

Plan de Empresa para La Tienda Ecológica ECOHUERTA

Autor:

Erika Cecilia Mogollón Rodríguez

Trabajo de Grado para Optar por El Título de Magister en Administración de
Empresas

Director del Trabajo de Grado:

Profesor Andrés Felipe Otero Vergara

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, 31 de Mayo de 2013

Tabla de contenido

1. RESUMEN	4
2. SINTESIS DEL PLAN	4
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	7
3.1 SITUACIÓN DEL SECTOR DEL COMERCIO ORGÁNICO	7
3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.....	9
3.2.1 PRODUCTO.....	9
3.2.2 CLIENTES.....	12
3.2.3 COMPETENCIA	16
3.3 BARRERAS DE ENTRADA.....	22
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	23
3.5 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL	24
3.6 FRACCIÓN DEL MERCADO.....	28
3.7 PLAN DE MERCADEO	29
3.7.1 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	29
3.7.2 ESTRATEGIA DE VENTAS	31
3.7.3 POLÍTICAS DE PRODUCTO Y SERVICIO (Productos, stocks y copras)	37
3.7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	41
4. ANÁLISIS TÉCNICO.....	44
4.1 PROCESO DEL SERVICIO.....	44
4.2 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO.....	45
4.3 EQUIPOS Y MOBILIARIO.....	46
4.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	46
4.5 PLAN DE COMPRAS.....	48
4.6 MECANISMOS DE CONTROL.....	49
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	50
5.1 GRUPO EMPRESARIAL Y DIRECTIVO	50
5.1.2 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	51
5.1.3 ESTILO DE DIRECCIÓN.....	52
5.2 RECURSOS HUMANOS.....	52
5.2.1 PERSONAL DE PLANTA.....	53
5.2.2 PERSONAL EXTERNO	53
5.2.4 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL	54
5.3 ORGANIZACIONES DE APOYO.....	55
5.5 OTRAS CUESTIONES	55
6. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y DE VALORES.....	56
6.1 ASPECTOS LEGALES.....	56
6.1.1 TIPO DE SOCIEDAD: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	56
6.1.2 PROCEDIMIENTOS PARA CONFORMACIÓN DE SOCIEDAD:	56

6.1.3 <i>IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES ASOCIADAS AL TIPO DE SOCIEDAD</i>	56
6.1.4 <i>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS</i>	58
6.2 ANALISIS SOCIAL.....	58
6.3 ANÁLISIS DE VALORES	58
7. ANÁLISIS ECONOMICO	58
8. ANÁLISIS FINANCIERO	60
8.1 BALANCE GENERAL	60
8.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	61
8.2.1 <i>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</i>	62
8.3 FLUJO DE CAJA.....	63
9. ANÁLISIS DE RIESGOS	66
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	67
10.1 EVALUACIÓN DE CONTADO.....	67
10.2 EVALUACION CON FINANCIACIÓN	68
11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	70
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

1. RESUMEN

Este trabajo contiene la evaluación de la factibilidad y viabilidad de la Tienda Ecológica Ecohuerta, cuyo objetivo es ofrecer soluciones ecológicas para personas preocupadas por cuidar de su salud y del medio ambiente. Su sede estaría ubicada en el Supermercado La 14 de Pasoancho en la ciudad de Cali, Colombia. Inicialmente se ofrecería un catálogo de doce productos de agricultura orgánica que se eligieron por ser los de mayor consumo, de acuerdo a una encuesta realizada en la ciudad de Cali.

Los gestores del proyecto son el ingeniero agrónomo Carlos Eduardo Jara Domínguez y la Ingeniera Industrial Erika Mogollón Rodríguez, personas con amplia experiencia, una en la parte técnica de los cultivos, y la otra en el área Administrativa y Financiera.

La Tienda Ecológica Ecohuerta requiere una inversión total de \$15.000.000 en el primer año para lo cual los socios gestores aportarán \$10.000.000 y los \$5.000.000 restantes se obtendrán por medio de un crédito de libre inversión a una tasa del 1.33% mensual y plazo de 36 meses.

El proyecto presenta riesgos importantes para ser implementado en la actualidad, como son la escasa oferta de productos certificados, los altos precios que ofrecen los productores, la poca disposición de compra a los precios de mercado por parte de los clientes potenciales.

De cumplirse con las metas de ventas proyectadas se obtendría una Tasa Interna de retorno del 134.7% con un VPN de \$ 57,666 millones y se alcanzaría punto de equilibrio desde el primer año.

Se considera que el proyecto no es viable en este momento por los riesgos anteriormente mencionados y porque con leves disminuciones en los volúmenes de venta estimados, o en el precio, genera tanto pérdidas como necesidades de efectivo de más de 200 millones.

SUMMARY

This work contains an evaluation of the feasibility and viability of the Green Store Ecohuerta, whose goal is to offer green solutions for people concerned about caring for your health and the environment. Its headquarters would be located in Cali, Colombia at La 14 de Pasoancho. Initially we offer a catalog of dozen organically products that were chosen because they have a high demand, according with the survey we made in Cali city.

The project was developed by Carlos Eduardo Jara Dominguez who is Agronomic Engineer with high farming experience and Erika Mogollon Rodriguez who is expert in management and finances of agriculture projects.

The Tienda Ecológica Ecohuerta requires a total investment of \$15.000.000 for the first year. In this sense, we estimate that the managing partners will provide \$10.000.000, and the others \$5.000.000 will obtain through a free investment credit. The deadline for this credit is 36 months with an interest rate of 1.33% monthly.

The economic analysis of the project shows that the project could reach breakeven in the first year if it achieves the goals in forecasting of sales. The economic calculations show an Internal Rate of Return (IRR) of 134.3% and a net present worth (NPW) of \$ 57.528 million.

However, the economic analysis is not enough to determine the viability of the project. An analysis of the actual situation was developed, and we concluded that the project represents an investment risk. Some reasons are limited supply of certified products, high prices in the products, and limited in future sales. Finally, after a deep analysis of the limitations we consider that the project is not viable at the present time.

2. SINTESIS DEL PLAN

Se vio una oportunidad de empresa en los productos orgánicos, por la creciente preocupación por el cuidado de la salud, el consumo natural y la protección del medio ambiente. Se analizó esta oportunidad con el plan de empresa, usando diferentes herramientas, como estudios previos, literatura relacionada, entrevistas con los actores principales del sector, la realización de una encuesta en la ciudad de Cali, investigación del mercado en general, y se concluyó que no es oportuna en la actualidad la creación de la empresa en la ciudad de Cali, por existir factores como el alto costo de los productos orgánicos, la falta de disposición por parte de los clientes potenciales al pago de un valor diferencial por el tipo de producto y el conocimiento superficial de las bondades de los productos, que amerita una importante inversión en educar al cliente potencial.

Leves cambios en el volumen de ventas o en aumento de precios generan pérdidas y necesidades de efectivo en todos los meses.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 SITUACIÓN DEL SECTOR DEL COMERCIO ORGÁNICO

Según Berger citado en (León, 2011) en septiembre de 2010, la base de datos oficial de operadores orgánicos certificados mostraba 49.072 hectáreas certificadas en el país, se estima que aproximadamente 4.000 de ellas se encuentran en el Valle del Cauca. La mayor parte de esta producción se exporta, sin embargo este sector está en crecimiento, y entidades como la CVC han realizado programas para capacitar a los agricultores y motivarlos para que se involucren en la siembra de productos orgánicos, lo que supone un aumento de la demanda de este tipo de productos en la región.

Según Berger:

No existe en Colombia información disponible acerca del agregado del mercado de productos orgánicos aún así estimamos que el volumen del mercado en Colombia para alimentos orgánicos en el sector de la venta al por menor y gastronómico está entre 2 y 3 millones de dólares americanos (a nivel de precios de consumo). En este sector los productos locales como verduras orgánicas, hierbas orgánicas secas, café y azúcar orgánicos (incluyendo la panela) juegan un papel importante. (León, 2011).

Este renglón de la economía está creciendo entre un 3% y un 10% por año aproximadamente en ventas y los bienes de este tipo se distribuyen en el 40% de los hipermercados del país, dicen voceros de los almacenes de grandes superficies. (Delgado, 2005)

En el caso de la cadena francesa Carrefour -- la tienda con mayor participación en Colombia de productos orgánicos -- las ventas de este tipo de bienes se han incrementado en un 300% en los últimos dos años. (Delgado, 2005)

La falta de conocimiento del consumidor, con respecto a las bondades de los productos orgánicos y las consecuencias de consumir los productos tratados con químicos, son una gran debilidad del sector, ya que son todavía muy pocos los consumidores que reconocen el valor de estos productos y están dispuestos a pagar un diferencial por ellos. El sector, es decir, las grandes superficies, asociaciones de agricultores orgánicos y minoristas de biocomercio deben incrementar sus esfuerzos en educar al consumidor.

Las Grandes Superficies han estado muy interesadas en la venta de estos productos, y los han ido introduciendo, sin embargo, la falta de oferta continua y de productos certificados ha sido una barrera para que los agricultores puedan entrar con fuerza en este canal.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS

3.2.1 PRODUCTO

A nivel mundial los consumidores son cada vez más conscientes de la necesidad de tener una alimentación sana con productos con bajo o nulo contenido de químicos que ayuden a fortalecer su salud, así también el calentamiento global y todos los movimientos que han surgido alrededor de esta problemática han despertado en los productores y consumidores el deseo de contribuir desde la producción y el consumo consciente con el mejoramiento de las condiciones climáticas y la conservación del planeta. Aprovechando este despertar y con el deseo de ayudar poniendo a fácil disposición de los usuarios, productos de excelente calidad y características, surge la idea de “**ECOHUERTA Tienda Ecológica S.A.S**”.

Se piensa que la empresa es oportuna, porque aunque en Colombia no existe una conciencia tan alta del consumo de alimentos ecológicos, orgánicos o de agricultura limpia como en Europa y Estados Unidos, y a que el ingreso del colombiano promedio es bajo para pensar en sustituir los productos que actualmente consume en su canasta familiar por unos que pueden en algunos casos hasta triplicar su precio; la oferta de este tipo de productos es limitada en los supermercados de cadena, y existe un nicho del mercado que tiene el interés y los recursos para consumirlos que no encuentra satisfecha su demanda.

ECOHUERTA Tienda Ecológica S.A.S, Ofrecerá soluciones saludables y ecológicas para personas interesadas en cuidar de sí mismas y del medio ambiente.

PROPUESTA DE VALOR: ofrecer productos saludables y ecológicos, sin pesticidas, ni fertilizantes químicos que pueden afectar la salud y que producen un menor impacto al medio ambiente.

Inicialmente la tienda tiene como objetivo ofrecer los siguientes productos que cuentan con sello de confianza¹

- Productos secos (Café, arroz)
- Huevos
- Fruver de producción orgánica y limpia (Cebolla cabezona y larga, tomate chonto, papa parda, plátano, pimentón, limón, naranja, zanahoria).

El criterio con el que se eligieron estos productos fue seleccionar los doce productos de mayor demanda de acuerdo a la cantidad de días de consumo según una encuesta realizada en la ciudad de Cali entre consumidores de ambos sexos, estratos del 2 al 6, de diferentes profesiones, estados civiles y niveles educativos.

CUIDADOS ESPECIALES DEL PRODUCTO: Por su naturaleza los productos orgánicos al carecer de conservantes químicos tienen una menor duración, por ende se debe tener especial cuidado en el manejo de sus fechas de expiración, por cuanto el manejo de inventarios se hace muy crítico.

¹ Existe El Sello Único Nacional, que es la certificación de una entidad avalada por el gobierno, y el sello de confianza, que es el entregado por la Red Agroecológica de Valle, que aplica procesos estrictos de auditoría, pero no cuenta con el aval del gobierno; una alternativa de los campesinos que no poseen los recursos económicos para solicitar el Sello Único Nacional.

Es también muy importante que estos productos cuenten con un sello de certificación de un ente certificador aprobado, con el fin de garantizarles a los clientes que verdaderamente están comprando productos de las características ofrecidas, ya que en el sector se pueden encontrar muchos productos que se venden como ecológicos pero realmente no cumplen con la normativa que los avala como tal. En el Valle del Cauca existen muy pocos agricultores que posean certificación orgánica para sus productos a razón de los costos que esto implica, por lo que la mayoría cuenta con un sello de confianza que les ha permitido ingresar a las diferentes cadenas con el aval de la Red Agroecológica del Valle y apoyados en el Sistema Nacional de Garantías Participativas. Este Sistema no está avalado aún por el gobierno, pero es usado por los grupos de campesinos agricultores que al ver extremadamente difícil la obtención de los recursos para certificar sus productos ante un ente certificador avalado por el gobierno, decidieron asociarse y crear ellos mismos mecanismos de control que permitan darle confianza al cliente local para el consumo de sus productos. Un comité audita el cumplimiento de las normas de agricultura ecológica y certifica el proceso con el Sello de Alimentos de Vida, este sello se renueva anualmente después de ser verificado el cumplimiento de las normas.



Sello de Confianza usado por Asoprorgánicos.

3.2.2 CLIENTES

Se identificaron los clientes potenciales con base en dos estudios, (1), la investigación realizada por (Rodríguez, 2004), en la que se aplicó una encuesta en la ciudad de Bogotá a una muestra de 267 personas para determinar el perfil del consumidor de Alimentos frescos y procesados de Biocomercio, y (2), una encuesta realizada en la ciudad de Cali en marzo de 2013 con el fin de validar la vigencia del estudio de Rodríguez, aplicada a 50 personas de los estratos del dos al seis, de diferentes estados civiles, niveles educativos y ocupaciones.

Con relación al estrato social, según (Rodríguez, 2004) las personas más interesadas en el consumo de productos orgánicos son el estrato medio con el 51%, y el alto con el 39,6%, según la encuesta de validación un 40% vive en nivel medio alto seguido por un 33% que lo hacen en nivel alto, la mayor concentración están ubicados en el sur de la ciudad de Cali, con un 30,43%.

Según (Rodríguez, 2004) el mayor número de consumidores actuales de productos orgánicos corresponde a personas casadas (60%), seguido por los solteros (27%) principalmente por el consumo de café, según la encuesta de validación el (50%) corresponde a personas casadas y el (30%) a solteros.

Con respecto al género se pudo observar que las mujeres son las principales compradoras, pero en cuanto a la disposición para comprar los productos no hubo mayores diferencias entre uno y otro género.

También se encontró una correlación importante entre el consumo de productos orgánicos y la cantidad de hijos de las personas encuestadas, entre mayor cantidad de hijos mayor tendencia al consumo de este tipo de productos, esto ocurrió en los dos estudios.

Según el nivel educativo se encontró que las personas con nivel universitario y de posgrado tienen mayor tendencia a este consumo con una participación del (57%), mientras que los bachilleres tienen una de (31%), (Rodríguez, 2004); se encontró la misma tendencia en la encuesta de validación.

Según (Rodríguez, 2004) en relación a la ocupación el 37% de los encuestados consumidores de productos orgánicos son independientes, el 30% empleados seguidos en importancia por las amas de casa con el 19%, según validación el 71.4% son empleados y el 14% independientes, encontrando en este punto una diferencia marcada e invertida.

Según (Rodríguez, 2004) de acuerdo a la edad, los consumidores se concentran entre los 18 a 40 años para productos como hongos y condimentos frescos, y entre 41 y 50 años para productos como café orgánico, la encuesta de validación arroja que aunque en todos los rangos de edad el consumo es reducido, las personas entre 36 y 45 años tienen mayor tendencia al consumo de este tipo de producto con un 9.3%, seguidos por las personas entre 18 y 25 años con un 4.65%, lo

que muestra que por edades existen diferencias entre los dos estudios, por lo que los rangos que se tomarán para establecer el mercado potencial serán los más recientes.

En conclusión el perfil del cliente es preferiblemente un profesional o profesional con posgrado, empleado, de un nivel económico medio alto y alto, con edades entre los 18 y 25 años y entre 36 y 45 años, casado y con 2 o más hijos.

MERCADO POTENCIAL

En el estudio de (Rodríguez, 2004) también realizó un análisis para determinar los clientes potenciales, para ello se hizo la distinción entre las personas que actualmente son consumidoras y las que no, para este último grupo se indagaron las razones principales que los desmotivan a comprar los productos en estudio, también se realizaron estas preguntas en el estudio de validación, encontrando:

- **PERCEPCIÓN SOBRE EL PRECIO**

Según (Rodríguez, 2004) en todas las categorías menos del 10% de los encuestados consideraron los precios de los productos orgánicos bajos, alrededor del 35% los consideraron altos, y aproximadamente el 60% consideraron los precios adecuados.

- **DISPOSICIÓN A LA COMPRA**

En la encuesta de (Rodríguez, 2004) es de resaltar que en todas las categorías, alrededor del 80% de los encuestados no estaban dispuestos a pagar un valor

adicional por productos orgánicos o de producción limpia, en relación al precio que pagan por los productos convencionales, sin embargo, en promedio el 7.7% de los encuestados en la categorías de interés estaría dispuesto a pagar más del 10% del precio convencional, mientras que en la encuesta de validación fué el 8.91%.

Los productos por los que hay mayor disposición son los huevos, las frutas, las verduras y el arroz.

- **RAZONES DE NO COMPRA DE LOS PRODUCTOS**

La tabla No 1 corresponde a la encuesta realizada en la ciudad de Cali, y muestra el porcentaje de personas que no compran las diferentes categorías de productos orgánicos y las razones para no hacerlo:

TABLA No. 1 RAZONES DE NO CONSUMO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS

Producto	Huevos	Fruver	Café	Panela	Miel	Arroz
No los conoce	24,24%	12,12%	15,15%	15,15%	12,12%	15,15%
No sabe dónde encontrarlos	27,27%	39,39%	21,21%	24,24%	24,24%	39,39%
No le ha dado importancia	27,27%	33,33%	27,27%	27,27%	27,27%	27,27%
No le gusta la categoría	0,00%	0,00%	6,06%	3,03%	3,03%	0,00%
No consume la categoría	0,00%	0,00%	9,09%	9,09%	15,15%	6,06%
Son muy costosos	18,18%	15,15%	18,18%	18,18%	18,18%	12,12%
Otro	3,03%	0,00%	3,03%	3,03%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

La mayor cantidad de encuestados no consume los productos porque no sabe dónde encontrarlos, seguido porque no le han dado importancia, no los conocen y por su costo. Esto quiere decir que para entrar en este segmento se debe hacer un gran esfuerzo en educar a los consumidores sobre las bondades que ofrecen

los productos orgánicos, para que le den mayor importancia a su consumo, lo que amerita una gran inversión en mercadeo y publicidad.

LUGARES DE COMPRA

Según (Rodríguez, 2004) los lugares donde actualmente realizan las compras los consumidores de productos orgánicos son predominantemente supermercados, seguidos con una gran diferencia por los mercados campesinos y los vendedores a domicilio, también se le preguntó a quienes compraban los productos orgánicos en sitios diferentes a los supermercados en donde preferirían comprarlos encontrando nuevamente que el lugar preferido son las cadenas de supermercados, seguidos por los vendedores a domicilio, también con una gran diferencia que varía entre categorías.

En la encuesta de validación se preguntó a los encuestados donde compran las diferentes categorías de productos, bien sea orgánicos o convencionales y se llegó a la misma conclusión, el canal preferido es el supermercado. También se les preguntó dónde quisieran comprar los productos orgánicos encontrando que el 65.12% de los encuestados quisiera comprar este tipo de producto en el supermercado, seguido por un 11.63% que quisiera hacerlo en el mercado campesino.

Es decir, la conclusión es la misma con cualquiera de los dos estudios, el lugar preferido es el supermercado, seguido por el mercado campesino.

3.2.3 COMPETENCIA

En la ciudad de Cali aún no existe gran competencia en lo que a productos orgánicos y ecológicos se refiere, sin embargo, en los últimos años han nacido diversas formas de ofrecerlos como los son:

- **GÓNDOLAS ESPECIALIZADAS EN GRANDES SUPERFICIES**

En la ciudad de Cali existen muy pocas góndolas especializadas entre las que se tienen la del Supermercado La 14 de la Av. Sexta, Almacenes Éxito, Carulla, Carrefour, Súper A, Superinter.

Están dirigidos a un nivel medio alto y alto, y tienen una oferta mínima de productos orgánicos.

- **MERCADO CAMPESINO ORGÁNICO UBICADO EN EL PARQUEADERO DEL COMFANDI DE GUADALUPE – ASOPROORGÁNICOS.**

El mercado campesino de Comfandi de Guadalupe tiene una antigüedad de 10 años y se establece todos los viernes de 6 am a 1 pm, reúne a campesinos y cultivadores de los departamentos del Valle del Cauca y el Cauca con una gran variedad de productos orgánicos certificados y no certificados, como frutas, verduras, hortalizas, legumbres, tubérculos, conservas, lácteos, trucha arco iris, cereales, etc., quienes apoyados por EPSA y la CVC emprendieron este proyecto que cada vez tiene más reconocimiento en la ciudad.

En general los precios de los productos no difieren mucho de sus similares en agricultura tradicional, alrededor de un 10% o 15%, sin embargo en algunos casos puede superar hasta en un 200% el precio de los tradicionales, como es el caso

de algunas variedades de limón, así como también hay productos en los que el precio es inferior como es el caso de la piña y la arveja.

Los campesinos tienen el apoyo económico y técnico de entidades como la CVC y EPSA, para mejorar sus procesos de producción, y también de distribución y comercialización.

- **TIENDA ESPECIALIZADA – TIERRA VERDE**

Tienda Orgánica ubicada en el Centro Comercial Plaza 80 de la ciudad de Cali. Ofrece alimentos, productos de aseo personal y del Hogar, ropa ecológica, productos para mascotas, asesorías en el tema ecológico.

Tienen un local muy bien dotado y diseñado con materiales que evocan el tema ecológico.

Los productos que se comercializan tienen precios que pueden alcanzar en algunos casos el doble o más del precio de los mismos productos en sus presentaciones clásicas.

- **VENEDORES A DOMICILIO**

Se conoce que existen varios en la ciudad, pero no se cuenta con un registro que pueda dar una idea de sus ventas o sus clientes.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES FRENTE A LA COMPETENCIA

FORTALEZAS: La Tabla No 2 enseña las fortalezas de la Tienda ECOHUERTA frente a sus principales competidores.

TABLA No. 2 FORTALEZAS FRENTE A LA COMPETENCIA

Góndolas Especializadas en Grandes Superficies	<p>Mayor variedad en la oferta.</p> <p>Presencia de personal especializado para dar asesoría.</p>
Mercado Campesino	<p>Este mercado orgánico tiene presencia solamente los días viernes en la mañana, La tienda Ecológica ECOHUERTA tendrá presencia todos los días de 8:00 a.m. a 9:00 p.m.</p> <p>Conocimiento en temas administrativos y comerciales.</p>
Tierra Verde	<p>Mejor ubicación de acuerdo a los gustos de los clientes.</p> <p>Menor inversión en infraestructura y menores costos fijos, lo que puede generar mayor flujo de efectivo para la operación del negocio.</p>
Vendedores Directos Puerta a Puerta	<p>Los clientes pueden elegir sus productos y no restringirse a los escogidos por el vendedor.</p> <p>Mayor oferta de productos.</p> <p>Acceso a mayor cantidad de clientes.</p> <p>El punto de venta sirve de publicidad.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

DEBILIDADES: La tabla No 3 enseña las debilidades de la Tienda ECOHUERTA frente a sus principales competidores.

Tabla No 3 DEBILIDADES FRENTE A LA COMPETENCIA

<p>Góndolas Especializadas en Grandes Superficies</p>	<p>Los supermercados hacen publicidad agresiva de sus productos, pueden ofrecer buenos precios por los volúmenes que manejan.</p> <p>Poca oferta y variedad.</p>
<p>Mercado Campesino</p>	<p>Habrà un espacio reducido que limita la oferta de productos, el mercado campesino brinda variedad de frutas, verduras y productos preparados y empacados en un espacio más amplio, que les permite mayor variedad.</p> <p>Los campesinos tienen la posibilidad de ofrecer precios más bajos porque no tienen intermediarios.</p> <p>Los campesinos tienen mayor conocimiento del producto y una antigüedad que los soporta.</p> <p>Los consumidores pueden preferir comprar a los campesinos, por su condición más vulnerable.</p>
<p>Tierra Verde</p>	<p>Tienda Verde tiene mayor antigüedad en el mercado, lo que les da una ventaja en el conocimiento de los clientes, sus gustos, rotación de productos, manejo de proveedores.</p> <p>Tienen mayor espacio para ofrecer más cantidad de productos, variedad de marcas, precios, etc.</p>
<p>Vendedores Directos Puerta a Puerta</p>	<p>Tienen mayor contacto con el cliente, pueden obtener mayor fidelización.</p> <p>Ofrecen mayor comodidad para el cliente, quien no se tiene que desplazar, y en muchos casos venden a crédito.</p> <p>No tienen costos fijos, por lo que pueden ofrecer precios muy favorables</p>

Fuente: Elaboración Propia

FORMAS DE APROVECHAR LAS FORTALEZAS

De acuerdo al estudio de mercado realizado en el año 2004 por la Fundación Alexander Von Humboldt y por la encuesta de validación, los consumidores prefieren encontrar este tipo de productos en el supermercado, esto da una ventaja con respecto a los otros canales en volúmenes de compra, se trata de mantener este público cautivo ofreciéndole productos de buen sabor, calidad, precio, y disponibilidad continua, teniendo en cuenta las estacionalidades de cada producto.

Existe la Fortaleza en cuanto a la formación académica de los propietarios y la experiencia en el área Administrativa de negocios con algunas características similares. Aprovecharán los contactos con proveedores, y el contacto con médicos alternativos para que refieran a la tienda a sus pacientes, así como el conocimiento en el manejo de proveedores, inventarios, procedimientos legales, fiscales, etc.

SOLUCIONES POSIBLES PARA ENFRENTAR LAS DEBILIDADES:

ACCESO MENOS DISPONIBLE: Ya que en los supermercados, en las góndolas de cada categoría puede haber presencia de productos con características similares a las que se ofrecen, se debe crear una posición en la mente del consumidor diferenciadora en calidad, asesoría personalizada, excelente atención, fidelizando los clientes por medio de convenios con los proveedores que permitan ofrecerles beneficios extra y volverlos clientes ciudadanos² de una forma de consumo que es un estilo de vida.

POCO ESPACIO: Debido a que el espacio es reducido para la oferta que se quiere entregar, se debe ser muy eficiente al seleccionar los productos de mayor acogida y rotación, y calcular bien los puntos de reorden para mantener abastecido el punto, sin caer en tener inventarios en exceso con el riesgo de que caduquen o roten poco y le quiten espacio a unos de mayor rotación.

RECURSOS ECONÓMICOS LIMITADOS: Los recursos económicos para el montaje del negocio son limitados, por esta razón, se debe iniciar de forma prudente haciendo la menor cantidad de inversión posible, sin afectar la calidad de la oferta, negociando con los proveedores de la mejor manera y haciendo una excelente administración de inventarios.

3.3 BARRERAS DE ENTRADA

Las principales barreras que se encontraron para ingresar a este mercado, se explican a continuación:

- Poco conocimiento de los productos por parte de los clientes potenciales.
- Alto costo.

² Clientes con mucho nivel de afinidad con la empresa a los que se les hace sentir parte de una comunidad.

- Poca oferta de productos orgánicos Certificados con el Sello Único Nacional de Alimento Ecológico, por las entidades avaladas para este fin como: Biotrópico, CCI, CERES, COTECNA S.A, BCS OKO Garantie, SGS Colombia S.A, Control Unión Colombia.



Sello Único Nacional de Alimento Ecológico

- Difícil transporte de la mercancía a la ciudad, porque muchos de los cultivos se encuentran en zona roja, lo que encarece los productos.
- Interés de algunas grandes superficies de ingresar al mercado de lo orgánico.
- Débil cultura ambientalista en la comunidad.

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

De acuerdo con el análisis del cliente el perfil cliente objetivo para este tipo de productos es: profesional o profesional con posgrado, empleado(a), de un nivel económico medio alto y alto, con edades entre los 18 y 25 y 36 y 45 años, casado(a) y con dos o más hijos.

Según las últimas del (Departamento Administrativo de Planeación, 2012), la población de la cabecera de la ciudad de Cali estimada para el año 2013, es de **2.283.035 personas**

De acuerdo al último censo (DANE, 2005), el 9.5% de los caleños son profesionales y el 1.5% han realizado posgrado, es decir, en total: 251.134 personas; el 21% son casados: 479.437.

Para hallar el mercado global se partió de la población más pequeña para castigar el mercado, es decir, por nivel de estudios, 251.134 personas, si se asume que el 21% de estas personas son casadas quedan 52.738 profesionales y casadas . Ya que la cifra a la que se ha llegado representa personas casadas, se divide entre dos para encontrar el número de familias, llegando a 26.369. Según el (DANE, 2005), la población de Cali tiene un promedio de 3.72 integrantes por cada familia, entonces el total de la población global son **98.093 personas**.

3.5 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL

El tamaño del mercado potencial se calculó relacionándolo con el tamaño del mercado global pero circunscribiéndolo a la población cercana a la zona de influencia del negocio de acuerdo a su ubicación.

De acuerdo al (DANE, 2005), la comuna 17 reúne la mayor cantidad de personas con el perfil del cliente potencial de la tienda Ecológica ECOHUERTA, entre lo que se destaca: Personas de nivel medio alto (Moda=estrato 5), el 54% de las personas entre 18 y 26 años se encuentran estudiando y el 6,7% de las mayores de 27

años. El 37% de sus habitantes son universitarios o han realizado estudios de posgrado, el 32.4% son casados.

Por esta razón la tienda Ecológica ECOHUERTA se ubicará en esta comuna.

Según cifras del (Departamento Administrativo de Planeación, 2012) al 2013 la comuna 17 cuenta con una población estimada 133.211 habitantes. De acuerdo con los porcentajes anteriormente mencionados se tiene que el 37.7% son personas con Nivel de estudios universitarios o de posgrado, es decir, 50.221 y el 32.4% son personas casadas, es decir, 43.160 personas.

Castigando el mercado se partirá de la población de casados 43.160 y asumiendo que la relación es igual para este grupo que para el total de la comuna, le aplicamos el 37.7% para determinar cuántos de ellos son profesionales llegando a 16.271 profesionales y casados. Aplicando los resultados obtenidos en la encuesta realizada en (Rodríguez, 2004) donde se concluyó que el 57% de las personas con Nivel de estudios universitario o de posgrado estarían interesadas en comprar productos orgánicos y el 60% de los casados también lo estaría, se toma el menor valor 57% nuevamente castigando el mercado, y este porcentaje se aplica a las personas con nivel de estudios superior, casadas de la comuna 17 de la ciudad de Cali para encontrar el tamaño de mercado potencial, lo que da como resultado una población de 9.275 personas.

Partiendo de estos datos, teniendo en cuenta que la comuna 17 es en la que se concentra la mayor cantidad del público objetivo, y que según la investigación realizada por (Rodríguez,2004) y la encuesta de validación, los consumidores prefie-

ren encontrar este tipo de productos en el supermercado, se concluye que la tienda Ecológica ECOHUERTA se ubicará dentro del Supermercado La 14 de Pasancho, por ser el de mayores ventas en la comuna 17, y pertenecer a Almacenes La 14 que es una de las empresas con más ventas en el Valle según (El País, 2011).

Se tiene en cuenta que no todos los 9.275 clientes potenciales de la comuna realizan sus compras en el Supermercado La 14 y que muchos otros con el mismo perfil pertenecientes a otras comunas realizan sus compras en este supermercado, por lo tanto se trabajará con el 50% de los clientes potenciales para medir el tamaño del mercado, es decir, 4.638 personas, esta cifra se divide entre dos para saber cuántas familias consumirán, llegando a 2.319 familias que multiplicadas por 3.4 integrantes de la familia , da como resultado **7.885 individuos**, este es el mercado potencial. Se estima que el negocio iniciará vendiéndole al 8% de esta población, teniendo en cuenta que en las dos encuestas, la de (Rodríguez, 2004) y la de validación, aproximadamente el 8% tenían disposición a pagar más del 10% de lo que pagan habitualmente por los productos convencionales, que es coherente con el precio que se manejará, después de esto se espera un crecimiento de un punto porcentual cada trimestre en el primer año y del 5% anual en los años subsiguientes.

Para analizar los volúmenes de ventas, la encuesta realizada en la ciudad de Cali indagó al respecto de los productos más consumidos y su frecuencia de consumo semanal. Se preguntó el consumo de los 23 productos que se consiguen con ma-

por facilidad en el mercado orgánico. De esta lista se eligieron los productos en los que el 14% o más de los encuestados manifestaron un consumo diario.

La Tabla No 4 enseña los doce (12) productos de mayor consumo, organizados de mayor a menor de acuerdo a la frecuencia semanal en días de consumo.

TABLA No. 4 FRECUENCIA DE CONSUMO

PRODUCTOS	CANTIDAD DE DÍAS QUE CONSUME A LA SEMANA							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Arroz	9,3%	4,7%	7,0%	7,0%	0,0%	11,6%	2,3%	58,1%
Tomate	4,7%	2,3%	4,7%	0,0%	20,9%	16,3%	11,6%	39,5%
Café	20,9%	11,6%	4,7%	4,7%	4,7%	9,3%	4,7%	39,5%
Cebolla cabezona	11,6%	9,3%	2,3%	18,6%	9,3%	4,7%	7,0%	37,2%
Cebolla larga	23,3%	14,0%	11,6%	9,3%	4,7%	0,0%	9,3%	27,9%
Huevos	7,0%	9,3%	9,3%	11,6%	18,6%	16,3%	7,0%	20,9%
Papa	16,3%	16,3%	11,6%	18,6%	9,3%	4,7%	4,7%	18,6%
Zanahoria	11,6%	11,6%	7,0%	16,3%	14,0%	11,6%	9,3%	18,6%
Pimentón	18,6%	20,9%	7,0%	14,0%	11,6%	7,0%	2,3%	18,6%
Limón	9,3%	9,3%	14,0%	14,0%	18,6%	11,6%	7,0%	16,3%
Plátano	7,0%	16,3%	14,0%	20,9%	16,3%	7,0%	2,3%	16,3%
Naranja	18,6%	11,6%	14,0%	18,6%	11,6%	11,6%	0,0%	14,0%

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los porcentajes de la población encuestada que consume los productos diferente cantidad de días en la semana, se aplicaron los mismos porcentajes tanto al mercado global como al potencial para hallar la cantidad de personas que consumen cada producto y cuantas porciones consumen semanalmente, esto se multiplicó por la porción de consumo promedio que se encuentra en la

Tabla No 5, y finalmente se pudo hallar la cantidad de cada producto que constituye el mercado global y el mercado potencial.

Cifras utilizadas para el cálculo:

- Población del mercado global: 98.093 personas.
- Mercado Potencial: 7.885 personas.
- Porciones estimadas de Consumo de acuerdo a la Tabla No. 5.

TABLA No. 5 PORCIÓN DE CONSUMO ESTIMADA

Productos	Porción Consumo	Productos	Porción Consumo
Arroz	66 g	Cebolla larga	15 g
Tomate	120 g	Huevos	1 Unid
Café	15 g	Naranja	400 g
Cebolla cabezona	75 g	Papa	150 g
Pimentón	20 g	Zanahoria	50 g
Limón	10 g	Plátano	80 g

Fuente: Elaboración Propia

3.6 FRACCIÓN DEL MERCADO

La Tabla No 6 contiene el consumo del mercado global de los productos en estudio sumados por año, el volumen de ventas estimadas de la Tienda Ecológica ECOHUERTA por productos y año y la fracción de las ventas de la Tienda sobre el mercado global.

TABLA No. 6 FRACCIÓN DEL MERCADO GLOBAL

			AÑO			
			2014	2015	2016	2017
Mercado Global		Kg y Unid	36.204.584	36.928.676	37.667.249	38.420.594
Volumen de Ventas	Arroz	Kg	12.307	12.922	13.568	14.247
	Tomate	Kg	22.577	23.706	24.891	26.135
	Café	Kg	2.182	2.292	2.406	2.526
	Cebolla Cabezona	Kg	11.665	12.248	12.860	13.503
	Cebolla larga	Kg	1.806	1.896	1.991	2.091
	Huevos	Unid	146.331	153.647	161.330	169.396
	Papa	Kg	16.933	17.779	18.668	19.602
	Zanahoria	Kg	6.731	7.068	7.421	7.792
	Pimentón	Kg	2.174	2.283	2.397	2.517
	Limón	Kg	1.321	1.387	1.457	1.529
	Plátano	Kg	9.633	10.114	10.620	11.151
	Naranja	Kg	42.812	44.953	47.201	49.561
	Total			276.472	290.295	304.810
Fracción de Mercado			0,76%	0,79%	0,81%	0,83%

Fuente: Elaboración Propia

3.7 PLAN DE MERCADEO

3.7.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

El manejo del precio en este tipo de productos es complejo, ya que los proveedores de productos con sello de confianza manejan un precio al por mayor igual al que manejan al por menor en los mercados campesinos, argumentando en su mayoría, que se encuentran en zonas de conflicto, en las que se les dificulta transportar los productos, teniéndolos que traer ellos mismos hasta Cali y por esta razón no pueden disminuir el precio a menos que se manejen volúmenes muy importantes.

Ya que aún es escasa la oferta de este tipo de producto, y al no existir muchos proveedores, el poder de negociación para la tienda ECOHUERTA se reduce, por esta razón, para mantener un negocio rentable se deben manejar volúmenes importantes, que se esperan en un futuro. Sin embargo para efectos del ejercicio se tomarán los costos sin descuentos, para volúmenes de compra moderados manteniendo el principio de la prudencia.

POLÍTICA DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Por la variedad de productos orgánicos que se pueden encontrar en el mercado, la competencia maneja diferentes tipos de precios. En los productos orgánicos regionales con sello de confianza la variación con respecto a un producto no orgánico esta entre el 1% y el 170%, de acuerdo al producto.

En productos con sello de certificación podemos encontrar diferencias entre 300% y 1100% de acuerdo al tipo de producto, cuando de acuerdo a la encuesta, la mayor parte de los consumidores está dispuesto a pagar solo un 10% o menos adicional a lo convencional.

A continuación en la Tabla No 7, se presenta un ejemplo para ilustrar:

TABLA No. 7 COMPARATIVO DE PRECIOS

Producto	Orgánico con sello de confianza	Orgánicos certificados	Supermercado (Convencionales)	ECOHUERTA
Tomate	\$1.600	\$5.050	\$1.250	\$1.900
Cebolla Cabezona	\$1.600	\$6.630	\$550	\$1.900
Zanahoria	\$1.600	\$6.280	\$1.125	\$1.900

Fuente: Precios Diferentes Canales y Estimado ECOHUERTA

3.7.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de venta por la que se ha optado es venta en mostrador, ya que el tipo de productos a comercializar requiere asesoría e impulso permanente.

FUERZA DE VENTA

La fuerza de venta del negocio será seleccionada con un estricto proceso que se describirá a continuación, tendrá como funciones: cobrar los productos en caja, atender las consultas de los clientes sobre los diferentes productos ofertados y mantener un stock óptimo siguiendo los lineamientos de la administración.

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección se realizará por medio de bolsas de empleo en internet, se seleccionarán las hojas de vida que cumplan con el perfil, se realizarán entrevistas, donde saldrá la primera selección y luego de esto se aplicará el test Wartegg y una prueba aptitud matemática para finalmente elegir la persona que más se ajuste al perfil establecido.

Los criterios a tener en cuenta para seleccionar los Representantes de Ventas son:

- **EXPERIENCIA:** Mínimo de un año en el área comercial, atención personal al cliente, abastecimiento de punto de venta.
- **HABILIDADES:** Persona con facilidad para expresarse y destreza en ventas.
- **FORMACIÓN:** Bachiller, Servicio al Cliente, sistemas básicos, manipulación de alimentos.

Al ingresar a trabajar se le dará una inducción a su cargo y se le formará en manejo de productos orgánicos, ecológicos, y todo el concepto que rodea este tipo de producción para que así pueda asesorar de forma correcta a los clientes durante su compra.

Se contratarán dos personas, una tiempo completo y otra medio tiempo para los fines de semana, como lo muestra la Tabla No 8:

TABLA No. 8 HORARIO Y SALARIO DE ASESORES DE VENTAS

Cargo	Horario	Salario
Asesor de Ventas Tiempo Completo	De lunes a viernes de 10 a.m. a 1 p.m. y de 3 p.m. a 9 p.m. Sábados de 8 a.m. a 11 am.	Salario Mínimo más comisión del 2% de las ventas que excedan la meta trimestral.
Asesor de Ventas Medio Tiempo	Sáb y Dom de 10 a.m. a 2 p.m. y de 3 p.m. a 8 p.m. Lunes de 10 a.m. a 11 a.m. y viernes de 4 p.m. a 8 p.m.	Medio salario mínimo más comisión del 2% de las ventas que excedan la meta trimestral.

Fuente: Elaboración Propia

Se ofrecerá al personal de planta la opción de realizar horas extras remuneradas en función de las necesidades del servicio. Así mismo, se prevé la posibilidad de contratar a personal temporal para cubrir los periodos de mayor actividad, siempre con la debida cualificación y entrenamiento. De ser necesario los dos fundadores de la empresa cubrirán los picos altos para reducir la contratación eventual.

CONTRATOS

Los tipos de contratos que se firmarán con los Asesores de ventas son Contrato a término fijo inferior a un año por cuatro meses renovables, por el primer año, luego de esto se podrá evaluar el personal y vincularlo con contratos a término fijo igual a un año.

INDUCCIÓN

El proceso de Inducción será realizado en dos etapas:

La primera la realizarán los socios de la empresa, en la que enseñarán al nuevo empleado la misión y visión de la empresa, sus valores, y la filosofía del negocio.

La segunda, será realizada por un compañero par en el negocio, en esta etapa el empleado conocerá la parte técnica del manejo del negocio, conocimiento de productos, precios, sistema, manejo de inventarios, horarios, manejo de proveedores, etc.

CAPACITACIÓN

Aprovechando que son pocos los empleados, se realizará un plan de capacitación individual de acuerdo a las necesidades de cada empleado, para que este pueda desempeñar de forma más efectiva su labor.

Entre los temas a tratar estarían: Servicio al Cliente, historia de la producción orgánica en el mundo y sus beneficios, trabajo en equipo, manejo de Inventarios.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Trimestralmente se realizarán evaluaciones de desempeño a los Asesores de ventas en las que se medirá su desempeño comercial, habilidad para manejar los inventarios, reprocesos, actitudes personales, aseo y orden del punto de venta, calidad del trabajo con sus compañeros, proactividad, iniciativa, responsabilidad, cumplimiento.

Estas evaluaciones se realizaran de la siguiente manera:

- Se le entregará una lista de objetivos claros con los que debe cumplir en el periodo a evaluar, medidos en su mayoría con indicadores de gestión.
- Se realizarán auditorías en las que se levantarán registros o actas donde constará la medición constante del desempeño, de estos datos saldrán indicadores de gestión del desempeño.
- El empleado realizará una auto evaluación.
- El empleado y el empleador se reunirán para cotejar datos de los indicadores y se llegará a una calificación del desempeño.

- De acuerdo a esta calificación se realizará un plan de mejora con acciones a las que se les deberá hacer seguimiento y nuevos objetivos de desempeño.
- Se repite el ciclo.
- Si la calificación es sobresaliente el empleado recibirá una bonificación económica, si es deficiente el empleado podrá ser desvinculado o iniciar un plan de mejora, según el caso particular.

CLIENTES INICIALES

Los clientes iniciales serán los familiares y amigos de los propietarios, pacientes referidos por los médicos de la Clínica del Colon, con quienes ya se han adelantado conversaciones.

El núcleo más cercano a los propietarios sería alrededor de 50 clientes frecuentes.

La Clínica del Colon remitiría al menos dos pacientes diarios, los médicos de la Clínica del Colon entregarían un carné de descuentos a sus pacientes para que puedan cambiar sus hábitos alimenticios comprando en la Tienda ECOHUERTA, como contraprestación, la Tienda Ecológica ECOHUERTA recomendaría la Clínica del Colon a sus clientes con patologías digestivas.

CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales son todos los usuarios de supermercado que aún no han despertado su interés por el consumo de productos limpios y responsables por falta de conciencia, pero que a través de las campañas educativas podrán entender el concepto e inclinarse por él.

Clientes no usuarios del supermercado pero que por el voz a voz llegarán al negocio.

También se tiene planeado realizar convenios con otros médicos de medicina alternativa a través de Asonatura, para que refieran a sus pacientes; con gimnasios como el Mega Lastra, Bodytech, escuela de Yoga Ishka Yoga y Reyna de Vrindavan Yoga supremo, escuelas de culinaria como la Academia Gastronómica del Valle, Cocinarte, Escuela Gastronómica de Occidente.

CONTACTO CON CLIENTES

Los siguientes son los mecanismos que se usarán para contactar clientes y llamar su atención:

- El establecimiento contará con un diseño llamativo que incite a la compra.
- Los productos que se venderán serán los de mayor consumo.
- Se contará con personal calificado que entregará información de los productos, haciendo impulso constante.
- Se realizarán campañas publicitarias, que se ampliarán en la estrategia de promoción.
- Se realizarán convenios como se explicó en el punto anterior.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE SE ENFATIZARÁN EN LA VENTA

Lo principal que se enfatizará es el concepto de productos orgánicos con sello de confianza, más saludables, los productos orgánicos al crecer naturalmente adquieren mejor sabor, color y aroma.

MOTIVACIÓN DE VENTAS

Los siguientes son los conceptos especiales que se utilizarán para incentivar la compra de los clientes potenciales

- Productos que cuidan el medio ambiente.
- Sin pesticidas y abonos químicos.
- Comercio Justo.

CLIENTES ESPECIALES

Los clientes especiales serán los propietarios de las empresas con las que se realicen convenios, también se entregará un carné de afiliado para dar descuentos por acumulación de puntos a los clientes recurrentes.

3.7.3 POLÍTICAS DE PRODUCTO Y SERVICIO (Productos, stocks y compras)

POLÍTICA DE PRODUCTO

Como ya se ha explicado antes el establecimiento ofrecerá exclusivamente productos orgánicos, de producción limpia, o sello de confianza.

Los productos deberán contar con sello de una entidad certificadora o sello de confianza.

La calidad de los productos se verificará en el proceso de entrada a almacén, en el que se rechazarán los productos que no se encuentren en óptimas condiciones.

Periódicamente se realizarán visitas a los proveedores con el fin de asegurarse del cumplimiento de los requisitos de producción y manipulación del producto.

COMPRAS Y PROVEEDORES

La política de producto apuesta por la compra en origen a productores cercanos como forma de garantizar la calidad y frescura de los productos. Este modelo de abastecimiento también permite reducir la cantidad de intermediarios y la distancia que recorre el producto desde su recogida y/o elaboración hasta que se pone a la venta en el establecimiento.

Para ello, se han iniciado contactos con productores de la zona que cumplen los criterios antes indicados.

La selección del surtido que se ofrecerá se realizará con base en dos ejes:

Análisis de tendencias del sector: regularmente se consultarán los estudios que se realizan en el sector para mantener informados sobre las últimas tendencias a partir de revistas y webs especializadas, la asistencia a eventos, formación, etc.,

La política de compras se ajustará a los estándares que imperan actualmente en el sector de la distribución, con el objetivo de evitar las acumulaciones y el stock excesivo o deficiente.

En la elección de proveedores se optará por aquellos que garantizan la máxima calidad y el cumplimiento de los principios que sustentan la filosofía del negocio. También se seleccionarán basados en criterios de competitividad, con el fin de ofrecer no solo calidad, si no también precios accesibles que no frustren la intención de compra, como pasa muchas veces en la actualidad.

SURTIDO DE PRODUCTOS

El objetivo es ofrecer en la tienda un surtido lo más amplio y completo de este tipo de productos, de forma que los clientes puedan realizar una gran parte de sus compras con este concepto. Con esta variedad y un precio justo se espera lograr captar la atención del cliente objetivo. Inicialmente se contará con doce productos seleccionados por su mayor consumo y fácil disponibilidad en el mercado orgánico, en el mediano o corto plazo se espera ampliar la oferta de acuerdo a la receptividad de los clientes.

Como se ha adelantado anteriormente, en el establecimiento estarán disponibles las siguientes familias de productos:

- Frutas y verduras: estos productos, de producción limpia y orgánica, serán una de las líneas “estrella” del establecimiento, ya que por su calidad superior su-

ponen un elemento diferenciador, tomate, cebolla cabezona y larga, pimentón, plátano, naranjas, zanahoria, papas.

- Alimentación seca: en este tipo de productos (café, arroz) productos sin conservantes químicos, integrales, orgánicos.
- Huevos de gallinas alimentadas de forma natural, con alimentos orgánicos, en espacios amplios, libres de maltrato.

GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS

A continuación se explican los puntos clave de éxito en el manejo de inventarios:

En la sección de fruiter se dispondrá de variedad pero inicialmente en pocas cantidades ya que estos productos tienen una vida útil muy corta, dependiendo de la rotación se irá adaptando el stock.

- Debido al tipo de producto, perecedero, se realizarán compras dos veces a la semana. Se recibirá orientación de un profesional en el área logística, quien ayudará a optimizar el uso del espacio y a facilitar la localización y retirada de los productos, teniendo en cuenta el limitado espacio, y la oferta que se pretende manejar, con objeto de atender rápidamente a los clientes y reponer los lineales con el mínimo esfuerzo y tiempo posibles.
- Se contará con estanterías modulares, refrigerador a medida para aprovechar al máximo la superficie disponible, asegurar la limpieza e higiene de este espa-

cio y evitar contaminar unos productos con otros, además de minimizar los riesgos laborales de los empleados.

- Para la administración del inventario inicialmente por tener solo doce productos para la venta se realizará un control manual en formatos prediseñados que se entregarán a los empleados, con el crecimiento de las ventas se podrá comprar un equipo de cómputo y un software especializado para el manejo de inventarios en línea con la facturación.

3.7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Por las características del negocio, una clave del éxito es que se pueda llegar a la mayor cantidad de público y concientizarlos de la importancia de la oferta.

Concretamente, la estrategia de publicidad y promoción se centrará en las siguientes acciones y medios:

- **PUBLICIDAD DE LOCALIZACIÓN:** estas medidas persiguen atraer a los clientes de paso e incluyen:
- **ROTULACIÓN EXTERIOR:** que llame la atención a distancia e identifique claramente la naturaleza del establecimiento.
- **DISEÑO:** el establecimiento es un activo muy importante para transmitir imagen. Por ello se cuidará su diseño para hacerlo atractivo, acogedor, moderno y acorde con la filosofía que impregna los productos y servicios que se ofrecerán.

- **PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS:** los expositores serán cuidadosamente diseñados para crear un ambiente acorde con la filosofía de la empresa.
- **ACCIONES DIRECTAS PARA CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES:** se trata de campañas destinadas a promocionar el establecimiento y captar compradores. Incluyen:

Buzoneo de los folletos de ofertas para informar sobre las promociones disponibles cada mes. Se imprimirán 500 unidades mensuales, de 20X15 cm en papel reciclado.

Afiches en los espacios públicos habilitados para tal fin en los sitios de reunión cercanos, como parques, unidades residenciales, grupos de la tercera edad, empresas del sector, etc. Se imprimirán 200 afiches, de 40 cm X 30 cm en papel reciclado.

- **PUBLICIDAD ONLINE:** a mediano plazo se tendrá una pequeña página web de presentación, con un diseño muy cuidado, destinada a dar a conocer la tienda. Esta web se promocionará para que se encuentre en los primeros lugares en los buscadores.
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** se realizará el convenio con la Clínica del Colon que se explicó en clientes iniciales, también se realizarán visitas a los médicos naturistas, oncólogos, nutricionistas, escuelas de yoga y deporte, gimnasios, centros de estética, y demás sitios de interés, con el fin de que promocionen los productos entre sus clientes y reciban beneficios a cambio, como descuent-

tos especiales en sus compras personales, para el caso de los propietarios de los establecimientos.

La Tabla No 9 ilustra el presupuesto de gastos en publicidad

TABLA No. 9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD

Actividad	Descripción	Frecuencia	Precio
Volanteo	500 Volantes en reciclart 180 gr, tamaño 15 x 20 cm.	Mensual	\$ 300.000 + IVA
Entrega de Afiches	200 afiches en un cuarto de pliego, 49 x 33 cm en papel reciclart de Kimberly 180 gr.	Anual	\$360.000 + IVA
Carné de descuentos	1000 Carné	Anual	\$500.000 + IVA
Página Web	Diseño	Una vez	\$400.000
	Posicionamiento	Mensual	\$150.000/mes
Alianzas Estratégicas	Descuentos	Cuando se requiera	5% de dcto.

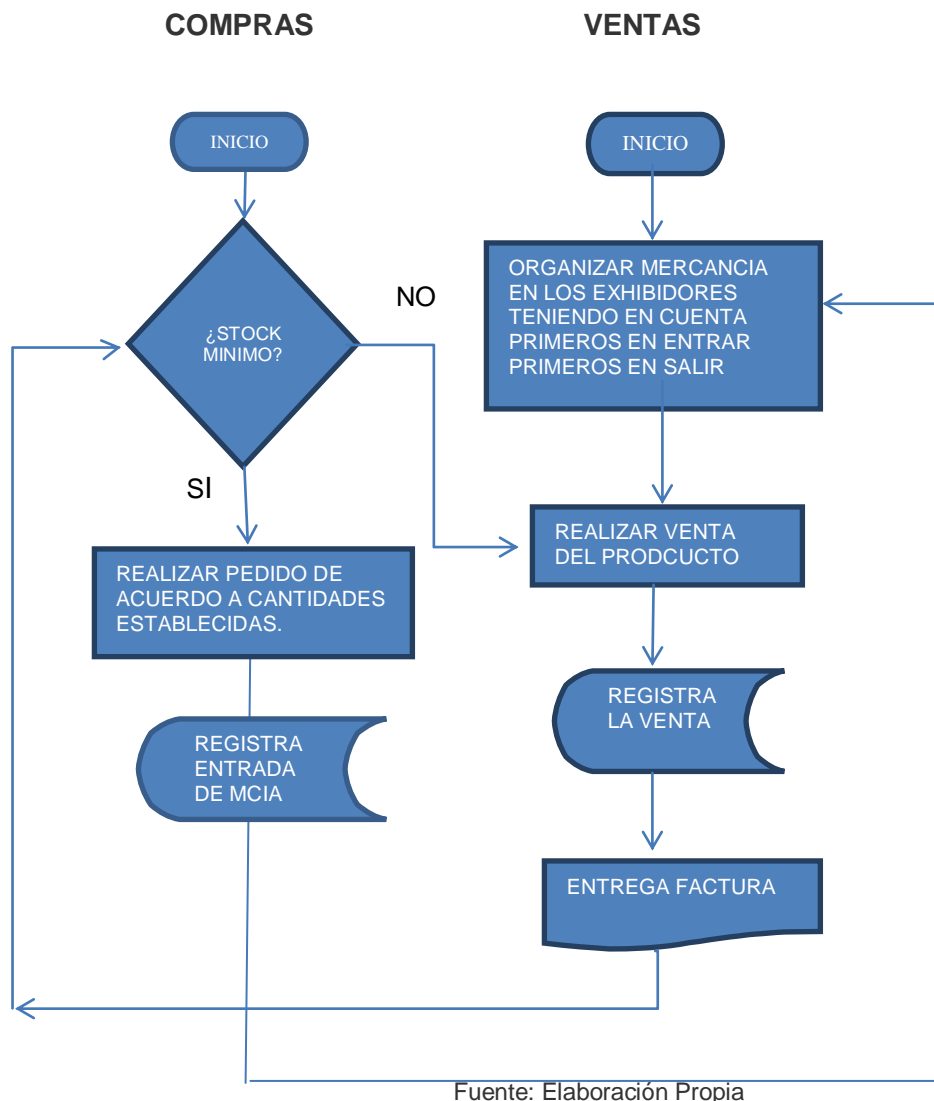
Fuente: Elaboración Propia

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1 PROCESO DEL SERVICIO

En el gráfico No 1 enseña el flujograma donde se describen las actividades más importantes a realizar para el buen funcionamiento del negocio, que tienen que ver con el abastecimiento y la venta de productos, las demás como funciones de gestión humana y contable, no se tuvieron en cuenta para este ejercicio, por ser de apoyo.

GRÁFICO No 1 FLUJOGRAMA DE PROCESOS PRINCIPALES



4.2 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La ubicación del negocio será como se explicó antes dentro del supermercado La 14 de la Cr 80 con Pasoancho en la ciudad de Cali. Será una burbuja a concesión cerca de la sesión de Fruver y tendrá 2.5 m de ancho X 2.5 m de largo. El alquiler de este espacio tiene un costo de dos millones de pesos (\$2.000.000) mensuales.

4.3 EQUIPOS Y MOBILIARIO

La tabla No 10 enseña el presupuesto de activos necesarios al inicio del funcionamiento de la empresa:

TABLA No. 10 PRESUPUESTO DE ACTIVOS

CANT	DESCRIPCIÓN EQUIPO	PRECIO
2	Mostrador en aluminio de 125 cm de ancho x 50 cm de fondo x 90 cm de alto, resistente a la humedad y con 2 entrepaños	\$1.067.000
1	Módulo de publicidad de 50 cm de ancho x 50 cm de fondo x 90 cm de alto con perfilería en aluminio color anodizado	\$364.000
1	Puerta de 76 cm de ancho x 50 cm de fondo x 90 cm de alto compuesta por una superficie superior y frontal.	\$174.000
2	Verduleros de 189,6 cm de ancho x 86 cm de alto con capacidad para 8 canastillas, fabricado en tubería cuadrada cold rolled, estructura firme sobre tapón de plástico. pintura electroestática.	\$1.030.000
1	Módulo de publicidad de 50 cm de ancho x 50 cm de fondo x 150 cm de alto con perfilería en aluminio color anodizado.	\$454.700
1	Nevera Exhibidora Haceb 420L	\$1.300.000
1	Caja Registradora Casio PC 280	\$380.000
1	Balanza Gramera digital	\$60.000
1	Silla ergonómica	\$150.000
TOTAL INLCUIDO IVA		\$4.979.700

Fuente: Elaboración Propia

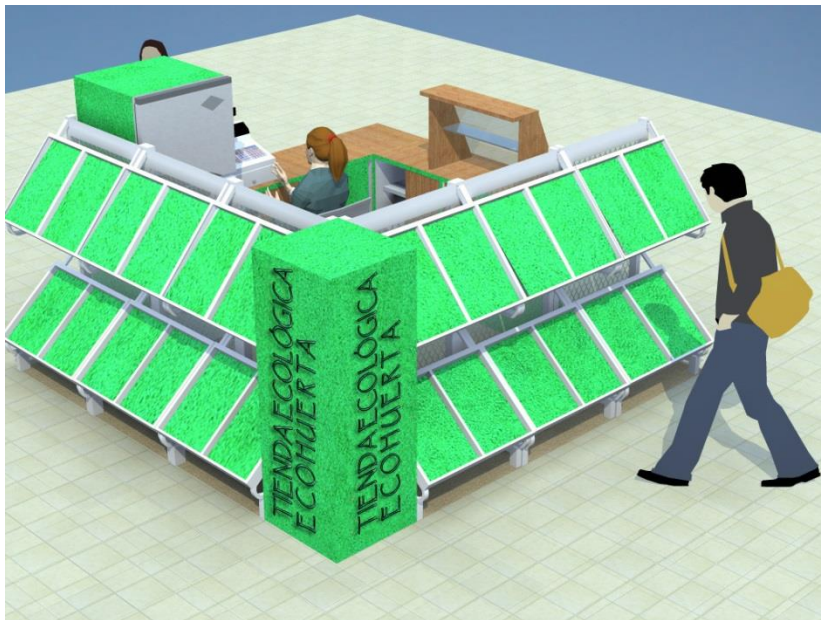
4.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

El espacio será una burbuja de 6.25 metros cuadrados, que se distribuyen así:

En los exhibidores de malla estarán exhibidas las frutas y verduras, en los exhibidores bajos estarán el arroz, los huevos y el café, en la nevera estarán los productos más perecederos.

Para una mayor ilustración los Gráfico No 2 y No 3 enseñan el diseño y distribución del espacio.

GRÁFICO No. 2 DISEÑO TIENDA ECOLÓGICA ECOHUERTA – VISTA FRUTEROS



Elaboración: Arq. Pablo Morales Sanclemente

GRÁFICO No. 3 DISEÑO TIENDA ECOLÓGICA ECOHUERTA – VISTA FRONTAL



Elaboración: Arq. Pablo Morales Sanclemente

4.5 PLAN DE COMPRAS

Las compras se estiman de acuerdo a las ventas, porque no se cuenta con inventario más allá del exhibido, por tratarse de productos perecederos. Los productos se surten dos veces por semana, el plan de compras obedece a lo que se ilustra en la Tablas No 11-A y 11-B:

TABLA No 11-A PRESUPUESTO DE COMPRAS EN UNIDADES DEL AÑO 1 AL 4

ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Arroz (kg)	12.307	12.922	13.568	14.247
Tomate (kg)	22.577	23.706	24.891	26.135
Café (kg)	2.182	2.292	2.406	2.526
Cebolla Cabezona (kg)	11.665	12.248	12.860	13.503
Cebolla larga (kg)	1.806	1.896	1.991	2.091
Huevos (Unid)	146.331	153.647	161.330	169.396
Papa (kg)	16.933	17.779	18.668	19.602
Zanahoria (kg)	6.731	7.068	7.421	7.792
Pimentón (kg)	2.174	2.283	2.397	2.517
Limón (kg)	1.321	1.387	1.457	1.529
Plátano (kg)	9.633	10.114	10.620	11.151
Naranja (kg)	42.812	44.953	47.201	49.561

TABLA No 11-A PRESUPUESTO DE COMPRAS EN PESOS DEL AÑO 1 AL 4

		VALOR TOTAL ANUAL EN PESOS			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plan de Compras	Arroz	\$51.688.767	\$56.986.866	\$62.828.020	\$69.267.892
	Tomate	\$72.245.671	\$79.650.852	\$87.815.064	\$96.816.108
	Café	\$36.446.436	\$40.182.195	\$44.300.870	\$48.841.710
	Cebolla Cabezona	\$37.326.930	\$41.152.940	\$45.371.117	\$50.021.656
	Cebolla larga	\$5.779.654	\$6.372.068	\$7.025.205	\$7.745.289
	Huevos	\$58.532.372	\$64.531.940	\$71.146.464	\$78.438.977
	Papa	\$42.331.448	\$46.670.421	\$51.454.139	\$56.728.188
	Zanahoria	\$21.539.913	\$23.747.754	\$26.181.899	\$28.865.543
	Pimentón	\$6.956.991	\$7.670.082	\$8.456.265	\$9.323.033
	Limón	\$2.774.434	\$3.058.814	\$3.372.342	\$3.718.007
	Plátano	\$14.449.134	\$15.930.170	\$17.563.013	\$19.363.222
	Naranja	\$85.624.499	\$94.401.010	\$104.077.113	\$114.745.017
Total		\$435.696.248	\$480.355.113	\$529.591.512	\$583.874.642

Fuente: Elaboración Propia

4.6 MECANISMOS DE CONTROL

Muchos de los mecanismos de control, los provee la gran superficie, como lo son la hora de llegada de los empleados, el control de entradas de inventarios.

Con respecto a las salidas de inventarios se controlarán por medio de arquezos de caja constantes, realización de inventario total quincenalmente, así como inventarios sorpresa y aleatorios de la mercancía. Cualquier descuadre de inventario correrá por cuenta del empleado responsable de la mercancía, por esta razón en los cambios de turno se deberá entregar el puesto de trabajo inventariado.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1 GRUPO EMPRESARIAL Y DIRECTIVO

La tienda Ecológica ECOHUERTA contará con dos socios capitalistas, Erika C. Mogollón Rodríguez y Carlos E. Jara Domínguez, cada uno aportará el 50% del capital inicial y ninguno será empleado directo de la empresa. Esta pareja se encargará de la dirección estratégica y de marketing del negocio, así como de las compras y las relaciones con los proveedores, además tendrán participación en las tareas del negocio que sean necesarias

5.1.1. DESCRIPCIÓN INTEGRANTES GRUPO EMPRESARIAL Y DIRECTIVO

CARLOS EDUARDO JARA

Ingeniero Agrónomo de la Universidad de Nariño con Maestría en mejoramiento de la Universidad Nacional de Colombia, con más de treinta años de experiencia. Trabaja actualmente en el CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TRO-

PICAL, quien se encargará del contacto con los proveedores campesinos, la selección de productos y proveedores, y la inspección de calidad. Cuenta con relaciones con campesinos cultivadores de productos orgánicos.

ERIKA CECILIA MOGOLLÓN RODRÍGUEZ

Ingeniera Industrial con enfoque en el área Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma de Occidente, actualmente realiza estudios de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad ICESI, posee experiencia en Administración de negocios de aproximadamente diez años. Actualmente se encuentra laborando como Administradora de una Clínica de Medicina Alternativa muy reconocida en la ciudad de Cali, por esta razón tiene contacto con médicos interesados en referir a sus pacientes para que compren en la tienda y también tiene contacto con los pacientes, quienes son un público interesado en el cuidado de su cuerpo de forma natural. Ocupará el cargo de administradora del negocio, ocupándose de las actividades de coordinación y supervisión, realizando además los convenios y la labor de mercadeo, estará contratada por prestación de servicios.

5.1.2 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

Las utilidades de los dos primeros años fiscales no se distribuirán, se usarán para el crecimiento del negocio.

A partir del tercer año en adelante, se distribuirá el 50% de las utilidades y el resto se utilizarán para el crecimiento del negocio.

5.1.3 ESTILO DE DIRECCIÓN

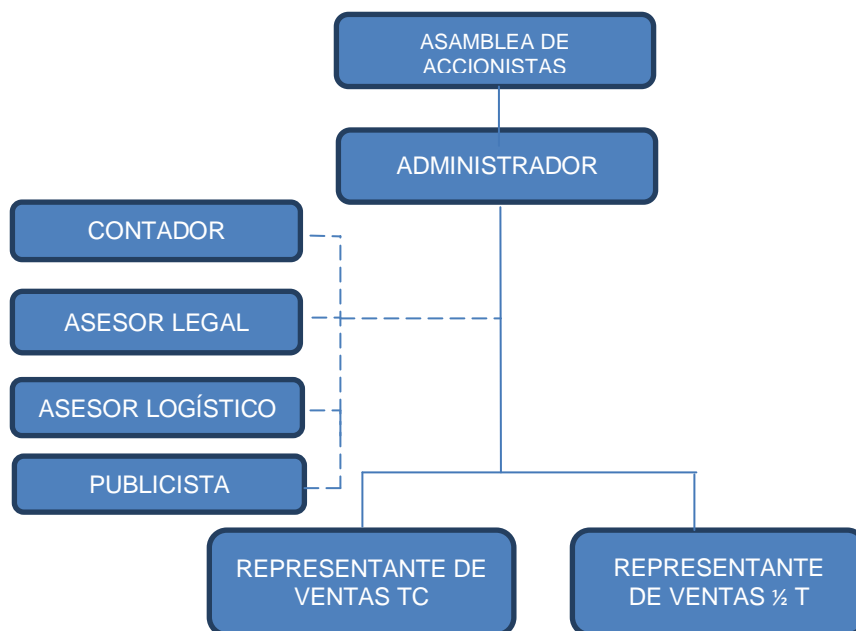
El estilo de dirección por el que se optará será el Estilo Institucional en el que el directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

La estructura será vertical ya que el tamaño de la empresa lo permite.

5.2 RECURSOS HUMANOS

La organización contará con una planta interna de 2 empleados, complementada con colaboradores externos en los aspectos en que resulte necesario, según se exponen en el Gráfico No 4.

GRÁFICO No 4 – ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 PERSONAL DE PLANTA

Dos Asesores de Ventas uno de tiempo completo y otro de medio tiempo con las funciones, horario y salario que se describieron en el punto antes mencionado, Fuerza de ventas.

Este personal se reforzará con personal temporal, durante las vacaciones del personal de planta y en los momentos puntuales que por el incremento de ventas u otras razones se requiera.

5.2.2 PERSONAL EXTERNO

Debido a que por el tamaño del negocio no se requiere personal de planta para algunas actividades, se contratarán de forma externa las que se explican a continuación:

- Contador: se encargará de llevar los libros contables, de preparar los estados financieros para los diferentes entes y de preparar las declaraciones de impuestos, además de toda la asesoría en gestión tributaria.
- Consultor en Logística: por ser el negocio pequeño y de poca complejidad en su inicio, se contratará una consultoría de pocas horas para el montaje del sistema logístico.
- Asesor Legal: se contratará eventualmente, cuando sea necesaria, la asesoría de un consultor legal.

- Publicista: al inicio se contratará una firma para que diseñe la imagen corporativa del negocio.
- Administrador: se encargará del control de procesos, compras, relación con proveedores, coordinación de personal, mantenimiento de las instalaciones.

5.2.4 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

En la Tabla No 12 se exponen los principales aspectos relativos a la política salarial y remunerativa de la empresa.

La remuneración tendrá la siguiente estructura:

TABLA No. 12 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE PERSONAL

CARGO	REMUNERACIÓN	TIPO DE CONTRATO
1 Administrador	Equivalente a 2 SMMLV	Contrato de prestación de servicios.
1 Asesor de Ventas (Tiempo Completo)	Salario Mínimo	Contrato a término Fijo
1 Asesor de Ventas (Medio Tiempo)	Medio Salario Mínimo	
1 Contador	Equivalente a medio SMMLV	Contrato de prestación de servicios.
1 Asesor legal	Se le cancela por consultoría. Se estiman \$600.000 para el primer año.	Contrato de prestación de servicios.
1 Consultor en Logística	Se le cancela por consultoría. Se estiman \$300.000 para el primer año	Contrato de prestación de servicios.
1 Publicista	Se contratará al inicio del negocio para el diseño de la imagen corporativa, se estiman \$ 2.000.000	Contrato de prestación de servicios.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 ORGANIZACIONES DE APOYO

Se contratarán algunos servicios por medio de empresas especializadas como los son:

CORREDORES DE SEGUROS: se contará con la asesoría de la compañía de corredores de seguros para que asesoren en el tema de las pólizas necesarias para el funcionamiento seguro del negocio.

ENTIDADES BANCARIAS: Se recibirá apoyo financiero de diferentes entidades bancarias.

5.5 OTRAS CUESTIONES

El personal dispondrá de una dotación completa de tres juegos de uniformes y constará de pantalón, camisa, delantal y zapatos de seguridad.

Estos uniformes serán diseñados con los colores corporativos y con telas cómodas y seguras.

También se ofrecerá un programa de formación en función de las capacidades que se desee desarrollar en cada posición.

6. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y DE VALORES

6.1 ASPECTOS LEGALES

6.1.1 TIPO DE SOCIEDAD: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Se eligió que el tipo de sociedad sea una S.A.S porque es una tipo de sociedad muy liviana en cuanto a tramitología, no requiere escritura pública para su constitución, los socios tienen una responsabilidad limitada al monto de sus acciones socios, tiene mayor plazo para pagar el capital suscrito, el objeto social está abierto para cualquier tipo de actividad comercial lícita, no se requiere especificar el número de años que durará la sociedad.

6.1.2 PROCEDIMIENTOS PARA CONFORMACIÓN DE SOCIEDAD:

Se encuentran en la Ley 1258 de 2008.

6.1.3 IMPLICACIONES TRIBUTARIAS, COMERCIALES Y LABORALES ASOCIADAS AL TIPO DE SOCIEDAD

Por ser una empresa nueva aplica la Ley 1429 de 2010, que entrega ciertos beneficios a los nuevos empresarios, con el ánimo de incentivar la creación de empresas. Los beneficios que aplican en este caso se explican en la Tabla No 13:

TABLA No 13 BENEFICIOS QUE APLICAN LEY 1429 DE 2010

IMPUESTO/ APORTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RETENCIÓN EN LA FUENTE	NA	NA	NA	NA	NA
IMPUESTO DE RENTA	0%	0%	25%	50%	75%
PARAFISCALES	0%	0%	25%	50%	75%
MATRICULA MERCANTIL	0%	50%	75%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Ley 1480 de 2011, Ley del Consumidor, se debe tener en cuenta para saber cuáles son los deberes y obligaciones para con los clientes, como se deben realizar las promociones y la publicidad de forma correcta sin incurrir en faltas.

Decreto 410 de 1971, Código del Comercio, por ser un establecimiento de comercio se debe conocer este decreto que aplica para las relaciones con los proveedores y clientes.

Código Sustantivo de Trabajo, debido a que existe contratación de personal directo y por servicios se debe conocer muy bien el Código Sustantivo para evitar omisiones que puedan generar demandas laborales o sanciones del Ministerio de trabajo.

Ley 1607 de 2012, Reforma Tributaria, a partir de enero de 2013 se empezó a aplicar esta nueva ley, que cambió en gran parte la forma como se venían manejando los impuestos en Colombia.

Para el caso de la empresa se debe tener en cuenta el cambio de la tarifa para el cálculo del impuesto de renta que pasó del 33% al 25%, la creación del CREE (Impuesto sobre la Renta para la Equidad), que será del 9% para año 2014 y después del 8%, los cambios en los pagos a la parafiscalidad y la salud obligatoria.

Es importante tener en cuenta que los productos que se comercializarán están excluidos del Impuesto a las Ventas.

6.1.4 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

La Resolución 187 de 2006 regula la producción y comercialización de los productos ecológicos en Colombia.

6.2 ANALISIS SOCIAL

Esta empresa tendrá un efecto positivo para la sociedad, ya que su idea fundamental es concientizar a los consumidores para que sean más críticos a la hora de realizar sus compras, teniendo cuidado en obtener productos que cuiden del medio ambiente, de la salud y que incentiven las prácticas de comercio justo.

6.3 ANÁLISIS DE VALORES

La empresa es una respuesta al cambio de valores sociales globalizado, que comparten sus socios, en el que los individuos cada vez se preocupan más por su salud, quieren regresar a lo natural, cuidar del planeta y que los recursos sean distribuidos de forma más justa.

Por el tamaño de la empresa, no se cree que estos valores generen impacto negativo en la competencia.

7. ANÁLISIS ECONOMICO

Los presupuestos del proyecto se incluyeron en los capítulos correspondientes a cada uno, por tanto en este análisis económico la concentración se realizará en el análisis de costos y de punto de equilibrio, como se podrá ver en la Tabla No 14.

TABLA No. 14 ANALISIS DE COSTOS

Costos Fijos	2.014	2.015	2.016	2.017
Gastos Personal	15.947.560	16.744.938	17.582.185	18.461.294
Gastos de operación	24.580.000	25.780.000	27.040.000	27.783.000
Gastos de Administración	24.761.440	25.967.115	27.233.074	28.562.330
Gastos Diferidos	2.400.000	0	0	0
Total Costos fijos	67.689.000	68.492.053	71.855.259	74.806.625
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin IVA)	435.696.248	480.355.113	529.591.512	583.874.642
Gastos de Operación	6.658.912	7.341.450	8.413.868	9.452.644
Gastos de Administración	6.258.886	6.900.422	7.607.715	8.387.506
Total costos variables	448.614.045	494.596.984	545.613.094	601.714.792
Costo total	516.303.045	563.089.038	617.468.353	676.521.416
Numero productos o servicios a vender presupuestados	276.472	290.295	304.810	320.051
Costo Promedio producto o servicio promedio	1.867	1.940	2.026	2.114
Costo variable unitario promedio	1.623	1.704	1.790	1.880
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)	1.904	1.999	2.099	2.204
Margen Unitario Promedio	281	295	309	324
Unidades a vender para alcanzar Punto de Equilibrio	240.597	231.858	232.447	230.863
Costo total desembolsable	512.675.105	561.861.098	616.240.413	675.873.476
Costo promedio desembolsable	1.854	1.935	2.022	2.112
Unid vendidas por encima del punto de equilibrio	35.875	58.437	72.363	89.188
Colchón de Efectivo	5.640.750	5.707.671	5.987.938	6.233.885

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de operación más importantes son el arrendamiento y los impuestos, a pesar de las exenciones de que goza la empresa.

Los gastos administrativos y de ventas más relevantes, son los que tienen que ver con el personal contratado por servicios, como son: la administradora y el contador; también son importantes en este rubro los gastos de transporte para realizar la labor de mercadeo, gastos de publicidad aunque se estimaron de forma moderada a pesar de que se insistió que este tipo de producto requiere, de forma especial, estimular la demanda con publicidad.

El más importante de todos los costos, es el costo de la mercancía.

Para calcular el punto de equilibrio se promediaron las unidades de venta de los doce productos y se encontró que con un margen bruto de rentabilidad en los productos del 20%, y los niveles de ventas esperados, el proyecto alcanza punto de equilibrio durante los cuatro años de análisis. Esto quiere decir que no habría pérdidas y las unidades vendidas que sobrepasarían el punto de equilibrio serían, en el primer año 35.875 unid, en el segundo en 58.437 unid, en el tercero 72.363 unid y en el cuarto en 89.188 unid; esto equivaldría en dinero, tomando el precio promedio menos el costo total promedio y multiplicándolo por las unidades, en el primer a \$1.309.678, en el segundo año \$ 3.475.045, en el tercer año \$ 5.310.606 y en el cuarto \$8.053.430; quiere decir que el margen que dejarían la empresa sería pequeño ya que \$8.053.430 dentro de cuatro años y divididos en los doce meses representa poco dinero.

La política del colchón de efectivo, se estableció como un ahorro para garantizar que la empresa contará con los recursos necesarios para un mes de costos fijos si se llegara a presentar una contingencia.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 BALANCE GENERAL

En la Tabla No 15 se presenta el Balance general de los cinco años de evaluación del proyecto:

TABLA No. 15 BALANCE GENERAL EN PESOS

ACTIVO	2.014	2.015	2.016	2.017
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	26.882.005	43.150.904	56.368.624	74.119.958
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	26.882.005	43.150.904	56.368.624	74.119.958
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	4.979.700	4.979.700	4.979.700	4.979.700
Depreciación acumulada	1.227.940	2.455.880	3.683.820	4.331.760
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.751.760	2.523.820	1.295.880	647.940
TOTAL ACTIVOS	30.633.765	45.674.724	57.664.504	74.767.898
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Prestaciones Sociales por Pagar	989.964	1.039.462	1.091.435	1.146.007
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta y CREE por Pagar	845.581	1.344.583	3.163.215	5.924.459
Impuestos locales por pagar	6.658.912	7.341.450	8.093.949	8.923.578
IVA por pagar	0	0	0	0
Obligaciones financieras	3.589.540	1.936.751	0	0
TOTAL PASIVO	12.083.997	11.662.247	12.348.598	15.994.044
PATRIMONIO				
Capital	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	8.549.768	16.281.123	25.798.514
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	8.549.768	15.462.710	19.034.783	22.975.340
Reserva Legal	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	18.549.768	34.012.478	45.315.906	58.773.854
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	30.633.765	45.674.724	57.664.504	74.767.898

Fuente: Elaboración Propia

8.2 ESTADO DE RESULTADOS

La Tabla No 16 muestra el Estado de Resultados del Proyecto de los años 2014 a 2017.

TABLA No 16 ESTADO DE RESULTADOS EN PESOS DEL AÑO 1 AL 4**ESTADO DE RESULTADOS**

ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	526.396.172	580.351.779	639.837.837	705.421.215
Costos de Materia prima	435.696.248	480.355.113	529.591.512	583.874.642
Costo mano de Obra	15.947.560	16.744.938	17.582.185	18.461.294
Gastos de Operación	31.238.912	33.121.450	35.453.868	37.235.644
Gastos de Administración y Ventas	31.020.326	32.867.537	34.840.788	36.949.836
Gastos diferidos	2.400.000	0	0	0
Gastos financieros	697.777	455.449	171.486	0
Utilidad gravable	9.395.350	16.807.293	22.197.998	28.899.798
Menos: Impuesto de Renta Y CREE	845.581	1.344.583	3.163.215	5.924.459
Utilidad neta	8.549.768	15.462.710	19.034.783	22.975.340
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	8.549.768	15.462.710	19.034.783	22.975.340

Fuente: Elaboración Propia

8.2.1 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

La Tabla No 17 enseña los porcentajes para el análisis Vertical del Estado de Resultados de los años del 2014 al 2017.

TABLA No. 17 ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

	2.014	2.015	2.016	2.017
Costos de Materia prima	82,8%	82,8%	82,8%	82,8%
Costo mano de Obra	3,0%	2,9%	2,7%	2,6%
Gastos de Operación	5,9%	5,7%	5,5%	5,3%
Gastos de Administración y Ventas	5,9%	5,7%	5,4%	5,2%
Gastos diferidos	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	1,8%	2,9%	3,5%	4,1%
Menos: Impuesto de Renta	0,2%	0,2%	0,5%	0,8%
Utilidad neta	1,6%	2,7%	3,0%	3,3%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	1,6%	2,7%	3,0%	3,3%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el costo de la materia prima representa casi el 83% de los costos totales, seguido por los costos de operación dentro de los cuales el más importante es el costo por arrendamiento del espacio.

Los impuestos representan un porcentaje pequeño debido a los beneficios de la reforma tributaria contenida en la ley 1607 de 2012 y de la Ley 1429 de 2010, que se ampliaron en el Capítulo No 6.

8.3 FLUJO DE CAJA

La Tabla No 18 enseña el flujo de efectivo de los cuatro años de operación de la empresa y del año cero, es decir, el anterior a la operación, en donde se muestran las inversiones preliminares y de donde se obtendrán los recursos para financiarlas.

TABLA No 18 FLUJO DE CAJA EN PESOS

ITEM	Año 0	2014				
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Caja Inicial		7.620.300	8.142.509	8.664.718	9.186.927	10.504.750
Ingresos Netos		36.940.082	36.940.082	36.940.082	41.557.593	41.557.593
TOTAL DISPONIBLE	0	44.560.382	45.082.591	45.604.800	50.744.520	52.062.342
Inversiones en activos	4.979.700	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	29.505.044	29.505.044	29.505.044	33.193.175	33.193.175
Egresos por mano de obra	0	1.135.979	1.135.979	1.135.979	1.135.979	1.135.979
Egresos por gastos de operación		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Egresos por gastos de administración y ventas		2.531.032	2.531.032	2.531.032	2.531.032	2.531.032
Egresos por gastos preoperativos diferidos	2.400.000					
Egresos reterfente		1.070.131	1.070.131	1.070.131	1.203.898	1.203.898
Egresos por gastos financieros		66.500	65.048	63.576	62.085	60.574
Egresos por pagos de Capital		109.186	110.639	112.110	113.601	115.112
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta y CREE	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	7.379.700	36.417.873	36.417.873	36.417.873	40.239.770	40.239.770
NETO DISPONIBLE	-7.379.700	8.142.509	8.664.718	9.186.927	10.504.750	11.822.572
Aporte de Socios	10.000.000					
Préstamo	5.000.000					
Distribución de Excedentes						
CAJA FINAL	7.620.300	8.142.509	8.664.718	9.186.927	10.504.750	11.822.572

ITEM	2014					
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Caja Inicial	11.822.572	12.698.446	14.811.882	16.925.318	19.038.754	21.947.803
Ingresos Netos	41.557.593	46.175.103	46.175.103	46.175.103	50.792.613	50.792.613
TOTAL DISPONIBLE	53.380.165	58.873.549	60.986.985	63.100.421	69.831.367	72.740.416
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	33.193.175	36.881.305	36.881.305	36.881.305	40.569.436	40.569.436
Egresos por mano de obra	1.577.927	1.135.979	1.135.979	1.135.979	1.135.979	1.135.979
Egresos por gastos de operación	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Egresos por gastos de administración y ventas	2.531.032	2.531.032	2.531.032	2.531.032	2.531.032	2.531.032
Egresos por gastos preoperativos diferidos						
Egresos IVA	0	0	0	0	0	0
Egresos reterfuente	1.203.898	1.337.664	1.337.664	1.337.664	1.471.430	1.471.430
Egresos por gastos financieros	59.043	57.492	55.920	54.327	52.713	51.078
Egresos por pagos de Capital	116.643	118.194	119.766	121.359	122.973	124.609
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta y CREE	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	40.681.718	44.061.667	44.061.667	44.061.667	47.883.564	47.883.564
NETO DISPONIBLE	12.698.446	14.811.882	16.925.318	19.038.754	21.947.803	24.856.852
Aporte de Socios						
Préstamo						
Distribución de Excedentes						
CAJA FINAL	12.698.446	14.811.882	16.925.318	19.038.754	21.947.803	24.856.852

	2.014	Total	Total	Total	Total
ITEM	Diciembre	2.014	2.015	2.016	2.017
Caja Inicial	24.856.852	7.620.300	26.882.005	43.150.904	56.368.624
Ingresos Netos	50.792.613	526.396.172	580.351.779	639.837.837	705.421.215
TOTAL DISPONIBLE	75.649.465	534.016.472	607.233.784	682.988.741	761.789.839
Inversiones en activos	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	40.569.436	420.446.879	463.542.684	511.055.809	563.439.029
Egresos por mano de obra	2.019.876	14.957.596	16.695.440	17.530.212	18.406.723
Egresos por gastos de operación	2.000.000	24.000.000	25.200.000	26.779.919	28.312.066
Egresos por gastos de administración y ventas	2.531.032	30.372.386	32.219.597	34.192.848	36.301.896
Egresos por gastos preoperativos diferidos		0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0
Egresos reterfuente	1.471.430	15.249.369	16.812.429	18.535.703	20.435.612
Egresos por gastos financieros	49.420	697.777	455.449	171.486	0
Egresos por pagos de Capital	126.266	1.410.460	1.652.789	1.936.751	0
Egresos impuestos locales	0	0	6.658.912	7.341.450	8.093.949
Egresos impuesto de renta y CREE	0	0	845.581	1.344.583	3.163.215
TOTAL EGRESOS	48.767.460	507.134.467	564.082.880	618.888.762	678.152.490
NETO DISPONIBLE	26.882.005	26.882.005	43.150.904	64.099.979	83.637.350
Aporte de Socios					
Préstamo					
Distribución de Excedentes			0	7.731.355	9.517.391
CAJA FINAL	26.882.005	26.882.005	43.150.904	56.368.624	74.119.958

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que durante todos los años el flujo de caja es positivo sin necesidad de acudir a nuevos créditos o aportes adicionales de socios.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

Por tratarse de venta de Frutas y Verduras los riesgos más importantes existentes son: el desabastecimiento por cambios climáticos como heladas, inundaciones, sequías, etc., por riesgos fitosanitarios, por problemas de orden público, ya que algunos cultivos se encuentran en zonas rojas del país, esto conllevaría a alzas importantes en el precio.

Además de riesgos también podrían surgir situaciones favorables si cambian las políticas que incentivan este tipo de productos, y el gobierno entrega alivios a los campesinos para que puedan certificar sus productos, esto disminuiría el precio de los productos, pero también existe el riesgo de que al estar certificados prefieran exportar los productos encareciendo aún más el precio interno.

El riesgo más importante que tiene este proyecto es que los clientes no acepten el precio asignado. Como se pudo observar en la encuesta realizada en (Rodríguez, 2004) y en la encuesta de validación, el promedio de personas dispuestas a pagar más del 10% de lo convencional por productos orgánicos es para los productos en estudio aproximadamente un 8%; los productos están manejando un margen del 20% sobre el costo del proveedor que ya implica un alza con respecto a los precios de los productos convencionales y que es diferente de acuerdo a cada producto; pero de acuerdo a los cálculos es inviable manejar un margen inferior.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

10.1 EVALUACIÓN DE CONTADO

En la Tabla No 19 se puede observar el Flujo de Caja Neto del proyecto financiado exclusivamente con recursos propios de los socios, en el que se puede evaluar la TIR y el Valor Presente Neto de este escenario.

TABLA No. 19 FLUJO DE CAJA NETO

	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta	0	8.549.768	15.462.710	19.034.783	22.975.340
Total Depreciación	0	1.227.940	1.227.940	1.227.940	647.940
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		9.777.708	16.690.650	20.262.723	23.623.280
Inversiones en Activos del Período	4.979.700	0	0	0	0
Gastos preoperativos	2.400.000				
Colchón de efectivo	7.620.300	381.015	400.066	39.054	21.956
Préstamo					
2. Inversiones netas del periodo	15.000.000	381.015	400.066	39.054	21.956
3. Liquidación de la empresa					21.005.061
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-15.000.000	9.396.693	16.290.584	20.223.669	44.606.385

Balance de proyecto	-15.000.000	-7.103.307	8.476.946	29.548.310	77.109.526
Periodo de pago descontado	1,46	0,00	1,46	0,00	0,00
Tasa interna de retorno	94,52%				
Valor presente neto	52.666.844				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos son una TIR de 94.52 % que es mucho más alta que la tasa mínima esperada de 10%, lo que indica un buen retorno para los socios.

Por otro lado el Valor Presente Neto es de \$52.666.844, lo que indica que si el negocio operara cinco años con los resultados obtenidos en el ejercicio, dejaría un flujo positivo equivalente a \$52.666.844 , lo que también es positivo teniendo en cuenta que la inversión inicial sería \$15.000.000 y la tasa mínima esperada 10%.

10.2 EVALUACION CON FINANCIACIÓN

En la Tabla No 20 se puede observar el Flujo de Caja Neto del proyecto financiado en un porcentaje con recursos externos, en el que se puede evaluar la TIR y el Valor Presente Neto.

TABLA No. 20 FLUJO DE CAJA NETO

	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta	0	8.549.768	15.462.710	19.034.783	22.975.340
Total Depreciación	0	1.227.940	1.227.940	1.227.940	647.940
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		9.777.708	16.690.650	20.262.723	23.623.280
Inversiones en Activos del Período	4.979.700	0	0	0	0
Gastos preoperativos	2.400.000				
Colchón de efectivo	7.620.300	381.015	400.066	39.054	21.956
Préstamo	5.000.000				
2. Inversiones netas del periodo	10.000.000	381.015	400.066	39.054	21.956
3. Liquidación de la empresa					21.005.061
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-10.000.000	9.396.693	16.290.584	20.223.669	44.606.385

Balance de proyecto	-10.000.000	-1.603.307	14.526.946	36.203.310	84.430.026
Periodo de pago descontado	1,10	0,00	1,10	0,00	0,00
Tasa interna de retorno	134,65%				
Valor presente neto	57.666.844				
Tasa mínima de retorno	10,00%				

Fuente: Elaboración Propia

Se evalúa el proyecto con una financiación de \$ 5.000.000 e inversión de recursos propios de \$10.000.000, los resultados obtenidos son una TIR de 134.7% que es mucho más alta que la tasa mínima esperada de 10%, y que la evaluación de contado, lo que indica un mejor retorno para los socios en este escenario que en el anterior.

Por otro lado el Valor Presente Neto es de \$57.666.844, superior al de contado en \$ 5.000.000, es decir, que se obtendría mayor cantidad de dinero en este escenario para los socios.

El valor de la empresa al final de cuarto año sería de \$21 millones. Este valor se calculó promediando las utilidades de los dos últimos años.

11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó el análisis de sensibilidad disminuyendo el precio de los productos un 5% y no se llegó a punto de equilibrio en ningún año, por lo tanto en todos los periodos hubo necesidades de efectivo.

Lo máximo que se podría disminuir el precio sin afectar el flujo de caja, y manteniendo flujo de efectivo en todos los años es en un 2%, pero esto reduciría de forma importante la utilidad del negocio.

Se realizó otro escenario dejando el precio con un margen de utilidad del 20% como en el proyecto inicial, pero estimando que esto tenga un efecto sobre las ventas, que las reduzca en un 50%. Los resultados arrojan pérdidas en todos los años superiores a los \$200 millones, además de problemas de caja desde el primer año que también superan los \$200 millones.

Se conservó el mismo precio y se redujeron en menor proporción las ventas, encontrando que las cifras son muy sensibles a cambios en el volumen de ventas y para evitar problemas de flujo de caja y pérdidas en el periodo solo se acepta una reducción en el volumen de ventas del 1%, por lo que sería crítico obtener descuentos de los proveedores, y esto no sucederá cuando la disminución en ventas se deba a desabastecimiento por parte de los proveedores.

CONCLUSIONES

El mercado de los productos orgánicos en Colombia aún es incipiente, existe poca oferta en el Valle del Cauca más aún cuando se trata de productos certificados por una entidad avalada por el gobierno.

La mayor cantidad de la producción certificada del país se usa para exportación por ser mejor paga y tener mayor demanda, lo que encarece el mercado interno, ya que limita mucho más la oferta.

La demanda de productos orgánicos es poca, ya que quienes valoran más sus bondades son en su mayoría personas de nivel educativo universitario o superior, como una de las características más destacadas del cliente potencial, sin embargo de este grupo de personas muy pocas están dispuestas a pagar los precios que se manejan en el mercado para este tipo de producto, que pueden ser el doble o más en relación con los productos tradicionales.

Los proveedores ofrecen precios muy altos a los distribuidores, iguales a los precios que ofrecen en algunos sitios al cliente final, por ende se convierten en competencia importante para los minoristas y limitan las posibilidades de ingresar al mercado, justificando el precio con la dificultad para transportar los productos al encontrarse en zonas de conflicto armado.

Se requiere de gran inversión en educar al consumidor para que este esté dispuesto a pagar un valor diferencial por los productos, no existe una real conciencia de los daños que pueden causar los cultivos tradicionales al medio ambiente. En

cuanto a la salud, no existen estudios científicos que respalden la tesis de que el consumo de productos orgánicos beneficie la salud, o que los productos tradicionales la amenacen, por tanto se carece de argumentos de este tipo para la venta.

En los países de mayores recursos económicos, el crecimiento del sector de los productos orgánicos va en crecimiento importante, en Colombia también crece pero de forma más discreta ya que requiere de mayor capacidad adquisitiva que la del ciudadano promedio colombiano.

Por todas las conclusiones anteriores, incursionar en el mercado con el esquema planteado es posible, como lo muestran las cifras, cumpliéndose las metas de ventas, el negocio tiene un retorno interesante del 134,65% y un VPN de \$ 57,667 millones, sin embargo es arriesgado económicamente en este momento por los altos costos de los productos y la poca disposición a pagar por parte de los clientes potenciales, al igual que la necesidad de invertir grandes cifras en educar al consumidor, todo esto hace que si no se cumplen las metas de ventas el retorno pueda llegar a ser muy lento. Es posible que debido a que el sector a nivel mundial y regional está en crecimiento, en el Valle del Cauca en el mediano plazo haya mejores condiciones para el inicio de la empresa.

Este tipo de empresa no es viable en la actualidad, por los altos costos de los productos y la poca disposición a pagar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. C., Arcos, M. A., Solano, J. A., Vera, R., y Gallego, A. I. (2007). *Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali*. Cali.
- Combariza, J. (2012). *Perfil de Oferta de Frutas y Verduras en Colombia*.
- DANE. (2005). *Censo General República de Colombia*. Colombia.
- Delgado, H. (02 de Octubre de 2005). *Los Orgánicos Pasan a la Mesa*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de [elpais.com.co](http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Octubre022005/A1302N1.html):
<http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Octubre022005/A1302N1.html>
- Departamento Administrativo de Planeación. (Enero de 2012). *Cali en Cifras*. Recuperado el 25 de Enero de 2013, de [caliencifras.gov.co](http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=49222):
<http://www.cali.gov.co/publicaciones.php?id=49222>
- E.ditor. (s.f.). *Plan de Negocio Escrito Ecomarket, E.ditor*. Recuperado el 27 de Octubre de 2012, de [www.plannegocios.com](http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_alimentacion/(offset)/5):
[http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_alimentacion/\(offset\)/5](http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_alimentacion/(offset)/5)
- El País. (04 de Abril de 2010). *El Valle Despensa de Orgánicos*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de [www.elpais.com.co](http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Abril042010/2organicos.html):
<http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Abril042010/2organicos.html>
- El País. (22 de Agosto de 2010). *Orgánicos: Alimentos para su salud*. Recuperado el 13 de Febrero de 2013, de [elpais.com.co](http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/organicos-alimento-para-su-salud):
<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/organicos-alimento-para-su-salud>
- El País. (29 de Julio de 2011). 500 Empresas Éxitosas del Valle. *El País*, pág. 6.
- Elzakker, B. V., y Eyhorn, F. (Octubre de 2012). *La Guía de Negocios Orgánicos*. Recuperado el 23 de Enero de 2013, de [Buenastareas.com](http://www.buenastareas.com/ensayo/Guia-De-Negocios-Organicos/5882863.html):
<http://www.buenastareas.com/ensayo/Guia-De-Negocios-Organicos/5882863.html>
- Espinosa, D. (2004). *Caracterización de la Producción Ecológica en Colombia*. IICA, Bogotá.
- IFOAM. (2013). *Sistema de Garantías Participativas*. IFOAM, Alemania.
- La Lonja. (2013). *Ley 1607 de 2012 Reforma Tributaria*. 1.

- León, C. (07 de Julio de 2011). *Cultivos Orgánicos: una opción de vida sana y autosustentable*. Recuperado el 18 de Enero de 2013, de Ciudadania-Universidad El Rosario: <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/CIUDADANIA/Cultivos-organicos,-una-opcion-de-vida-sana-y-auto/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). *Agricultura Limpia, Orgánica o Ecológica*. Colombia.
- Ojeda, D. (2011). *Identificación de Valores y Estilos de Vida del Consumidor de Alimentos Ecológicos en la Ciudad de Bogotá*. Bogotá.
- Rivera, Sánchez, y Tobar. (2010). *www.vegetalespopayan.jimdo.com*. Recuperado el 30 de Marzo de 2013, de <http://vegetalespopayan.jimdo.com>
- Rodríguez, M. (2004). *Canales Alternativos para la Comercialización de Productos de Biocomercio*. Bogotá.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá: Pearson.
- Wikipedia. (s.f.). *www.wikipedia.org*. Recuperado el 28 de Marzo de 2013, de Fundación Wikipedia, Inc.: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

ANEXOS

ENCUESTA

Agradecemos su colaboración al ayudarnos diligenciando esta encuesta que tiene un propósito meramente académico.

Por favor conteste esta encuesta solo si vive en la ciudad de Cali y si es el responsable de realizar las compras de mercado en su hogar.

1. ¿En qué sector de la ciudad vive?

- Norte
- Sur
- Oriente
- Occidente
- Centro

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Entre 45 y 55 años
- Más de 55 años

3. ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino

4. Por favor indique su último nivel de escolaridad terminado.

- Primaria
- Secundaria
- Universitario
- Posgrado

5. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

- 1

- 2
- 3
- 4
- Más de 4

6. ¿Cuántos hijos tiene?

- 0
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

7. ¿En qué estrato social vive?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

8. ¿Cuál es su actividad económica?

- Pensionado
- Ama de Casa
- Empleado
- Independiente
- Desempleado
- Otro. ¿Cuál? _____

9. ¿Cuál es su estado Civil?

- Soltero
- Casado/Unión Libre
- Separado
- Viudo

10. Por favor indique en qué lugar realiza las siguientes compras.

Producto	Plaza de Mercado	Mercado Móvil	Tienda de Barrio	Supermercado Tradicional. ¿Cuál?	Otro. ¿Cuál?
Huevos					
Frutas y Verduras					
Café					
Panela					
Miel					
Mermelada					

11. ¿Con que asocia el concepto alimento orgánico o ecológico?

- No sabe, No responde.
- Sin aplicación de químicos, fungicidas y /o sin preservantes.
- Lo relaciona con Frutas, verduras, legumbres y/o hortalizas
- Lo relaciona con productos cárnicos, lácteos, granos.
- Otros.

12. Los productos orgánicos y ecológicos son aquellos en los que no se utilizan fertilizantes, ni pesticidas químicos, si no abonos naturales para cuidar del medio ambiente y evitar la pérdida de nutrientes del suelo y la erosión, estos productos también intentan evitarle a los consumidores el consumo de estos químicos.

¿Consumes actualmente estos productos?

- Si
- No

13. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva, por favor indique la principal razón por la que los consume:

14. En caso que la respuesta anterior haya sido negativa. Por favor indique la razones de no compra:

Producto	No los conoce	No sabe dónde encontrarlos	No le ha dado importancia	No le gustan la categoría	No consume la categoría	Son muy costosos	Otro
Huevos							
Frutas y Verduras							
Café							
Panela							
Miel							
Arroz							

15. En caso de que esté interesado(a) en consumir productos orgánicos ¿Qué medio le gustaría más para realizar sus compras?

- Internet
- Supermercado Tradicional
- Tienda Especializada
- Domicilio
- Mercado Campesino
- Otro, ¿Cuál? _____

16. ¿Cuántos días a la semana consume los siguientes tipos de alimento?

TIPO DE ALIMENTO	COMUNES							ORGÁNICOS						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Brócoli														
Coliflor														
Cebolla cabezona														
Cebolla larga														
Cilantro														
Maracuyá														
Habichuela														
Naranja														
Papa														
Lechuga														

Limón														
Tomate														
Zanahoria														
Lulo														
Café														
Panela														
Mermelada														
Miel de abejas														
Arroz														
Plátano														
Pimentón														
Huevos														
Mora														

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicional por los siguientes productos orgánicos con respecto a los tradicionales?

Producto	No estaría dispuesto	Menos del 5% adicional.	Entre el 6% y 10%.	Más del 10%
Huevos				
Frutas y Verduras				
Café				
Panela				
Miel				
Arroz				

¡Muchas gracias!