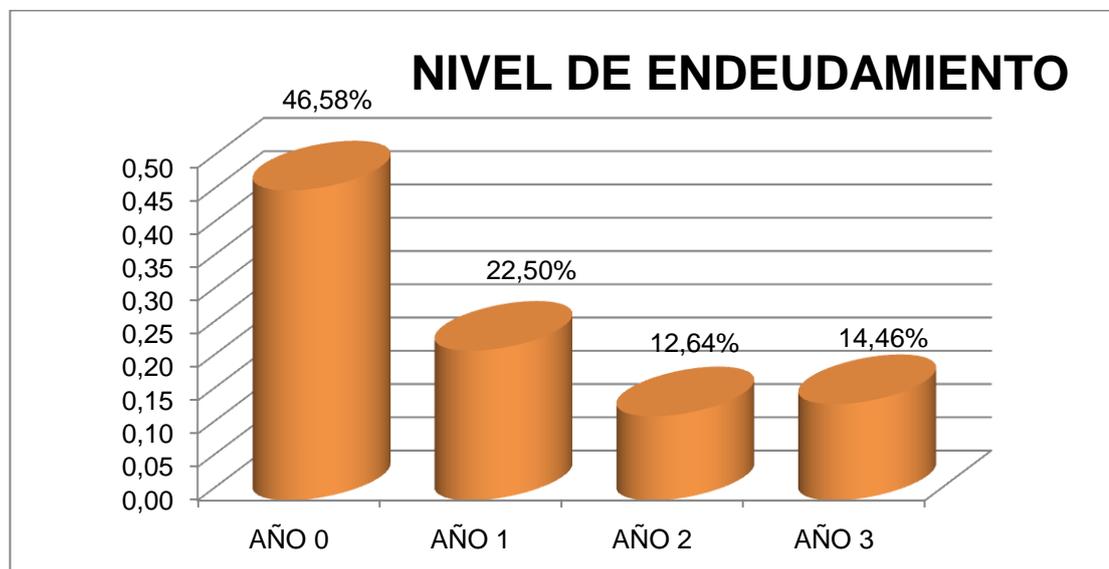
Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

La razón de liquidez es determinada mediante el balance general, este indicador permite medir la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, entre más líquido sea el activo corriente más importante es su resultado. Para el análisis se tuvo en cuenta la calidad y el carácter de estos activos, en cuanto a facilidades de conversión en dinero y las fechas de vencimiento en las obligaciones del activo.

Al finalizar el primer año se puede decir que por cada peso de pasivo corriente que debe, hay \$ 4.30 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo, se considera que el proyecto tiene dinero suficiente para cubrir las deudas en el corto plazo.

9.2.5 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO:

Gráfico 39 Nivel de Endeudamiento



Fuente: Elaborada por el autor mediante modelo plan financiero Bogotá Emprende

Este indicador sirve para determinar la capacidad de endeudamiento de la firma en el largo plazo, un buen indicador es que al iniciar la empresa se observa un nivel de endeudamiento bajo lo cual es un buen indicador para su operación y viabilidad. Al terminar el primer año el 22,5% de los activos están respaldados con recursos de acreedores se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable.

9.3 Cronograma de inversiones y financiación

Tabla 39 Cronograma de inversiones y financiación

Concepto	Origen del capital	años de aplicación			Monto
		1	2	3	
MUEBLES Y ENSERES	Aportes propios				\$ 600.000
COMPUTAD. PRODUC.	Aportes propios				\$ 1.600.000
CAPITAL DE TRABAJO	Aportes socios				\$ 15.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	Crédito				\$ 15.000.000
TOTAL INVERSIONES Y FINANCIACIÓN					\$ 32.200.000

Fuente: Elaborada por el autor

10.IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL

10.1 IMPACTO SOCIAL

El impacto social que tendrá Green Crops Consulting está enfocado en la mitigación del desempleo en Colombia, en la salud humana y en la calidad de vida. El primero de estos se empleara de manera directa en el primer año 4 personas para trabajar en la firma, de manera indirecta se espera generar 6 empleos de acuerdo con las proyecciones en venta de montaje de cultivos y esta cifra puede incrementar si en el paquete de asesoría en financiación se adquiere para el montaje de una empresa en el sector rural.

El segundo punto es la salud humana, como se ha demostrado a lo largo del proyecto los beneficios que ofrece el consumir orgánicamente son:

Tabla 40 Beneficios consumo de alimentos orgánicos

Tipo	Beneficio
Nutrición	Son mas nutritivos que los que usan pesticidas al poseer mayor nivel de nutrientes, vitaminas y minerales.
Fertilidad	Pueden aumentar la fertilidad en las parejas
Sistema inmunológico	Mejoran el sistema protegiéndonos de enfermedades, estudios han demostrado que alimentos con pesticidas pueden afectar el sistema hormonal reflejándose en el sobrepeso.
Confianza	El alimento orgánico tiene miles de años de producirse y consumirse, en cambio los alimentos transgénicos al ser nuevos no se conoce que tan nocivos puedan ser en el largo plazo.

Fuente: <http://eco13.net/2010/04/ventajas-de-comer-alimentos-organicos/>

En la parte de la calidad, se maneja altos estándares y mas al estar con un certificado de producción orgánica, también el proceso de desarrollo limpio y sostenible hace que este sea de mejor calidad que uno tratado con pesticidas, esto se ve reflejado en la calidad de vida y longevidad de las personas que han adoptado en su consumo alimenticio la cultura orgánica obteniendo unas mejores condiciones de vida.

10.2 IMPACTO ECONOMICO

Como se menciona anteriormente en el presente documento, Colombia es uno de los países mas biodiversos del mundo, pero en comparación con la producción mundial de alimentos orgánicos el país alcanza un 0,05% en comparación con el resto del mundo 99,5%.⁹⁹

Otro aspecto fundamental es la creación de empleo a parte de las anteriormente mencionadas, la firma intentara ser un medio para la creación de empresa en el sector agrícola, ya que al fomentar el montaje de cultivos orgánicos sea rural o en huertas urbanas, la persona beneficiada está siendo independiente y de acuerdo a la dimensión del negocio un potencial empleador.

Finalmente la asesoría en gestión financiera tiene como objetivo una mejor administración de los recursos haciendo que el negocio sea rentable siendo eficiente y eficaz en todo el proceso de producción al aprovechar al máximo los recursos, ya que muchos han intentado producir orgánicamente pero como este proceso tarda un poco más que el convencional este muere en el tiempo, no se tiene la suficiente paciencia y perseverancia ya que el campesino busca beneficios en el corto plazo (véase anexo 4).

10.3 IMPACTO AMBIENTAL

Es la razón principal por la que se planteo este proyecto, a raíz de las tendencias actuales como el cambio climático, la contaminación y la monopolización de los alimentos en el mundo, se piensa en tener un gran impacto para contrarrestar dichas problemáticas y tener un mundo sostenible en el futuro.

En el (IPV) informe planeta vivo de WWF el más grande informe sobre huella ecológica afirman que de no reducirse la demanda de recursos el planeta no va alcanzar a cubrir dicha demanda y estimaron que en 20 años tendríamos que buscar otro planeta para vivir, la salud de los ecosistemas se han reducido un 30% mientras que el consumo de recursos naturales está aumentando hasta en un 50%, es decir que hoy en día estamos viviendo como si tuviéramos a disposición un planeta y medio.¹⁰⁰

Finalmente el informe revela los retos para afrontar la crisis ambiental que vive el planeta los cuales son:

- Aumentar biocapacidad, recuperando tierras degradadas y haciendo más productivas las tierras marginales.
- Cambio radical hacia el uso de energías renovables

⁹⁹ FORO Lideres y Emprendedores en la U. Bogotá Agosto 26, 27 y 28 de 2010.

¹⁰⁰ WWF. IPV Informe Planeta Vivo. El TIEMPO. 16. Octubre. 2010. P.6.

- Alimentación, controlar el consumo desmedido y asegurar el acceso equitativo a los alimentos.

Es donde la firma entrara en acceso ya que esta al ofrecer asesoría en agricultura ecológica contribuirá al uso de producción limpia y sostenible del sector, también dando soluciones a la problemática de consumo desmesurado una alternativa es la agricultura urbana, donde se aprovechan espacios en las ciudades para obtener alimentos, esta es una solución que reducirá y dará un alivio al planeta en la sobreexplotación de recursos naturales.

11. CONCLUSIONES

- Crear una firma consultora en temáticas ambientales es viable en el largo plazo debido a las altas necesidades del mercado.
- Se demostró la viabilidad del proyecto y se identificaron nuevas líneas de asesoría para la agricultura ecológica, también es bueno pensar a mediano plazo en un plan para expansión a mercados internacionales.
- Es de carácter innovador al contar con pocos competidores y tiene un alto grado de responsabilidad social especialmente en la agricultura urbana ya que reduce la pobreza y contribuye al progreso de los mas necesitados.
- Se posicionara la marca con una estrategia de penetración en precios bajos y mediante alianzas estratégicas.
- Existe un desabastecimiento en la oferta de productos orgánicos y una demanda creciente.
- Con una rentabilidad promedio del 9,27% se considera que es viable en el largo plazo.
- Para el inversionista el proyecto es atractivo ya que la firma recuperara la inversión en el segundo año, su capacidad de endeudamiento es buena, la baja inversión inicial que se necesita y sus altos niveles de retorno en el mediano y largo plazo.
- La competencia en el sector es alta y tienen un posicionamiento de marca fuerte, pero la investigación demuestra que no se está cubriendo la demanda y los problemas que se plantearon en la falta de asesoría siguen en la actualidad.
- Su estructura organizacional es acorde al modelo de negocio de consultora y los cargos están alineados con la misión de la organización.

- El plan de mercadeo y el plan financiero demostraron la viabilidad del proyecto y dan respuesta al planteamiento del problema.
- Está comprometida con el desarrollo sostenible y se ve en el impacto ambiental que tendrá, también con el desarrollo social y económico al dar respuesta a la generación de empleo mediante el fomento de creación de cultivos orgánicos y al dar empleo de manera directa e indirecta.

12.RECOMENDACIONES

- Desarrollar estrategias a largo plazo de incursión en mercados internacionales.
- Expandir el negocio a otras ciudades principales e intermedias del país.
- En el futuro ofrecer nuevas líneas de asesoría como logística y comercialización.
- Implementar líneas de asesoría en certificación internacional para empresas que deseen exportar productos orgánicos.
- Desarrollar investigaciones constante midiendo el éxito de implementación del negocio.

13. ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Consumidores productos orgánicos

ENCUESTA CONSUMIDORES PRODUCTOS ORGANICOS

1. ¿Por qué consume alimentos orgánicos?

Marque con una X la opción o el criterio principal.

Salud ___ Calidad ___ Precio ___ Otra ___ ¿Cual? _____

Salud	23	Personas
Calidad	7	Personas
Precio	0	Personas
Otra	0	Personas

2. ¿Desde hace cuanto consume alimentos orgánicos?

Tiempo	Numero personas
6 meses	1
8 meses	1
1 año	5
2 años	4
3 años	6
4 años	1
6 años	2
8 años	3

10 años	1
14 años	2
15 años	2

3. ¿Con que frecuencia viene a comprar alimentos orgánicos?

Diaria__ Semanal__ Mensual__ Otra__

Frecuencia	Numero personas
Diaria	0
Semanal	12
Mensual	11
Otra	7

4. ¿Qué tipo de alimentos orgánicos prefiere y/o consume con más frecuencia?

Por favor, clasifique los siguientes tipos de alimentos del 1 al 6.
Donde 1 indique el tipo de alimento preferido por usted, y 6 el que menos prefiere:

Hortalizas ___ Frutas___ Legumbres___ Carnes___ Lácteos___
Granos___ Otro ¿Cuál? ___

Tipo	Número de personas					
	1	2	3	4	5	6
Hortalizas	17	8	1	2	0	1
Frutas	7	11	9	1	0	0
Legumbres	2	9	13	2	1	1
Carnes	1	0	1	6	6	8
Lácteos	0	0	2	2	12	6

Granos	3	1	2	14	4	4
Otro	0	0	1	0	0	0

Nota: La opción 1 es la más preferida por los consumidores y la 6 la que menos prefieren.

Hortalizas	
favorito	No. de personas
1	17
2	8
3	1
4	2
5	0
6	1

Frutas	
favorito	No. de personas
1	7
2	11
3	9
4	1
5	0
6	0

Legumbres	
favorito	No. de personas
1	2
2	9
3	13
4	2
5	1
6	1

Granos	
favorito	No. de personas
1	3
2	1
3	2

4	14
5	4
6	4

Lácteos	
favorito	No. de personas
1	0
2	0
3	2
4	2
5	12
6	6

Carnes	
favorito	No. de personas
1	1
2	0
3	1
4	6
5	6
6	8

5. ¿Qué tan satisfecho está con la oferta (abastecimiento) de productos orgánicos?
 Marque con una X la opción o el criterio principal.

Muy satisfactorio _____
 Un poco satisfactorio _____
 Indiferente _____
 Un poco insatisfactorio _____
 Muy insatisfactorio _____

Nivel de satisfacción	No. Personas
Muy satisfecho	4
Un poco satisfecho	1
Indiferente	5
Un poco insatisfecho	12
Muy insatisfecho	8

6. ¿Qué sugerencias tendría en cuanto a la oferta de productos orgánicos?

Mayor variedad	9
Mayor oferta	13
Mas puntos de distribución	4
Menor precio	1
Productos certificados	2
Ninguno	5

Nota: Algunos consumidores dieron doble respuesta o similares y se clasificaron en estas variables.

7. ¿Dónde mas compra productos orgánicos?

Almacén	
Carulla	15
Clorofila	5
Suna	4
Pomona	1
ninguno	6
tienda naturista	1
tienda árabe	1

Nota: Algunos consumidores dieron más de una opción de respuesta.

8. ¿En la decisión de compra que variable principal tiene en cuenta?

Por favor, clasifique los siguientes tipos de decisión de compra del 1 al 6. Donde 1 indique la variable principal para usted, y 6 la variable menos importante:

Precio___ certificación___ Marca___ Servicio___ Calidad ___ Otro
¿Cuál?___

Variable	Numero de personas					
	1	2	3	4	5	6
Precio	0	4	4	6	15	1
Certificación	19	6	4	0	1	0
Marca	3	7	7	10	3	0

Servicio	1	2	5	12	10	0
Calidad	6	11	10	2	1	0
otro	1	0	0	0	0	0

Certificación	No. Personas
1	19
2	6
3	4
4	0
5	1
6	0

Calidad	No. Personas
1	6
2	11
3	10
4	2
5	1
6	0

Marca	No. Personas
1	3
2	7
3	7
4	10
5	3
6	0

Servicio	No. Personas
1	1
2	2
3	5

4	12
5	10
6	0

Precio	No. Personas
1	0
2	4
3	4
4	6
5	15
6	1

Anexo 2 Entrevista wok

Entrevista wok

1. ¿A qué se dedica?

Gerente administrativa de wok

2. ¿Cómo es la cultura orgánica en wok?

Interés grande en:

- Producción amigable por el medio ambiente
- Responsabilidad ambiental

3. ¿Cómo es el aprovisionamiento de alimentos?

No todos los productos ofrecidos son orgánicos pero manejan altos estándares en calidad.

4. ¿realizan capacitación a campesinos y pescadores?

Si, en este momento a una comunidad de pescadores en Bahía Solano, llevamos alrededor de 5 meses capacitándolos en perca artesanal ya que es más amigable con el ambiente.

5. ¿El abastecimiento es suficiente?

No, manejamos un cultivo propio en la sierra nevada, cultivamos galanga y se desarrollo todo un programa de capacitación para la comunidad, las lechugas que traemos son de Choachi y son orgánicas, trabajamos sin

intermediarios y con pequeños productores, también traemos de Sopo algunas hortalizas, como tal no existe la oferta a la demanda que wok está solicitando y es por esto que no todos nuestros productos son orgánicos.

6. ¿Les interesaría recibir asesoría?

Si, que se le brinde un apoyo al pequeño campesino y que se puedan generar unas posible alianzas estratégicas.

Anexo 3 Entrevista Alexander von Loebell Bioplaza

ENTREVISTA ALEXANDER VON LOEBELL

¿Presentación de Bioplaza y personal?

Alemán nacido en Colombia lleva viviendo en Colombia 12 años administrador de empresas con especialización en trabajos editoriales, comenzó a dedicarse a la producción comercialización y concientización de productos orgánicos en la ciudad de Bogotá, Bioplaza lleva alrededor de 7 años y medio en el mercado, con la necesidad o con la idea de conseguir un tipo de encuentro donde se reúnen los proveedores, los clientes, entre otros stakeholders, siendo una empresa líder en el mercado colombiano, no solo por el ofrecer productos orgánicos sino dando una cierta asesoría hacia la alimentación en general, donde se pueden cometer errores ya que en este campo existe mucho fraude, en Colombia este fraude es mínimo, pero si existen empresas que supuestamente dicen vender sus productos orgánicos sin certificación y lo ofrecen en restaurantes diciendo que es un producto orgánico, donde se da pie a la duda y legitimidad de dichos productos, bioplaza está trabajando en la actualidad en esto, también tenemos productores que no están certificados debido a los altos costos que lleva este proceso, pero los conocemos y acompañamos en todo el proceso, garantizando la fidelidad del producto “ bajo el concepto de la buena fe”. Se espera abrir otros dos puntos más y vender una franquicia, en este momento estamos en el proceso relacionado con regulaciones, normativo, etc.

¿Es continuo y suficiente el aprovisionamiento de productos orgánicos? ¿Existe escasez?

Si, existe una gran escasez, en comparación con otros países del continente, tuve la oportunidad de viajar el año pasado y de entrar a los supermercados naturistas y me di cuenta que no hay nada similar como Bioplaza y tampoco la cultura orgánica como tal, nos lleva en la producción, comercialización mucha ventaja, lo curioso de no tener el concepto de Bioplaza y también los

supermercados acá en Colombia que algunos están vendiendo productos orgánicos pero aquí la oferta es muy baja, la producción es escasa, por el contrario en estos países la producción es alta “venden como locos” pero afuera, por eso digo que Bioplaza es una empresa pionera ha desarrollado sin una estrategia como tal sino por el solo hecho de existir de haber mostrado alternativas de tiempo, dedicación, la concientización que tenemos y demás puntos trabajando en este tema de los supermercados.

¿Cómo están en la parte de legumbres, verduras y hortalizas?

Exactamente lo que acabo de mencionar, es el famoso talón de Aquiles en la producción percedera como lechugas, frutas, hortalizas en general, legumbres no hay, pero más que no halla el tema es la información, la logística porque no se entrega, porque está muy mal administrado y el gobierno no ha apoyado en nada este tema, el ministerio ha trabajado el tema de agricultura, pero en agricultura orgánica es escasa en comparación con otros países.

¿Qué mejoras considera que deberían realizar estos proveedores?

Unir la información que hay por parte del ministerio, existe una empresa certificadora que no hacen control ni observación, planes de mejoramiento en la logística por ejemplo con umata, cooperativas, cooperaciones autónomas, las alcaldías donde promocionen y apoyen los gastos de la certificación, fácilmente se pueden gastar entre millón y medio y dos millones en este tema. La certificación la relaciono con la calidad del producto como tal, el nivel de químicos y que este producido bajo condiciones optimas de responsabilidad social. También en todo lo relacionado con la planeación, producción, ofrecer subsidios temporales, no permanentes para que no se vuelva algo paternalista, sino mas bien para el comienzo buscando generar una credibilidad y confianza. Por ejemplo yo tengo un contacto con Estados Unidos, Europa (España y Holanda) donde tienen una alta demanda en mango, aguacate, piña, frutas en general pero es difícil tener contenedores mensualmente, armar una cantidad que sea de un día a otro de diferentes fuentes de producción entregada a un centro de acopio, en los productos orgánicos las fincas están muy dispersas entre sí, ¿por qué no unir estos productores en un mismo punto? , la respuesta es porque no han sido capacitados, no tienen la capacidad financiera para cambiar a producción orgánica, no se unen para hacer alianzas ni cooperativas.

Mejorar las condiciones de transición a productos orgánicos, de financiación, apoyar en el proceso de certificación, de vez en cuando apoya la cámara de comercio o la gobernación de Cundinamarca lo han hecho, pero no son políticas constantes sino de vez en cuando.

¿Por qué en los supermercados no se ofrecen verduras, legumbres y alimentos orgánicos?

Sí, hay pocos Pomona, carulla y Carrefour tienen oferta en lechugas, hortalizas, legumbres, como es un mercado masivo no es suficiente la oferta para estas cadenas, principalmente se ofrecen al norte de la ciudad y algunos facturan 105 millones de pesos al mes, no es mucho pero falta mayor oferta.

¿Cree que estos proveedores/ campesinos requieren una asesoría constante?

Si, La cámara de comercio tenían el programa orgánicos de Colombia el cual fue bueno pero cuando se retiro la cámara el programa también lo hizo. También existió una organización llamada consorcio orgánico para la exportación de productos orgánicos la cual solo duro 3 meses.

Anexo 4 Entrevista Dario Castillo Sandoval

ENTREVISTA DARIO CASTILLO SANDOVAL

Economista universidad Javeriana

Maestria: Desarrollo rural Universidad Javeriana

¿Qué son los cultivos orgánicos?

Aquella practica de agricultura que incluye los criterios internacionales de agricultura orgánica en los cuales se están incorporando practicas responsables con el medio ambiente haciéndole freno a la llamada revolución verde, que es toda la iniciativa de los 70s y 80s impulsada de laboratorios de biotecnología ofreciendo paquetes tecnológicos para producción rural, principalmente agrícola en países en vías de desarrollo e incluso en países desarrollados. Esta producción a partir de la revolución verde genero unos excedentes de producción en algunas regiones del mundo, pero también empezó a generar problemas en algunos países en vías de desarrollo que no tenían la capacidad de poder adquisitivo para adquirir dichos paquetes tecnológicos entendiendo que no solamente vendían las semillas, sino hasta el tractor que podía ser compatible con la semilla que envían los laboratorios, en estos paquetes también aparecen agentes químicos como pesticidas los cuales empiezan a incidir en la calidad de los alimentos, contaminar los alimentos y nace una serie de perjuicios para la salud.

Contrarrevolución verde aparece la agricultura orgánica que es volver a las practicas originales de algunas comunidades ancestrales, campesinas donde siempre han cultivado sin pesticidas y sin la dependencia de una tecnología importada, la cual puede favorecer el incremento de la producción y luchar en contra del hambre del mundo, asimismo está generando perdidas en el pequeño productor, que no tienen mayores activos para financiar una agricultura extensiva.

La agricultura orgánica es una práctica de responsabilidad social y ambiental.

¿Qué efectos tienen los pesticidas en las personas?

Son varios los efectos que pueden tener, inclusive si algunos de estos se consumen directamente puede ocasionar daños, e inclusive la muerte si se consume de manera directa. Algunos pesticidas usados para el control de plagas en el café genero la muerte de muchas especies de aves migratorias lo cual género un sello llamado café amigable con las aves. Otra iniciativa fue el café a la sombra para que el pesticida no llegara a las laderas y las aguas, es decir el veneno llega a las correntinas y esta contamina los ríos, así que no solo el veneno contamina lo que consumimos sino el agua que tomamos.

También el sabor se ve afectado ya que muchos productos al consumirlos no es propiamente el sabor de la fruta o la verdura original.

¿Cómo se producen los cultivos orgánicos en Colombia?

La producción orgánica en Colombia es muy irregular el hecho de no estar supeditados a un paquete tecnológico que nos garantice un control efectivo de plagas nos pone en riesgo e incluso el clima muchas veces no es favorable con la producción.

No existen garantías en cuanto a volúmenes en la producción orgánica, sigue siendo un mercado de nichos, en el supermercado aparecen productos gourmet, al lado de estos están los productos orgánicos, verdes, ecológicos o menos dañinos con el ambiente.

A nivel industrial se destaca el bananito orgánico y el banano en la zona del Magdalena a partir de una empresa colombiana de Dávila Moran que hace parte de grandes inversionistas y no de pequeños campesinos. También tienen una producción de pasto orgánico para alimentar vacas en el Magdalena medio donde hay un sello de producción de carne orgánica, la referencia principal es la corporación Colombia internacional y el sello ecocert el cual puede brindar información relevante.

Hoy lo que vemos es producción en algunas regiones, la cual es escasa.

¿En qué zonas de Colombia se encuentra la mayor concentración o producción de cultivos orgánicos?

Se puede encontrar en la sabana de Bogotá algunos experimentos donde encuentras algunas leguminosas, y algunos experimentos que fracasaron como el de la fresa orgánica. En el Magdalena el Banano y el bananito. También han tratado de desarrollar con fuerza el tema de hortalizas en Cundinamarca y Boyaca. En el Valle ha habido experimentos con algunas frutas que se dan en la región. En el Amazonas no hay agricultura orgánica como tal pero si ha habido intentos de certificar producción amigable con el tema de las frutas amazónicas como el arazá, el copoazu entre otros.

¿Por qué han fracasado estos proyectos o han sido intentos fallidos en el cultivo de productos orgánicos?

Han fracasado básicamente por dos elementos, primero por un factor de paciencia, para ser certificado dura aproximadamente dos años, en el caso del intento de la fresa, se canso de no obtener resultados en el corto plazo y le hecho pesticidas, lo cual le funciono y las vendió como “fresas semi orgánicas”. La paciencia está dada a la capacidad de aguantar sin producir con el volumen que garantiza un ingreso, existe un conflicto en cuanto a la garantía del retorno de la inversión y del factor económico como el valor de la certificación. El volumen de la producción ya que no existe garantía de producción constante y/o permanente.

La corporación San Isidro en Duitama, es una corporación de campesinos para campesinos, En donde la facultad de estudios ambientales y rurales ha trabajado por casi 30 años no de manera permanente pero ha estado 30 años en la zona, en donde tienen un criterio muy interesante, la mayoría de los campesinos que producen comida orgánica no se la comen sino que la venden al mercado, porque la pueden vender más cara, esta gente considera que para que vender lo bueno y comerse lo malo.

En Cajica existe una producción orgánica que no está certificada pero que fue de practica ecofresh, la metodología que impulsa la universidad Jorge Tadeo Lozano, con su centro de investigación agropecuaria donde han ofrecido un soporte a las comunidades de la zona, cuando uno consigue productos de la zona no tienen sello, pero están produciendo de manera amigable.

¿Cuáles son las principales necesidades o dificultades a las que se enfrentan los productores en la zona?

-Paciencia

-Económico (Financiación): Hay poca capacidad de crédito para financiar los sellos ambientales y certificaciones y que el mercado falta de educación, si la demanda fuera más exigente existiría mas necesidad de productos ecológicos, como está ubicada en nichos es escasa. Hay una evolución en el tema y se ha ido incorporando, pero mientras no baje el precio no se va a poder masificar el producto y la producción tampoco va hacer muy alta.

- Volumen producción

¿Cuánto cuesta adquirir un sello y/o certificación?

Depende del país al cual va a importar y de un valor por hectárea.

¿Qué tipos de sellos existen en Colombia que certifique la producción orgánica?

Principalmente se encarga de la corporación colombo internacional, en el tema de certificaciones.

¿Cómo es el proceso de certificación?

Hay un proceso de visita previa para conocer la finca, para ver el predio donde está el cultivo, sistema integral de medio ambiente que manejan, el manejo del agua, el manejo de basuras.

También ven en qué grado esta envenenada la tierra para hacer un cronograma de trabajo el cual está ligado a unas visitas, en la medida en que el campesino o productor va cumpliendo con esas visitas y controles, al cabo de unos años se supone que la tierra ha sido descontaminada vuelve a un estado de resiliencia, y se empezaría a gestionar el sello para la finca y para el producto.

¿Existe alguna organización que soporte o asesore?

Si, existen varios, en Boyaca con el tema de la fundación San Isidro, la corporación colombo internacional, biocomercio sostenible en Humboldt, la universidad Jorge Tadeo Lozano. Algunas fundaciones, biolatina, entre otras.

¿Por qué es menos atractivo vender productos orgánicos que los que tienen pesticidas?

Precio y conciencia ambiental en los consumidores, también falla mucho la publicidad, no tienen conciencia porque no han sido educadas porque no hay mensajes.

Anexo 5 Entrevista cooperativas de campesinos

ENTREVISTAS CAMPESINOS

Nombre: Mery Lucia Parra
Municipio: Duitama Boyacá

1. ¿Conoce la agricultura orgánica?

Si, inclusive nosotros estamos especializándonos en agricultura orgánica, nuestros productos son cero químicos.

2. ¿Qué clase de productos son orgánicos?

Ofrezco la lechuga, aromáticas, verduras, acelgas y espinacas todo esto se cultiva orgánico.

3. ¿Qué ventajas le trae a ud. Cultivar orgánicamente?

Dos ventajas, primero la reducción de costos al no usar químicos y lo segundo tenemos la certeza de que a la gente no va hacerle daño.

4. ¿Qué clase de problemas ha presentado en su negocio?

Relacionados con la certificación, porque un cultivo de agricultura orgánica bien certificado sería maravilloso para nosotros.

5. ¿Por qué no se han certificado?

Hasta ahora estamos haciendo el proceso de certificación el cual requiere tiempo.

6. ¿Ha recibido alguna clase de asesoría y/o apoyo por parte del gobierno?

Nos está capacitando la universidad nacional en agricultura orgánica.

Nombre: Dora Lisarazo
Municipio: Choconta

1. ¿Conoce la agricultura orgánica?

No muy bien.

2. ¿Le gustaría cultivar productos orgánicos?

Sí, porque es más limpio, para prevenir enfermedades y por economía.

3. ¿Qué clase de problemas ha presentado en su negocio?

Hemos recibido apoyo por parte de la alcaldía municipal en transporte y asesoría donde nos dictan talleres, no tenemos financiación.

4. ¿Cuentan con alguna certificación en la actualidad?

Si, la certificación de la UMATA.

5. Les gustaría recibir asesoría en el montaje de cultivos?

Claro que si, para aprender más.

Nombre: Ferney Castillo

Municipio: Viota, Cundinamarca

1. ¿Conoce la agricultura orgánica?

Sí, porque la gente del SENA han ido a las veredas a explicarnos.

2. ¿Ha cultivado productos orgánicos?

No, en el momento no.

3. ¿Le gustaría cultivar alimentos orgánicos?

Claro, para un mejor consumo de la gente.

4. ¿Ha tenido algún problema en su negocio?

Si, hace falta asesoría.

5. ¿Cuenta con alguna certificación en la actualidad?

No, ninguna.

6. ¿Le gustaría recibir asesoría?

Si.

Nombre: Marta Isabel Tobasura

Municipio: Motavita

1. ¿Conoce la agricultura orgánica?

Si, porque nosotros a través de la cooperativa a la que estamos afiliados nos han visitado delegados en Viota y Paipa y han realizado aportes para los cultivos.

2. ¿Ha cultivado productos orgánicos?

Si, la mayoría de los productos que traemos nosotros son orgánicos

3. ¿Qué clase de productos son?

Papa, arracacha, remolacha, arveja, mazorca. La mayoría de los productos que traemos son cultivados por nosotros mismos.

4. ¿Ha tenido algún problema en su negocio?

Dificultad en el transporte, el traer los productos a la ciudad, en el transporte se van quedando las ganancias. También problemas con la financiación.

5. ¿Poseen alguna certificación en la actualidad?

No, solo pertenecemos a la cooperativa suagriboy de Motavita, lo cual si un campesino es independiente no puede estar en el programa de mercados campesinos.

6. ¿Por qué nace esta iniciativa de mercados campesinos? ¿No prefieren un intermediario para la distribución?

Nos va mejor cultivarlo y distribuirlo nosotros, porque los intermediarios se van quedando con las ganancias.

7. ¿Les gustaría recibir asesoría?

Si.

Anexo 6 Entrevista Bernardo Luque Cabal

ENTREVISTA BERNARDO LUQUE CABAL

Bernardo Luque Cabal: Ha tenido una amplia experiencia laboral en el sector agropecuario, fue subgerente de frutas y verduras de Carulla y compañía s.a. durante los periodos de 1984 a 1990. Ingreso al ministerio de agricultura en 1990 como asesor del despacho del ministerio de agricultura, en los temas de montaje y diseño de los sistemas de información de precios y de mercados y en los temas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha de frutas y hortalizas y centrales mayoritarias hasta el año 2002. Del 2002 al 2004 se desempeñó como subgerente de Febor y trabajo específicamente en toda la parte del fortalecimiento de las áreas de perecederos en supermercados. Finalmente desde hace cinco años se desempeña como docente de la universidad javeriana en gerencia de mercadeo y canales de distribución.

1. ¿Con que programas cuenta el ministerio de agricultura que apoyen a los campesinos en la producción orgánica?

Básicamente el ministerio de agricultura ha desempeñado dos convenios importantes para resaltar, uno es con la Corporación Colombia Internacional (CCI) que es una entidad de economía mixta, son los que manejan los sistemas de información de precios y mercados y todo el tema relacionado con productos hortofrutícolas y uno de estos es el ente certificador de productos orgánicos en Colombia. A través de esta entidad el ministerio de agricultura viene desarrollando programas de asesoramiento y de comercialización a pequeños y medianos campesinos, la parte de financiamiento esta finagro a través de incentivos a la capitalización rural.

2. ¿Son frecuentes estos programas de asesoría y comercialización?

Dentro de las funciones del ministerio de agricultura, esta que todos estos temas de la pre cosecha, cosecha y pos cosecha de productos orgánicos son continuos los 365 días del año.

3. ¿Desde su experiencia que tan efectivos han sido estos programas?

Lo importante de esto es resaltar que el tema de productos orgánicos día a día es que esta serie de productos han entrado a tener una participación mucho más grande en las estanterías de los supermercados o en los almacenes de grandes superficies, vemos un mercado potencial muy grande, observamos que es importante las generaciones de valores agregados en frutas y hortalizas y creo que va a continuar creciendo la demanda de estos productos.

4. ¿Qué líneas de crédito ofrece el ministerio de agricultura?

El ministerio de agricultura tiene básicamente dos sistemas de financiamiento, uno es el tema de créditos a través de bolsa nacional agropecuaria que no son aplicables a los productos perecederos especialmente productos orgánicos, pero para productos orgánicos o productos hortofrutícolas en general está un tema que se denomina los incentivos a la capitalización rural a través de finagro.

5. ¿En qué líneas considera que pueden ser asesorados los campesinos?

Básicamente deben ser asesorados en tres aspectos, uno es la tenencia en la tierra, dos la legalización del negocio como tal y en el tema de industrialización y comercialización.

6. ¿Cómo manejan el tema de la agricultura orgánica en el ministerio?

El ministerio de agricultura como tal le ha entregado la responsabilidad a la Corporación Colombia Internacional (CCI) en que maneje el tema de productos orgánicos, ya que la CCI es el único ente certificador de productos orgánicos ante la comunidad a nivel nacional, a través de esta el ministerio maneja toda la política de productos orgánicos.

7. ¿Porque la oferta en almacenes de grandes superficies de productos orgánicos es tan escaza?

Día a día las estanterías de productos orgánicos van creciendo en los almacenes de grandes superficies, la demanda en este momento todavía es muy pequeña debido a que para llegar a ser productos orgánicos certificados tenemos que llegar a romper toda una cultura sobretodo en el manejo de pre cosecha, cosecha y pos cosecha especialmente en los campesinos, culturizar al no uso excesivo de plaguicidas y fertilizantes y eso es un tema que tomaría de 10 a 15 años. Adicionalmente las grandes superficies esa generación de valor agregado está costando mucha plata debido a que no hay una producción constante durante los 365 días del año, hacen que esos márgenes sean mayores o el precio sea mayor.

8. ¿Qué experiencia ha tenido con los proveedores de dichos productos?

Como empresario en este momento nosotros tenemos muy fortalecido el desarrollo de proveedurías hemos visto que el proveedor hortofrutícola en general de alguna manera están trabajando fuertemente en generar valores agregados, producción continua los 365 días del año, pero nos falta de alguna manera mas impulso por medio de líneas de crédito mucho más blandas, todo el manejo de la comercialización, de almacenamientos correctos y la parte logística, tenemos dificultades en estas áreas principalmente en la parte logística. Existen grandes pérdidas pos cosechas por mal manejo, transporte y mal almacenamiento.

Anexo 7 Líneas Financieras para el Apoyo y fortalecimiento a la micro y pequeña empresa

Operador: RED BANCOLDEX (Todos los establecimientos de crédito en Bogotá).

Las líneas de crédito de apoyo y fortalecimiento, tienen como objetivo facilitar el acceso al crédito a micro y pequeños empresarios, así como emprendedores que quieran ejecutar sus ideas de negocio. Por medio de la red bancaria de BANCOLDEX, en la actualidad los empresarios bogotanos disponen de cuatro (4) líneas de crédito para crear y fortalecer su actividad productiva.

El apalancamiento de tasa de interés es el principal atractivo de las líneas de crédito, y consiste en disminuir a los empresarios de Bogotá los costos financieros en el momento que estos utilicen los productos y servicios de financiamiento y de protección de riesgos que tiene BANCOLDEX. Cada línea de crédito supone tasas de interés accesibles para el beneficiario final, en comparación con las que normalmente ofrece el mercado.

Línea de crédito Emprendimiento Banca Capital

Ofrece recursos para emprender ideas de negocio, a través de un financiamiento adecuado a las necesidades de los nuevos empresarios. Contempla un incentivo por buen comportamiento de pago, que garantiza el apoyo a los Planes de Negocios viables de la ciudad.

Cuantía: Hasta 25.000.000

Destino de los recursos:

- Capital de trabajo: Materia prima, insumos inventarios y demás gastos operativos y de funcionamiento.
- Activos fijos: Compra de maquinaria, equipo, herramientas y demás activos fijos y de capital.

Tasa de interés: MLV (Máxima legal vigente) – 12%

Beneficios

- Tasa de interés apalancada
- Incentivo por buen comportamiento de pago equivalente al 20% del valor inicial del préstamo.

Línea Microempresas y Pequeñas Empresas Banca Capital

Dirigida a los micro y pequeños empresarios de la ciudad de Bogotá, que necesiten recursos frescos para fortalecer su actividad productiva.

- **Cuantía Microempresa:** Hasta 50.000.000
Cuantía Pequeña Empresa: Hasta 100.000.000
- **Destino de los recursos:**
 - a. Capital de trabajo: Materia prima, insumos inventarios y demás gastos operativos y de funcionamiento.
 - a. Activos fijos: Compra de maquinaria, equipo, herramientas y demás activos fijos y de capital.
- **Tasa de interés:** DTF E.A + 7% E.A.

Beneficios

- * Tasa de interés apalancada
- * Obtención de liquidez para el fortalecimiento del negocio.

Línea de crédito Emergencia Banca Capital

Dirigido a las MIPYMES de la ciudad de Bogotá para afrontar imprevistos que afecten el normal desarrollo de la actividad, como incendios o desastres naturales, entre otros.

- **Cuantía:** Hasta 50.000.000
- **Destino de los recursos:**
 - a. Capital de trabajo: Materia prima, insumos inventarios y demás gastos operativos y de funcionamiento.
 - b. Activos fijos: Compra de maquinaria, equipo, herramientas y demás activos fijos y de capital.
- **Tasa de interés:** DTF E.A + 4% E.A.

Beneficios

- * Baja tasa de interés.
- * Permite obtener liquidez para minimizar la afectación de la empresa por la ocurrencia de imprevistos.

BIBLIOGRAFÍA

KUBR, Milan, La consultoría de empresas guía para la profesión. Editorial limusa, Baldera México 1995. 384p.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. El arte y la ciencia en la creación de empresa, Ed. Prentice Hall, Bogotá 2001. 382p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Pearson education, México 2003. 599p.

JOHNSON, Gerry y SHOLES, Kevan. Dirección estratégica. Ed. 7 Pretince Hall, México 2008. 712p.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Ed. 10 Pretince Hall, México 2009. 584p.

VELEZ. Ignacio. Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. Ed. 5. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá Colombia 2006. 691p.

GUDYNAS, Eduardo. Producción Orgánica en América Latina crecimiento sostenido con énfasis exportador. En: CLAES, Montevideo. Marzo de 2003.

VARGAS, Guillermo y PEÑA, Clara. La agricultura orgánica. Instituto Sinchi 2004.

La demanda europea de alimentos orgánicos de Colombia UNTACD/ OMC 1996

CARREÑO, Martha. Difícil situación atraviesa sector agropecuario por crisis de rentabilidad. Revista Nacional de Agricultura No. 953; Noviembre 2009

El TIEMPO. 130.000 familias, con tierra antes de Abril. 16. Octubre. 2010. P.6.

Castillo G., Juan M. plan de negocio para una empresa procesadora de frutas exóticas, sin productos químicos y alineado con la filosofía de la agricultura orgánica [Tesis de Pregrado]. Bogotá: Pontificia universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas; 2007.

Situación mundial de la producción orgánica a cargo del IFOAM (Federación Internacional de Movimientos por la Agricultura Orgánica) año 2002.

Observación mercados campesinos, plaza de Bolívar realizada por el investigador, 19-02-2010

DANE (2010) Principales resultados del mercado laboral

GARCIA KOONS, Deborah. Documental the future of food

ROSILLO, Jorge. Formulación y evaluación de proyectos de inversión una visión integral para empresas manufactureras y de servicios. Editorial Cengage Learning, Bogotá Colombia 2008. 413p.

LOVELOCK, Christopher. Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. Ed.6. Editorial Prentice hall, México 2009. 647p.

SANCHEZ R. Ciao. Estrategias de integración de supermercados – productos ecológicos. Bogotá 2001

MULLINS, John. Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Ed. 5. Editorial McGraw Hill, Mexico 2007. 519p.

AAKER. David. Investigación de mercados. Ed.4. Editorial Limusa Wiley, Mexico 2005. 776p.

CEPAL, Bart Van Hoof. Necesidades de bienes y servicios de las pymes en Colombia: oferta y oportunidades de desarrollo. Serie medio ambiente y desarrollo. No 70, p 9.

DANE (2010) Principales resultados del mercado laboral

LOZADA, Paola; Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de Biocomercio. Biocomercio sostenible IAVH 2005.

LINARES, Andrea. La agricultura florece en patios y terrazas. En: El Tiempo, Bogotá .(16, Octubre, 2010) p. 5-1.

SEOANE, Eloy (2005). La nueva era del comercio, Ed. Ideas Propias 302. P.

MADR; Boletín de coyuntura económica crédito agropecuario. Vol 8. Septiembre 2010.

FORO Lideres y Emprendedores en la U. Bogotá Agosto 26, 27 y 28 de 2010

Echeverry Lucas y Robles Juan. Creación de “Prosemedic Colombia”, comercializadora internacional de insumos médicos y odontológicos en la ciudad de Bogotá [Tesis de Pregrado]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería Industrial; 2009. 163 p.

Documental the future of food Deborah Koons Garcia

WWF. IPV Informe Planeta Vivo. El TIEMPO. 16. Octubre. 2010. P.6.

ELHABE, Scialabba. Agricultura organica, ambiente y seguridad alimentaria. Hattam. Food & Agriculture

Fao Departamento de desarrollo sostenible, extraído el 24 de Febrero de 2010 del sitio web www.fao.org

<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=609120>

<http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP>

<http://www.minagricultura.gov.co>

http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION11/innovacion.pdf

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Quien-Consume-Mas-Agua/181971.html>

http://www.bioplaza.org/bioplaza_es/index.php?option=com_content&task=view&id=167&Itemid=130

GARCIA Sierra Alfredo; Biocomercio un negocio que conquista paladares. www.elpais.com.co

<http://www.prensarural.org/spip/spip.php?article2226>

http://greenbizzconsulting.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=3&Itemid=

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=1969&IDCompanya=16>

http://www.sdp.gov.co/www/resources/cartilla_poblacion_y_territorio.pdf

<http://www.prensarural.org/spip/spip.php?article2226>

<http://www.taeq.com.co/marca.html>

http://coascolombia.com/coas_detalle.php?id=31&idr=1

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Quien-Consume-Mas-Agua/181971.html>

[http://www.fondobiocomercio.com/contenido/int.php?dir=quienes/&pag=membr
esias](http://www.fondobiocomercio.com/contenido/int.php?dir=quienes/&pag=membr
esias)

Ministerio de Agricultura; La agricultura ecológica en Colombia.

[http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._m
adr._2007.pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/articulo_de_agricultura_ecologica._m
adr._2007.pdf)

<http://www.cnpml.org/html/archivos/Ponencias/Ponencias-ID20.pdf>

[http://www.ecolife.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121
:sellos-de-certificacion-la-cara-de-los-mercados-
verdes&catid=89:negocios&Itemid=129](http://www.ecolife.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=121
:sellos-de-certificacion-la-cara-de-los-mercados-
verdes&catid=89:negocios&Itemid=129)

[http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=fa
q&p_id=0&p_options=FQC-11](http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=plugin&p_name=fa
q&p_id=0&p_options=FQC-11)

[https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&
padre=0](https://www.fogafin.gov.co/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=24&
padre=0)

[http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?node=003002001&article
Id=141&treeManagerId=1&treeld=1](http://www.bancoagrario.gov.co/webapp/PaintServlet?node=003002001&article
Id=141&treeManagerId=1&treeld=1)

<http://www.promer.org/>

[http://www.actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-
simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/](http://www.actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-
simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/)

<http://www.bogotaemprende.com/portal/default.aspx>

http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/frame_detalle_scv.php?h_id=32842