PLAN DE EMPRESA
COMERCIALIZADORA AGROECOLÓGICA ESENCIA ANCESTRAL

PROYECTO DE GRADO II

HERMAN TORO FONSECA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI 2014

PLAN DE EMPRESA
COMERCIALIZADORA AGROECOLÓGICA ESENCIA ANCESTRAL

HERMAN TORO FONSECA

PROYECTO DE GRADO II

TUTOR DEL PROYECTO
MARIA DEL PILAR RIVERA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI 2014

ESENCIA
ancestral

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo....9

GLOSARIO.... 10

1. Análisis del mercado 11

1.1. Análisis del sector y de la compañía 11

1.1.1. El negocio de la agricultura orgánica en el mundo 12

1.1.2. El negocio de la agricultura orgánica en el Valle del Cauca 14

1.1.3. El negocio de la agricultura orgánica en Cali 14

1.1.4. Cifras y estadísticas colombianas 16

1.1.5. El consumidor local 17

1.1.6. Certificación 17

1.1.7. Panorama del campesino productor 18

1.2. Clientes Potenciales y Descripción del Mercado Objetivo 19

1.2.1. Tendencias del Mercado Objetivo 23

1.2.2. Criterios de Compra del Mercado Objetivo 25

1.3. Tamaño del Mercado 27

1.3.1. Restaurantes / Personas Naturales 27

1.4. La Competencia 29

1.5. Estrategias de Mercadeo 30

1.5.1. Marca 30

1.5.2. Precio 31

1.5.3. Distribución 32

1.5.4. Promoción 33

2. Análisis técnico 34

2.1. Análisis del producto 34

2.2. Equipos y maquinarias 37

2.3. Distribución de espacios y ubicación 39

2.4. Ubicación 40

2.5. Plan de producción 41
2.6. Plan de compras 43
3. Análisis administrativo 44
3.1. Estrategia Organizacional 44
3.2. Organización 47
3.3. Grupo empresarial 47
3.4. Personal ejecutivo 48
3.5. Empleados 49
3.6. Organizaciones de apoyo 49
4. Análisis legal, ambiental y social 50
4.1. Análisis Legal 50
4.2. Estructura Jurídica 52
4.3. Análisis ambiental 55
4.4. Análisis social 55
5. Análisis económico 56
5.1. Ingresos Costos y Gastos 56
5.3. Inversión en capital de trabajo 58
5.4. Presupuesto de personal 59
5.7. Deducciones tributarias 60
5.8. Análisis de Costos (Punto de Equilibrio) 60
6. Análisis financiero 61
6.1. Estado de resultados 61
6.2. Balance 63
6.3. Flujo de caja 64
6.4. Estrategias Financieras- Estructura Financiera 66
6.5. Plan de ventas 66
6.6. Razón Corriente o de Liquidez 69
6.7. Razón de Endeudamiento 69
6.8. Razones de Rentabilidad 70

6.9. Plan de Compras 71
7. Análisis de riesgos e intangibles 72
7.1. Riesgos de mercado 72
7.2. Riesgos técnicos 72
7.3. Riesgos económicos 73
8. Análisis de Sensibilidad 74
8.1. Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto y Periodo de Pago Descontado 74
8.2. Análisis de sensibilidad en ventas 75
8.3. Análisis de sensibilidad en precios 75
8.4. Análisis de sensibilidad en ventas y precios 75
9. Evaluación integral del proyecto 77
10. Conclusiones 78
Bibliografía 79
ANEXOS 80

Tabla de Figuras

Figure 1: Conocimiento del Concepto Orgánico o Ecológico (Personas Naturales y Restaurantes) 24
Figure 2: Intención de Compra (Personas Naturales y Restaurantes) 25
Figure 3: Frecuencia de Compra (Personas Naturales y Restaurantes) 25
Figure 4: Cantidades de Consumo por Categoría de Alimentos (Personas Naturales) 26
Figure 5: Cantidades de Consumo por Categoría de Alimentos (restaurantes) 27
Figure 6: Distribución de Establecimientos (Alimentos-Colombia) 28
Figure 7: Composición nutricional tomate 34
Figure 8: Composición nutricional lechuga 36
Figure 9: Equipos y Maquinarias Esencia Ancestral 38
Figure 10: Distribución de espacios Esencia Ancestral 40
Figure 11: Distribución de espacios Esencia Ancestral 40
Figure 12: Ubicación Esencia Ancestral 41
Figure 13: Proceso productivo Esencia Ancestral 42
Figure 14: Organigrama Esencia Ancestral 47
Figure 15: Causales de no aplicación de los beneficios de la Ley 1429 51

Tabla de Tablas

Tabla 1: Restaurantes de Estratos 5 y 6 en Colombia 2006 28
Tabla 2: Costos de limpieza y secado del producto 42
Tabla 3: Pago de constitución de la empresa 51
Tabla 4: Ventas (Ingresos), Costos y Gastos 57
Tabla 5: Inversión en equipos y maquinarias 58
Tabla 6: Presupuesto de nómina 59
Tabla 7: Obligaciones tributarias 60
Tabla 8: Análisis de Costos 61
Tabla 9: Estado de resultado 62
Tabla 10: Balance general Esencia Ancestral 63
Tabla 11: Flujo de Caja 2015 - 2018 64
Tabla 12: Flujo de Caja 2015 65
Tabla 13: Estrategias financieras, Préstamo 66
Tabla 14: Datos de la demanda de frutas y verduras (Restaurantes) 67
Tabla 15: Datos de la Demanda de Frutas y Verduras (Personas Naturales) 67
Tabla 16: Demanda en Unidades y Pesos de Lechugas y Tomates del segmento objetivo 68
Tabla 17: Razón de liquidez o corriente 69
Tabla 18: Razón de Endeudamiento 69
Tabla 19: Razones de Rentabilidad 70

Tabla 20: Presupuesto de Compras año 2015 (Productos y Empaque)..... 71
Tabla 21: Presupuesto en compras los cuatro primeros años (UNIDADES Y PESOS) 71
Tabla 22: Flujo de caja neto Esencia Ancestral 74
Tabla 23: Análisis de sensibilidad en ventas 75
Tabla 24: Análisis de sensibilidad en precios 75
Tabla 25: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 90%) 76
Tabla 26: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 95%) 76
Tabla 27: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 105%) 76
Tabla 28: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 110%) 76
Tabla 29: Punto de equilibrio en porcentaje (%) 77

Resumen ejecutivo

El objetivo general del proyecto es la evaluación de una oportunidad de negocio, la cual consiste en la comercialización de productos agroecológicos en la ciudad de Cali, a partir de un análisis general sobre la situación de la agricultura orgánica o ecológica en el Valle del Cauca. Como objetivos específicos se trabajaron los correspondientes al reglamento estipulado por el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial (CDEE) de la universidad Icesi, los cuales analizan meticulosamente los 8 componentes básicos de una empresa.

Como resultado del estudio se logró identificar que existe un mercado potencial para la demanda de productos alimenticios que tengan un concepto catalogado como más sano. Dentro del mercado que se validó (Restaurantes y Personas naturales) se encontró que el consumo promedio mensual de frutas y hortalizas en restaurantes es de 623 libras, y en personas naturales es de 22 libras. Éstos mercados mostraron interés en consumir productos agroecológicos, si lo que se les ofrecía era cierto, por lo que su intención de compra en ambos casos fue del 97,5% de los entrevistados.

A partir de la planeación y proyección en ventas, se pudo visualizar que la empresa no alcanzará utilidades considerables sino hasta después del cuarto año, donde ya se han cancelado muchas de las obligaciones financieras.

Finalmente, aunque la idea de negocio tiene un gran potencial de acuerdo con los resultados arrojados por la investigación, y pese a estar sumergida en una tendencia mundial, bajo las condiciones actuales que presenta la agricultura agroecológica en el país y en la región, es prácticamente imposible la viabilidad de la empresa en las dimensiones que se han considerado dentro del proyecto.

Por tanto, se tendrá que trabajar primero en el tema productivo, procurando el crecimiento de las asociaciones productoras, con el fin de asegurar una oferta estable y con proyecciones de crecimiento, para que los esfuerzos en la

consecución de clientes, promoción del concepto e inversión de recursos, no sean en vano.

Palabras clave: Alimento orgánico, agroecología, alimento agroecológico.

GLOSARIO

- **Alimento orgánico o ecológico:** Se denomina alimento orgánico al producto agrícola o agroindustrial que se produce bajo un conjunto de procedimientos denominados “orgánicos”. En general, los métodos orgánicos evitan el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. (Wikipedia, 2014)
- **Agroecología:** La agroecología plantea desde su nacimiento la necesidad de un enfoque múltiple, que hace gala de una visión holística, integrando ideas y métodos de varias disciplinas; muy en la línea de la Teoría General de Sistemas. Es una disciplina científica relativamente nueva que frente a la agronomía convencional se basa en la aplicación de los conceptos y principios de la ecología al diseño, desarrollo y gestión de sistemas agrícolas sostenibles. (Wikipedia, 2014)
- **Alimento agroecológico:** Son aquellos producidos bajo un sistema agroecológico, y se encuentran entre los preferidos por los pequeños y medianos agricultores de la región.

1. Análisis del mercado

1.1. Análisis del sector y de la compañía

En los últimos años, se ha dado en el mundo una fuerte tendencia hacia el consumo de productos orgánicos, éstos se derivan de la producción agrícola realizada bajo sistemas de agricultura limpia o ecológica. Este es un tema que cada día gana más fuerza en países desarrollados, tales como Alemania, Inglaterra, y los Estados Unidos, quienes resultan ser a su vez, los principales consumidores de este tipo de productos.

De acuerdo con la normativa comunitaria (Reglamento CEE 2092/91) se entiende por agricultura ecológica u orgánica aquel sistema de gestión de las explotaciones agrarias que implica importantes restricciones en el uso de fertilizantes y pesticidas, evitando aquellos que procedan de procesos de síntesis artificial. Esta forma de agricultura descansa sobre una diversidad de prácticas de cultivo, técnicas agronómicas tradicionales, rotaciones de cultivo completas, entre otras, y tiene como objetivo fundamental conservar y proteger el medio ambiente y los recursos naturales, promover un desarrollo sostenido en las zonas rurales y ofrecer a los consumidores alimentos de calidad, saludables y libres de residuos químicos.

Lo que se ha encontrado a lo largo de la investigación, es que a pesar de que este tipo de productos ganan cada vez mayor aceptación e importancia en mercados internacionales, en el caso Colombiano no se cuenta todavía con un mercado relevante, ni tampoco con la existencia de programas especialmente diseñados y dirigidos al desarrollo o fortalecimiento de este sector, ni por parte del gobierno, ni por organizaciones privadas. Por este motivo, la producción de este tipo de productos ha quedado en manos de pequeños y medianos agricultores -algunos otros que han logrado crear modelos asociativos- quienes tienen capacidades mínimas de producción y de comercialización, aspectos que conllevan a un

crecimiento muy pequeño, casi nulo del sector, así como una oferta muy limitada de productos y precios poco asequibles para el mercado colombiano en general.

Con la elaboración del proyecto se busca aumentar el conocimiento del mercado caleño en torno a los alimentos orgánicos y promover su consumo, a partir de una oferta estable de productos, a la vez que trabajamos de la mano con productores, incentivando su desarrollo y crecimiento.

Para el año 2012 se presentó una desaceleración importante en el crecimiento del sector de los alimentos, a pesar de que la demanda interna creció a una tasa del 6.4%. Esto es consecuencia de tres factores principalmente: 1. los elevados precios internacionales de los alimentos, que aunque no se han transmitido del todo a la inflación de los alimentos, sí han afectado los precios de los cereales y los tubérculos, 2. el aumento del ingreso disponible de la población y su uso para comprar bienes de lujo y 3. El aumento del consumo de comidas fuera del hogar. El aumento del ingreso y los mayores tiempos de desplazamiento dentro de las principales ciudades han producido cambios en la estructura del gasto en alimentos. A pesar de que la comercialización de los productos del sector cobró dinamismo durante el primer trimestre de 2012 al crecer un 3.7% en su variación año corrido, a partir de abril las ventas comenzaron a perder el dinamismo que traían y a julio crecían tan solo un 1.3% en su variación año corrido.

1.1.1. El negocio de la agricultura orgánica en el mundo

La tendencia de los consumidores a preferir alimentos que ellos perciban como más seguros y saludables está creciendo constantemente, año a año.

El mercado global de alimentos ecológicos alcanzó USD 62.9 billones en el año 2011, 4 billones más que lo reportado para el año 2010, según las cifras globales sobre agricultura orgánica. Diversas cooperativas participan de este movimiento en la producción, distribución y consumo, así como en la influencia en políticas públicas. (Américas, 2013)

La empresa de investigación de mercados Organic Monitor estimó el mercado global de productos orgánicos en 2011 entre casi USD 63 billones, o 45 billones de euros. El mercado líder está en los Estados Unidos con 21 billones de euros y en el continente Europeo las ventas llegaron a 21.5 billones. Alemania y Francia son los países líderes en dicha región, con 6.6 billones y 3.8 billones de euros anuales, respectivamente. Suiza y Dinamarca son los países con mayor venta anual relativa, con más de 160 euros por habitante. La gran producción de orgánicos en Latino América, está orientada a la exportación, pues el consumo interno es muy bajo, dada la inexistencia de un mercado desarrollado o educado en torno al tema.

Según el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica, Fibl, Latinoamérica es la tercera región del planeta en cuanto a tierras destinadas a la agricultura limpia o ecológica. El país que más tierras tiene cultivadas de esta manera es Argentina, con 2.8 millones, seguido por Brasil, que tiene 1.8 millones. El país que lidera este tipo de agricultura es Australia, que cuenta con 12 millones de hectáreas de tierras sembradas con los métodos limpios o ecológicos. (El País, 2010)

De acuerdo a las palabras expuestas por el señor Helmer Rojas, una de las personas entrevistadas y comercializador internacional, existe una situación paradójica en las relaciones agrícolas con países como los Estados Unidos, el cual, a pesar de ser el mayor exportador de insumos agroquímicos en el mundo, cada vez exige y demanda más productos limpios que contengan menos trazas de este tipo de productos. Y que la presencia de estas trazas en los productos, aparte de la aplicación de agroquímicos a los cultivos, corresponde a malos manejos en procesos como la cosecha o la post-cosecha y los tratamientos posteriores a los productos, los cuales se deben a una deficiente legislación respecto a este tipo de prácticas y procesos.

1.1.2. El negocio de la agricultura orgánica en el Valle del Cauca

Según el Ministerio de Agricultura, en los últimos años se han sembrado unas 26.000 hectáreas de tierra de manera orgánica en el país. Y se calcula que en todo el territorio nacional existen en promedio de 45.000 hectáreas de tierra cultivadas de manera limpia o ecológica. 3.616 de esas hectáreas están sembradas en el Valle del Cauca.

En el Valle del Cauca son 33 las especies de fruta que se producen y en total son 70 productos ecológicos u orgánicos que se producen según dice el presidente de Asoproorgánicos, la asociación de productores agropecuarios orgánicos del Valle del Cauca. Los precios de estos productos se encuentran entre un 10 y un 20 por ciento por encima de uno tradicional, en algunos casos un poco más, en otros alcanza a ser hasta el doble, esto depende de los costos de producción en cierta medida; pero son los procesos de certificación y la cuestión de los sellos y registros ecológicos de los productos lo que aportan sustancialmente al incremento en el precio de estos productos.

1.1.3. El negocio de la agricultura orgánica en Cali

En palabas de Blanca Cecilia, una de las personas entrevistadas, la cual tiene experiencia en la comercialización de orgánicos “en Cali el tema es muy primitivo, aquí mucha gente ni siquiera sabe o tiene conciencia de lo que es un producto orgánico o para qué sirve, ni sus ventajas frente a un producto y debido a esto, existe una demanda muy baja de estos productos, al haber una demanda tan pequeña, la oferta tampoco es mayor, además la oferta que hay aquí es de cultivadores agroecológicos, pero que no están muy bien certificados. Por eso uno de los temas claves en el negocio orgánico a nivel local dentro del contexto en el que nos encontramos es la confianza, conocer realmente a tu proveedor, que te muestre lo que él ha trabajado en el tema orgánico y los reconocimientos que tiene”.

Debido a esto se ha identificado una gran falencia en el mercado orgánico a nivel local y es el tema de las garantías para el consumidor, al no existir una gran oferta de cultivadores con productos certificados, el consumidor se ve expuesto a engaños y abusos. Sabiendo nosotros que este tema no es culpa de los cultivadores, quienes por lo general producen basados en sistemas de subsistencia y no en sistemas enfocados hacia el mercado, sino más bien de los altos costos que implica una certificación orgánica y su imposibilidad práctica para adquirirla. Nuestra empresa le apuesta a la comercialización de productos no certificados, pero garantizando la legitimidad de los productos a partir del estudio profundo de cada uno de los proveedores, permitiéndole al cliente un acercamiento a los procesos y cultivos, que lleve a la generación de confianza entre las partes.

Pese a esto, existen actualmente en la ciudad unas pocas empresas dedicadas a la comercialización de estos productos, dentro de las más importante encontramos a Tierra Verde, ubicada en el centro comercial plaza 80, la cual ofrece una gran variedad de productos orgánicos que van desde los productos frescos hasta los procesados. Por otro lado, se organizan los fines de semana algunos mercados campesinos, a través de los cuales, algunas asociaciones campesinas logran vender sus productos al público. Un ejemplo de estos, son los mercados verdes, iniciativa apoyada por la CVC en conjunto con la asociación de productores agropecuarios cultivadores del Valle y el Cauca, Asoproorgánicos, los cuales tienen lugar en las instalaciones de Comfandi de la Cra 56 con autopista los días viernes en la mañana, y que tienen como principal finalidad apoyar a pequeños agricultores orgánicos, acercándolos de esta manera hacia un mercado en la ciudad.

William Alberto, quien trabaja en una certificadora local en productos orgánicos, nos plantea su visión respecto a la evolución de los mercados orgánicos. “En Europa la evolución del mercado orgánico se da porque ellos científicamente demuestran que los problemas más serios que tiene la humanidad en lo que tiene

que ver con el componente de las enfermedades proviene del uso de productos químicos en la producción agrícola, eso hace que la mayoría de las familias en Europa quieran consumir productos orgánicos, que estén libres de tóxicos. En América es diferente, en América Latina nos llega la información de lo orgánico como una forma de vender mejor, por eso tú ves que no hay una convicción tan arraigada de que lo orgánico es mucho mejor, y en Norte América también el problema de la obesidad y la diabetes hace que los norteamericanos sean muy dados a consumir productos orgánicos, porque ellos quieren mantener la salud, esto significa que la evolución del mercado orgánico se da porque la gente quiere mejor salud y mejor bienestar"

De acuerdo con la información aportada por William, vemos que el problema del crecimiento del sector y desconocimiento del concepto orgánico a nivel local, va mucho más allá de la inexistencia de ofertantes, y tiene que ver con la inexistencia de información y publicaciones que validan la importancia del consumo de este tipo de productos. Por esto sabemos que nuestra labor consistirá en brindar al cliente una perspectiva amplia de lo que es el concepto orgánico, a través del acercamiento de información relevante.

1.1.4. Cifras y estadísticas colombianas

Actualmente no hay organismos dedicados a la recolección de cifras nacionales o regionales en torno a la agricultura limpia o a la producción de productos orgánicos, es por esto que no existen cifras objetivas sobre el sector. No aparecen reportes de estos datos porque al parecer no le interesan a nadie. El hacer la recolección de estos datos representa unos costos muy altos, y esta forma de agricultura no resulta ser económicamente viable o rentable, dado a que generalmente está asociada a pequeños y medianos agricultores que se basan en economías de subsistencia.

1.1.5. El consumidor local

Un sondeo realizado en el 2010 en la ciudad de Bogotá, muestra que respecto al consumo de alimentos orgánicos: 81,25% de los encuestados se motiva a consumir este tipo de productos por salud, en tanto que un 9,59% los compra por su positivo impacto ambiental, mientras que otro 3,97% lo hace porque cree que con su compra beneficia a los pequeños productores. Aunque no es posible generalizar los resultados para otras regiones en el país, este sonde nos permite ver las tendencias en el tipo de necesidades a las que apelan los consumidores cuando buscan estos productos. El mercado orgánico nacional se encuentra concentrado en las principales ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, y no se tienen cifras de mercado muy importantes. (Heidisilla., Febrero de 2012)

En la ciudad de Cali, existe un mercado de consumidores aún muy pequeño. Este grupo se caracteriza a su vez, por estar dividido en otros 2 grupos. Dentro de estos, el grupo más pequeño se caracteriza por un interés mucho más consciente sobre las implicaciones que tiene el consumo de estos productos respecto a temas relacionados con la salud, el medio ambiente y el bienestar social, es decir tiene una visión más amplia del tema. El grupo más grande de consumidores, consiste en personas que han tenido complicaciones en su salud y no han encontrado solución en la medicina tradicional, y han encontrado los productos orgánicos como una alternativa de alimentación mucho más saludable y especialmente benéfica para su proceso de recuperación. Se ha encontrado un especial interés por parte de las mujeres hacia el consumo de estos productos, en contraste con los hombres, pues son ellas las que más se inclinan a buscar soluciones alternativas.

1.1.6. Certificación

Una certificación orgánica, es el procedimiento mediante el cual se garantiza que un determinado producto animal o vegetal, los equipos y el proceso de producción

cumplen con las normas de un organismo regulador orgánico, sin dañar el medio ambiente. Los procesos de certificación tienen en cuenta el control dentro de los procesos de producción, poscosecha, procesamiento, almacenamiento y comercialización.

Algunas certificadoras orgánicas en Colombia son la CCI, BIOTROPICO y BIOLATINA.

La comercializadora Esencia Ancestral distribuirá alimentos sin certificación orgánica, inclinándose hacia los productos agroecológicos, los cuales contarán con sistemas y mecanismos de control y certificación propios, pensados desde los productores, los consumidores, y con asesorías de técnicos y profesionales expertos en el manejo agronómico, agroecológico, de los suelos y la manipulación de los alimentos.

Aunque no se considerará la certificación de los productos orgánicos en el proyecto, se hace necesario hablar de ella, pues podría ser un concepto que compite contra los productos que comercializaremos.

1.1.7. Panorama del campesino productor

Los países de América Latina y el Caribe tienen aún mayores ventajas en productos orgánicos tropicales, así como en aquellos de contraestación. Sin embargo, los mejores precios del mercado no compensan adecuadamente los mayores riesgos que corren los campesinos orgánicos, ni los costos de la incorporación al mercado orgánico, sellos, certificación, organización y demás. (EFTA, 2001-2003)

El desarrollo de mercados nacionales requiere la generación de un sistema institucional o de “reglas de juego” que sea complementario pero tal vez distinto de aquel que rige a los mercados internacionales. Debe haber incentivos institucionales como la asociatividad y el cambio tecnológico para la producción

orgánica, la articulación de cadenas agroalimentarias o agroexportadoras que ofrezcan oportunidades de acceso a los campesinos a los mercados internacionales, y la certificación de la producción, elemento indispensable para tener acceso a los mercados orgánicos y a los mejores precios pagados por el consumidor de este tipo de alimentos. (Fonseca, s.f.)

Las certificadoras que operan en América Latina son casi exclusivamente de origen europeo o norteamericano, y la normativa adoptada de manera unilateral en el Norte hace extraordinariamente difícil el surgimiento de industrias nacionales de servicios de certificación. Sólo Argentina ha logrado que Europa reconozca el derecho a que agencias nacionales se hagan cargo de la certificación. (Ahumada, 2002)

Para ampliar el número de campesinos que logren participar y beneficiarse de la agricultura orgánica, es indispensable que los países de América Latina y el Caribe desarrollen sus mercados nacionales. Las políticas públicas no pueden continuar apuntando casi exclusivamente a los mercados internacionales. Políticas públicas que apunten a la educación de los consumidores en cuanto al fortalecimiento de los recursos, las organizaciones y las instituciones que son indispensables para el desarrollo de una agricultura sostenible, con el objetivo de conocerlo detalladamente y poder estar en condiciones de competir en dicho sector.

1.2. Clientes Potenciales y Descripción del Mercado Objetivo

Realizando una clasificación de los potenciales clientes con base en sus necesidades, encontramos que se encuentran ubicados en dos segmentos:

Personas Naturales

Dentro del segmento de personas naturales, nos encontramos con una subclasificación del segmento a partir de las diferencias en los beneficios

buscados y los intereses de las personas de forma muy general, a continuación podemos observar dicha subclasificación:

• Personas interesadas en el cuidado de su salud, pero con desconocimiento en los productos orgánicos como una alternativa más saludable para su nutrición.

• Personas interesadas en el cuidado de su salud, con consciencia sobre los beneficios que trae el consumo de productos orgánicos a la salud, al ambiente y a la sociedad.

• Personas que se encuentran en procesos de recuperación por alguna patología médica y que por su condición requieren de una dieta o alimentación especial, quienes encuentran en los alimentos orgánicos una excelente alternativa para su bienestar.

Nuestros productos estarán dirigidos principalmente a personas de la ciudad de Cali, con ingresos medios – altos y altos, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Esta segmentación se debe a que actualmente, este tipo de productos tienen costos de producción significativamente más altos que los productos convencionales, los cuales se ven reflejados directamente en los precios de venta.

Restaurantes

Establecimientos de comida y restaurantes de la ciudad de la ciudad de Cali, que atiendan a personas de nivel socioeconómico medio – alto, alto, o pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, que estén en la capacidad de pagar un precio superior por un plato preparado con alimentos mucho más sanos. Claramente deberán ser establecimientos que conozcan los beneficios de los productos que la empresa comercializa, y que estén en la búsqueda constante por ofrecer a sus clientes alimentos con mayores beneficios y mucho más benéficos para ellos.

Los clientes podrán encontrar en Esencia Ancestral una amplia oferta de productos, lo que facilitaría su búsqueda a la hora de realizar el mercado, en la medida en que encuentran diversos productos en un mismo sitio. Esto debido a que algunas fuentes han expresado la poca disponibilidad, presencia o visibilidad de estos productos y su dificultad para identificarlos en el mercado.

Las ventajas de la empresa respecto a la competencia, se centran principalmente en la capacidad para llegar a los targets seleccionados, gracias a que se tiene una orientación hacia el cliente y no hacia los productos, y por eso se enfoca en la calidad del servicio brindado, siendo ésta uno de los aspectos claves del negocio. Esencia Ancestral nace a partir de la identificación de nichos insatisfechos, y en esa medida se espera que en la dinámica con sus clientes, sean ellos quienes se dirijan a la empresa buscando productos y servicios, y la empresa intentando convencerlos constantemente de adquirir sus productos, de tal forma que manejaremos un enfoque pull, es decir de jalonar el mercado, y no de empujar el producto hacia él. Se ha identificado claramente que el concepto del negocio ("productos orgánicos" o agroecológicos), es todavía muy incipiente, y por tanto se piensa desarrollar y ganar participación dentro del mercado en un proceso conjunto, en la medida en que éste se eduque, gane conocimiento y genere una mayor demanda. Por esto será de vital importancia para la empresa, procesos como el de investigación de mercados, que le permitan recabar ampliamente la perspectiva de los potenciales consumidores en cuanto a sus necesidades, requerimientos y deseos, así como también, constantes actividades de promoción de los productos y búsqueda de otros nichos.

La comercializadora Esencia Ancestral ingresa a la industria de alimentos agroecológicos ("orgánicos"), inicialmente con productos como tomates y lechugas en diferentes variedades, con el fin de satisfacer las necesidades de alimentación sana de un grupo de restaurantes y de personas naturales en la ciudad de Cali, quienes tienen una mayor disposición a pagar, porque consideran que la alimentación es un factor muy importante que influye en la salud y el

rendimiento de las personas, además porque el uso de productos agroecológicos genera un impacto social y ambiental positivo. “Un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuesto a satisfacerlo con el intercambio”. (Munuera, 2007)

Como herramienta para recabar información de los mercados objetivos, se planteó una investigación de mercados para estudiar principalmente el imaginario que tienen respecto al concepto que ofrece el negocio “orgánico”, caracterizar brevemente de los mercados, medir el potencial de compra y rebuscar información que pudiera ser importante para el diseño de estrategias de mercado.

Para el estudio se seleccionó una muestra de 40 personas naturales y 40 restaurantes (Administradores, dueños) que cumplieran con el perfil del mercado objetivo propuesto.

Para la aplicación del estudio se diseñaron dos tipos de encuestas, las cuales se pueden ver en los anexos 5 y 6, y dan respuesta a los siguientes objetivos planteados:

Objetivo general

Conocer el grado de aceptación respecto al consumo de productos agroecológicos en el target seleccionado

Objetivos específicos

- Evaluar el grado de conocimiento respecto a los productos orgánicos - (Agroecológicos).
- Evaluar la frecuencia de consumo de productos alimenticios.
- Conocer las preferencias del mercado en cuanto a productos alimenticios.
- Evaluar la intención de compra de los productos orgánicos.
- Evaluar la disposición a pagar por los productos orgánicos.
- Identificar los posibles competidores y las cadenas de abastecimiento frecuentadas por el mercado.
- Evaluar la aceptación del mercado frente a los estándares de seguridad alimentaria.

- Conocer los medios a través de los cuales se informa el mercado sobre estos productos.

De acuerdo con los resultados de la investigación y el análisis de información respectivo, se pudo hacer una caracterización de los mercados, de acuerdo con los objetivos planteados. Los resultados se dividieron en diferentes títulos de acuerdo a su naturaleza, y se muestran a continuación.

1.2.1. Tendencias del Mercado Objetivo

Los productos agroecológicos, buscan generar un cambio en la manera convencional de producir, comercializar y consumir alimentos hoy en día. Se encontró que la tendencia para el consumo de alimentos está cada vez más inclinada hacia el cuidado de la salud, el medio ambiente y el apoyo a poblaciones vulnerables. Por lo tanto, se podría decir que se está generando un cambio de mentalidad y responsabilidad de consumo.

- Analizando la figura 1, de una encuesta realizada a 40 personas y 40 restaurantes, se puede ver que el 92% de las personas naturales y el 97.5% de administradores de los restaurantes, conoce el concepto de alimentos orgánico. Y el término tiene una mayor asociación con palabras como:
    - ✓ Sin químicos
    - ✓ Alimentación natural
    - ✓ Alimentos sanos, saludables, que cuidan la salud
    - ✓ Sin plaguicidas, pesticidas, insecticidas, fertilizantes y fungicidas

  Otra de las relaciones que podemos ver en el anexo 1, donde es claro que las personas reconocen el concepto y sus beneficios. Mediante la investigación se encontró que las personas lograron el conocimiento por diferentes medios (Ver anexo 2) van en orden de importancia:
    - ✓ Personas conocidas, mediante el voz a voz
    - ✓ Internet como fuente de información
    - ✓ Experiencias con vendedores, trabajo, cultivadores y consumidores

- ✓ Publicidad en medios
- ✓ Personas conocidas
- ✓ Internet

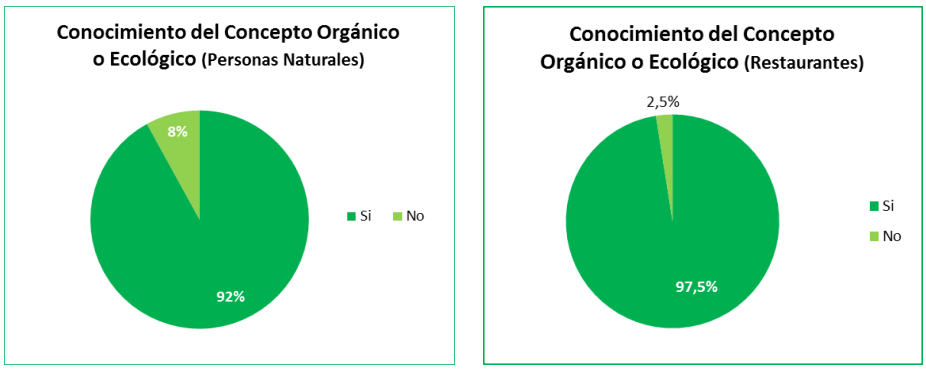


Figure 1: Conocimiento del Concepto Orgánico o Ecológico (Personas Naturales y Restaurantes)

- De las 80 encuestas realizadas, el 97.5%, de las personas y administradores de restaurantes, estarían dispuestos a comprar productos orgánicos o agroecológicos. Las personas naturales argumentaron que comprarían si el producto le brinda mayores beneficios y aportes a la salud (Ver anexo 3).
  Los administradores de los restaurantes hicieron énfasis en las bondades que atribuían a los productos, sin tener claro por completo el concepto. Como principal argumento para su elección, los participantes se centraron principalmente en lo saludables que son estos productos, en que con ellos evitarían al cliente el consumo de químicos, y en la mejoría del servicio del restaurante, si contaran con ellos (Ver anexo 4). Las personas que expresaron que no incluirían orgánicos, se basan principalmente en creencias propias como, que la gente no estaba acostumbrada a estos productos, no había oferta, o que el dueño no lo implementaría.
  Por lo tanto se puede identificar que la salud es un factor importante a la hora de pensar en comprar alimentos.

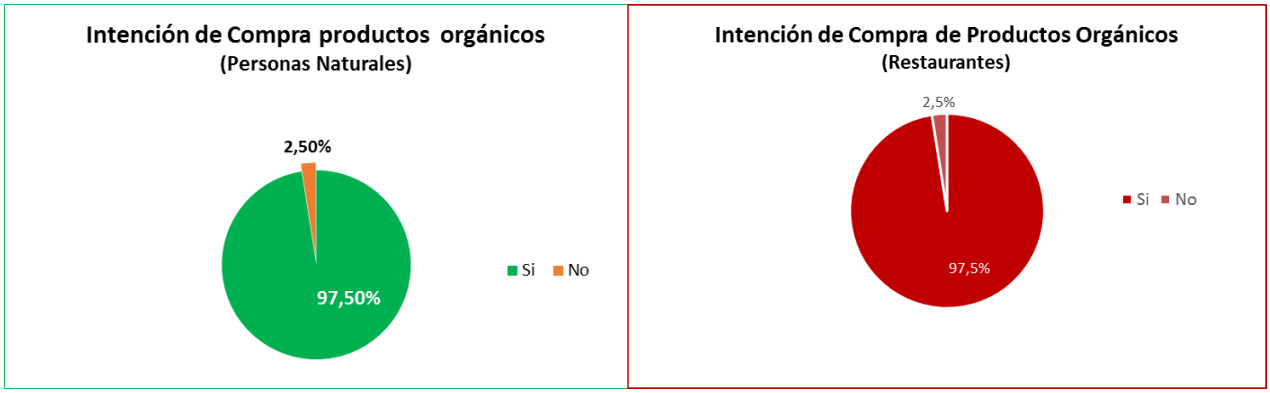


Figure 2: Intención de Compra (Personas Naturales y Restaurantes)

1.2.2. Criterios de Compra del Mercado Objetivo

- Las personas naturales encuestadas, realizan en su mayor proporción las compras quincenalmente y semanalmente, argumentando que es por facilidad y para encontrar productos como verduras y frutas, frescas. En el caso de las compras de los restaurantes el 40% hace las compras semanalmente, un 30% compra los productos alimenticios a diario, y un 15% lo hace de manera quincenal. Aclarando, que la información hace referencia principalmente a productos frescos, que requieren ser comprados con mayor frecuencia.

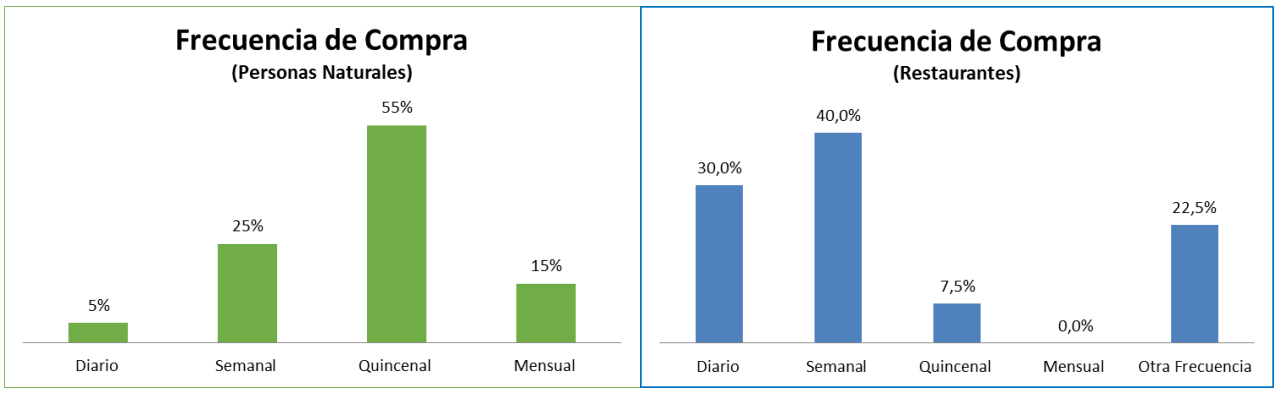


Figure 3: Frecuencia de Compra (Personas Naturales y Restaurantes)

- A partir de la encuesta, se pudo obtener datos muy importantes sobre el potencial de consumo que tienen las personas naturales y los restaurantes, los cuales servirían para calcular el potencial de venta de la comercializadora de orgánicos. Por cuestión de practicidad a la hora de aplicar la encuesta, se solicitó a los participantes sumar frutas y hortalizas para que dieran una cifra mensual de compra. De esta manera, podemos ver en las ilustraciones, que el consumo potencial mensual de las personas es de 876 libras, y 172 en otros productos alimenticios. En los restaurantes el consumo de alimentos está dado así; 24.920 libras de productos frescos, y 3.486 libras de otros, entre los que se encontraban productos cárnicos y de origen animal en su gran mayoría. Por lo tanto se podría decir que los productos de mayor rotación son las frutas y verduras.

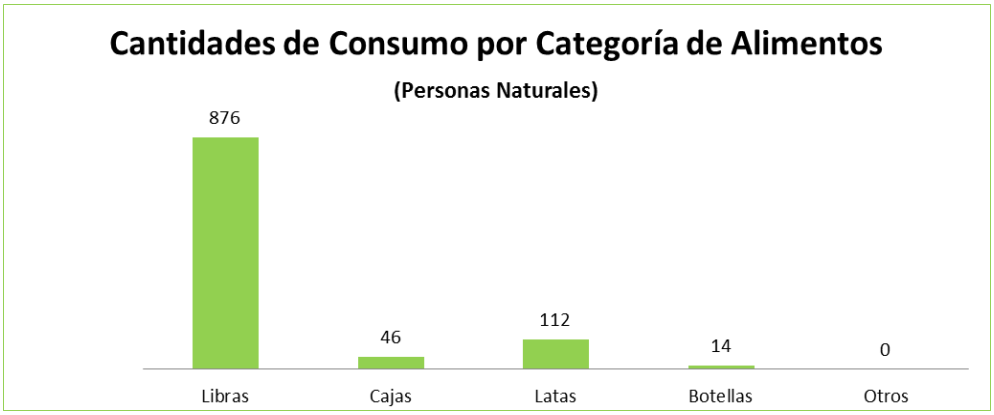


Figure 4: Cantidades de Consumo por Categoría de Alimentos (Personas Naturales)

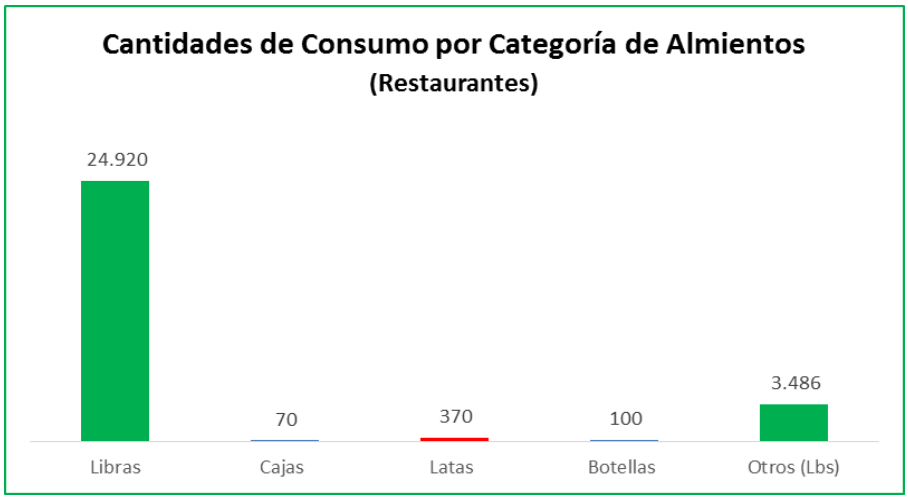


Figure 5: Cantidades de Consumo por Categoría de Alimentos (restaurantes)

1.3. Tamaño del Mercado

1.3.1. Restaurantes / Personas Naturales

De acuerdo con información del CENSO 2005 (DANE), en Colombia existen 128.000 unidades económicas dedicadas al expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (esta cifra incluye organizaciones formales y no formales). A continuación la figura 6 muestra la distribución que tienen estas 128.000 unidades económicas:

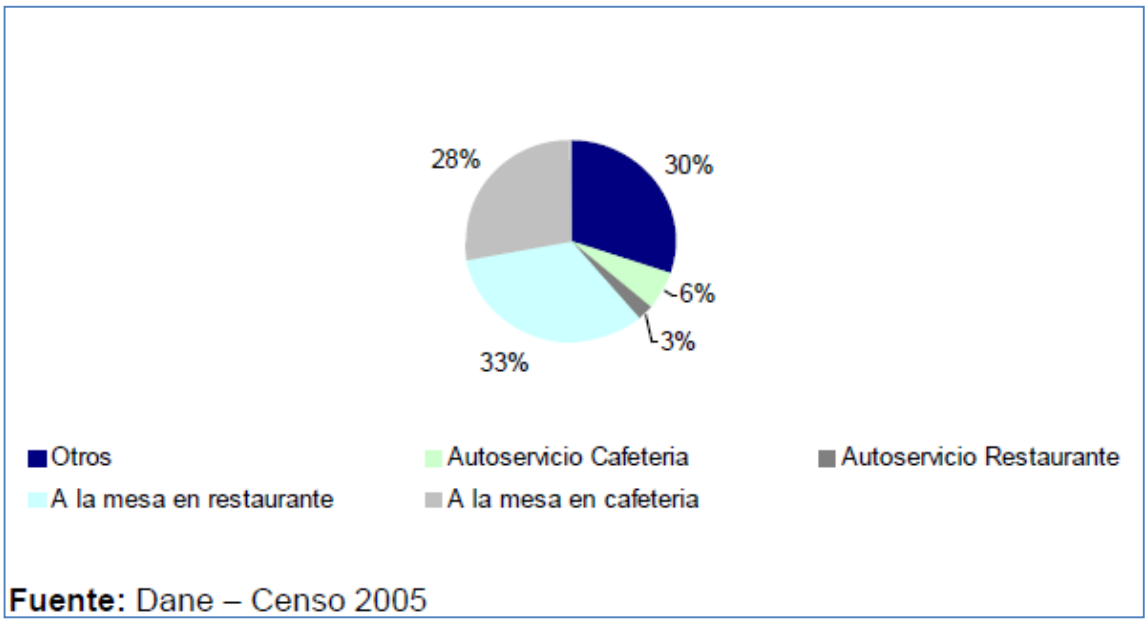


Figure 6: Distribución de Establecimientos (Alimentos-Colombia)

De acuerdo con un estudio realizado por Acodres para Catering, en 2006, los restaurantes formales en Colombia son 57.998, donde el 21% corresponde a los estratos socioeconómicos 5 y 6. De un total de 12.189 restaurantes de estratos 5 y 6, en Cali existen 2.360 restaurantes.

Descripción	Numero	%
Restaurantes en Colombia	57.998	100%
Restaurantes Estratos 5 y 6	12.189	21%
Restaurante Estrato 5	7.839	14%
Restaurante Estrato 6	4.350	8%

Fuente: Acodres 2006

Tabla 1: Restaurantes de Estratos 5 y 6 en Colombia 2006

Basados en la información recolectada del DANE, Acodes, Alcaldía de Cali, el Periódico el Portafolio y la investigación de mercados realizada por la Comercializadora Esencia Ancestral, se proyecta la demanda en unidades. La Comercializadora analizando esta información, ve viable en al final del cuarto año logre una participación de mercados del 30,25%, este crecimiento es gradual, al inicio se proyecta un crecimiento del 20% y va creciendo año tras año, hasta llegar al objetivo.

1.4. La Competencia

Aunque el mercado como se expresó inicialmente está en su etapa cigota, se hace necesario resaltar a los pioneros del tema orgánico/agroecológico en la ciudad de Cali, que pese contar con varios años de experiencia no han logrado el crecimiento suficiente para ser considerados como competidores importantes, además también por su poca capacidad de promoción, aspecto en el cual posiblemente resida su poco desarrollo. Sin embargo hay que considerar que están vendiendo, y han logrado perdurar a lo largo de varios años.

Existen actualmente en la ciudad unas pocas empresas dedicadas a la comercialización de estos productos, dentro de las más importante encontramos a Tierra Verde, ubicada en el centro comercial plaza 80, la cual ofrece una gran variedad de productos orgánicos que van desde los productos frescos hasta los procesados. Por otro lado, y como lo mencionamos al inicio del documento, se organizan los fines de semana algunos mercados campesinos, a través de los cuales, algunas asociaciones campesinas logran vender sus productos al público. Un ejemplo de estos, son los mercados verdes, iniciativa apoyada por la CVC en conjunto con la asociación de productores agropecuarios cultivadores del Valle y el Cauca, Asoproorgánicos, los cuales tienen lugar en las instalaciones de Comfandi de la Cra 56 con autopista los días viernes en la mañana, y que tienen como principal finalidad apoyar a pequeños agricultores orgánicos, acercándolos de esta manera hacia un mercado en la ciudad. Otros competidores no tan

directos, podrían llegar a ser las grandes superficies como el Éxito, LA 14 y Jumbo, quienes comercializan en sus instalaciones sólo algunas referencia de productos, de una o dos empresas orgánicas.

Esencia Ancestral, reconoce que su fortaleza reside en su capacidad para promocionar el concepto, y de llegar a los mercados a partir de estrategias pull, diseñadas para que el cliente genere la demanda porque ha sido cautivado por el producto, y el concepto del negocio. Como tal, los competidores anteriormente nombrados no se considerarían como una amenaza latente, pero si potencial. En tanto que, el producto tampoco es el mismo, y se ofrecerán productos alternos que servirán como valor agregado al negocio, como el portal web informativo, los servicios en asesoría nutricional, y las visitas a las granjas donde se cultiva o

1.5. Estrategias de Mercadeo

1.5.1. Marca

La estrategia general de marca consiste en la creación de una marca para los dos segmentos objetivos considerados (Restaurantes y Personas Naturales de estratos socioeconómicos altos), la cual posicione los productos de la empresa, de acuerdo con las necesidades y deseos específicos de los nichos. El nombre de la marca es **Esencia Ancestral,** nombre que promueve el estilo de vida saludable y alimentación sana que tenían nuestros ancestros en tiempos pasados.

Empaque – Consumidor Final

Se han desarrollado dos tipos de empaque pensando en las características específicas de los productos y sus necesidades de protección (tomates y lechugas), éstos están basados en un concepto ecológico y biodegradable. El empaque además de proteger al producto, impactará al cliente con contenidos

pedagógicos, contando un poco de la historia y la procedencia los productos y de marca, temporalmente se diversificará el contenido de la información. Los contenidos estarán llenos de historias que cuentan los campesinos, en su proceso de cultivo, cosecha, así como también sobre recetas e información nutricional.

Tomates: Estarán empacados en cajas de cartón, impresas por los cuatro caras visibles, (Contando historias de campesinos, información nutricional y/o recetas), en la parte de arriba hay un espacio, que interiormente se le coloca un Vita Film, de 150g, el cual permitirá dar visibilidad a los tomates, sobre él se colocará el logo de la empresa. (Presentación de una libra).

Lechugas: En el caso de las lechugas, se usará un empaque de papel reciclado, que en cuanto a su textura es muy similar al papel kraft, y está pensado para eliminar el exceso de humedad de los productos, la cual podría ser conducente para que se dañen y/o se reduzca su tiempo de duración. En él irá impresa la marca, para fortalecer el posicionamiento y generar recordación en el cliente por la exposición frecuente de la marca. De esta manera, las lechugas irán envueltas en un papel ecológico (Color café, tipo Earth Pact, de 75 g), con la impresión del logo de Esencia Ancestral y una breve historia del proceso que tienen el campesino con el producto (siembra y cosecha) esté papel permitirá que la lechuga se conserve fresca y que no generé tanta humedad (Presentación de una Libra)

1.5.2. Precio

La comercializadora tendrá una estrategia de precio alto (Producto Premium), por la naturaleza del producto, porque son variedades de Tomates y Lechugas producidas por campesinos, con altos estándares de calidad, con uso adecuado de los recursos naturales, los cuales permiten brindar productos agroecológicos de la mejor calidad, además por el sector o segmento de mercado al cual está dirigido, así como unos costos más elevados a los del mercado convencional por

trabajar bajo principios del mercado justo. Uno de los puntos clave del tipo de productos ofertados, son las temporadas climáticas, en estos ciclos el precio tiende a variar dependiendo de la cantidad producto que se mueva en el mercado, pero independientemente, el precio será más alto que el de la competencia. Esto debido a que se considerará un fuerte trabajo de posicionamiento de marca el cual permitirá crear conciencia de consumo de alimentos y con esto, el crecimiento de la demanda potencial.

Aunque el precio del producto dependerá directamente de las fluctuaciones que tengan en la oferta, debido a que son productos que presentan muchos riesgos en su producción, siendo por esta misma razón más costosos que los convencionales. Se hizo un promedio en el precio de los productos para calcular el precio inicial, además porque los costos de ambos productos, son muy similares. De esta manera el precio por libra de cada producto será de ***$3.000***.

1.5.3. Distribución

La distribución se hará conforme al comportamiento de la demanda, haciendo un estudio de rutas con el ánimo de minimizar costos de transporte, por ende se deberá contar con una capacidad flexible y de rápida respuesta ante el comportamiento del mercado. Para estas labores se contará con una cadena de distribución propia, en el caso de los restaurantes se hará por medio en un camión adquirido por la empresa para dichos fines, el cual hace parte de la inversión inicial y se considera como un aporte de los socios, que puede transportar 2700 kg y en el caso de las personas naturales se contratará un domiciliario, bajo la modalidad de prestación de servicios, al cual se le pagará $300.000 mil pesos mensuales, el cronograma de trabajo está dado por la demanda, pero se repartirá dos veces a la semana, en las horas de 11:00 am a 4:00 p.m. El camión es propiedad de la empresa, por lo tanto tendrán un marcaje (Branding), convirtiéndolos de esta manera en piezas de promoción, que permitan la visibilizarían de la marca.

1.5.4. Promoción

El principal trabajo en cuanto a promoción, es la creación del posicionamiento de marca, como herramienta para lograr el objetivo, se tendrá como concepto la alimentación sana y/o saludable. Por otro lado, dar a conocer al cliente, sobre el proceso que conlleva a la producción de los alimentos agroecológicos ofrecidos por la empresa.

Se destinará parte del presupuesto de publicidad, que es el 5% de las ventas, en las diferentes formas de promoción de la marca y productos. En internet se manejara; redes sociales, página web, email-marketing y addwords.

En Blogger, Facebook e Instagram,y correo, se actualizara semanalmente y el Email-marketing se hará quincenalmente, como tipo boletín informativo, brindando un espacio informativo, el cual permita crear mayor interacción con los consumidores o clientes potenciales, por medio de información de interés como, descripción de los beneficios de los productos, recetas, nuevos productos, tablas nutricionales, usos de productos, tendencias de alimentación sana, entre otros, como foros de interacción entre los usuarios. Adicional mensualmente se realizarán talleres de cocina saludable vía online, con los cuales se pretende reforzar el concepto del negocio, popularizar este tipo de hábitos y por supuesto aumentar la exposición de la marca, aprovechando estos medios, el gasto es bajo e ira dentro de la inversión en publicidad.

Para toda la estrategia promocional, la empresa cuenta con el personal capacitado, para desarrollar las estrategias de promoción, tanto en internet con el E-Branding y /o mercadeo por internet y/o los otros medios, por lo tanto el gasto está dentro del mismo honorario, para el caso de promociones por las redes sociales.

2. Análisis técnico

2.1. Análisis del producto

- **Tomates**

Descripción: El fruto es una baya de pulpa tierna predominantemente alcalina debido a su contenido mineral. Es de color rojo, rosado, amarillo o verde (rojo más común) y de forma redonda, achatada o alargada. Presenta varios tamaños dependiendo de su variedad.

Composición nutricional: Cada 100 gramos de tomate contienen:

COMPUESTO	CANTIDAD
Calorías	21
Agua	94.3 g
Carbohidratos	3.3 g
Grasas	0.1 g
Proteínas	0.9 g
Fibra	0.8 g
Cenizas	0.6 g
Sodio	9 mg
Calcio	7 mg
Fósforo	19 mg
Hierro	0.7 mg
Vitamina A	1100 U.I.
Tiamina	0.05 mg
Riboflavina	0.02 mg
Niacina	0.6 mg
Ácido ascórbico	20 mg

Figure 7: Composición nutricional tomate

Fuente: http://www.nal.usda.gov/fnick/cgi-bin/list_nut.pl

Empaque de Transporte o Embalaje: El empaque más adecuado para transportar el tomate y/o lechugas, hasta el punto de venta, es la caja de cartón corrugada de capacidad de 4-8 Kg. Sin embargo la caja de madera liviana cuyas dimensiones son: 18 cm de ancho, 46 cm de largo y 30 cm de alto es el empaque más utilizado. Su capacidad varía entre 15 y 30 Kg. de acuerdo con el tamaño de las frutas. Los tomates se colocan de lado de manera que el eje axial quede paralelo al lado mayor de la caja. Se puede reemplazar la caja de madera por la

caja de plástico ya que esta proporciona protección adecuada, ventilación y buena presentación del tomate, disminuyendo las pérdidas por manipulación y transporte.

Almacenamiento: El tomate es un fruto climatérico, la temperatura recomendada para el almacenamiento del fruto maduro es de 10 ºC. Temperaturas por debajo de 10ºC pueden causar daño por frio. En tomate verde la temperatura recomendada es de 12 ºC, bajo estas condiciones la maduración es lenta y el periodo de conservación es de 4 a 6 semanas. Se recomienda una humedad relativa entre el 90 y el 95%. El tomate se puede almacenar en atmósferas modificadas y bajo los tratamientos descritos para acelerar o retardar la maduración, con concentraciones entre 2 y 3% de Oxígeno diatómico (O2) y 0 y 3% de Dióxido de carbono (CO2). El tomate se puede almacenar con aguacate, papaya, sandía, badea, pepino, pimentón y calabacín.

El portafolio contará con dos variedades de tomates como son:

- Tomate Chonto
- Tomate Milano

Clasificación:

De acuerdo al tamaño, el tomate milano se puede clasificar en:

Pequeño: hasta 47 mm

Mediano: de 48 a 58 mm

Grande: de 59 a 69 mm

Extra: mayor de 70 mm

El tomate chonto es clasificado de acuerdo con el peso en:

Pequeño: Hasta 60 g

Mediano: de 61 a 79 g

Grande: Mayor de 80 g

- **Lechugas**

Nombre Común: Lechuga

Nombre científico: Lactuca sativa L.

Origen: Asia

Familia: Compositae

Género: Lactuca

Descripción: Es una hortaliza típica de climas frescos. Los rangos de temperatura donde la planta crece en forma óptima, están entre los 15 °C y 18° C, con temperatura máximas de 21°C - 24 °C y mínima de 7° C, es una planta anual (que germina, florece y sucumbe en el curso de un año). Las temperaturas altas aceleran el desarrollo del tallo floral y la calidad de la lechuga se deteriora rápidamente, debido a la acumulación de látex amargo en su sistema vascular.

Composición Nutricional: La lechuga es una hortaliza pobre en calorías, aunque las hojas exteriores son más ricas en vitamina C que las interiores. Los datos de la composición nutricional se deben interpretar por 100 g de la porción comestible.

COMPUESTO	CANTIDAD
Calorías	18 Kcal
Agua	94 g
Proteína	1.30 g
Grasa	0.30 g
Cenizas	0.90 g
Carbohidratos	3.50 g
Fibra	1.9 g
Calcio	68 mg
Hierro	1.40 mg
Fósforo	25 mg
Vitamina C	18 mg

Figure 8: Composición nutricional lechuga

Fuente: http://www.nal.usda.gov/fnic/cgi-bin/nut_search.pl

Almacenamiento: la vida post-recolección de las lechugas depende estrechamente de la temperatura, para prolongar sus propiedades fisicoquímicas y sensoriales; es necesario que la temperatura baje lo más rápido posible tras la recolección. El tiempo de conservación disminuye al aumentar el número de horas que transcurre entre la recolección y el descenso de la temperatura a 2°C. Por lo tanto el pre enfriamiento es muy importante para el mantenimiento de una calidad óptima si se quiere llegar con un buen producto a los mercados.

Temperatura y humedad relativa óptimas: Una temperatura de 0°C y una humedad relativa de 95% conservan la lechuga de 21-28 días. A 5°C se logra una vida útil de 14 días, siempre y cuando no haya etileno en el ambiente. Enfriamiento por vacío es generalmente utilizado para la lechuga de cabeza, sin embargo el enfriamiento por aire forzado también puede ser usado exitosamente.

El portafolio contará con 4 variedades de lechugas como son:

- **Variedades de Lechuga Romana**

Lechuga Mantequilla

Lechuga Crespa Verde

Lechuga Morada

- **Variedades de Lechuga Escarola**

Lechuga Crespa Verde

2.2. Equipos y maquinarias

Los equipos requeridos para la operación de la empresa, de acuerdo con la planeación de ventas y la cantidad de producto en inventario que se espera en su etapa inicial, son los siguientes:

Cantidad	Equipo
1	Camión Furgón Kia K2700 2012
1	**Báscula Bernalo de 3000 kg con división de 100 gramos** Dimensiones de la plataforma 40x50cm $330.000 Consumo de Energía: 6V
2	**Frigorífico para conservación máximo tiempo de duración (Usado)** Medidas: Frente 157 cm X Fondo 78 cm X Alto, 197cm
2	**Computadores Portátiles Asus 45V, 1TB, 8GB RAM.**
2	**Teléfonos Fijos Alcatel T60 Identificador Pantalla Azul Altavoz**
1	**Router Inalámbrico N 300mbps Tp-link Tl-wr841n · 2 Ant. 5dbi**
1	**Mesa De Trabajo En Acero Inxidable Seville She 18308**
2	**Puesto De Trabajo Sencillo Con Cajonero**
1	**Impresora Todo-en-uno Hp Deskjet Ink Advantage 2545 Wifi**
2	**Sillas de oficina**
10	**Cajas organizadoras**
4	**Estanterías**

Figure 9: Equipos y Maquinarias Esencia Ancestral

A medida que vaya creciendo el mercado, y con él la demanda, se considerará la compra de nuevos equipos y maquinarias, para adaptarse a esas nuevas condiciones. Se consideran también, las reposiciones de equipo por daño o desgaste, sin embargo, no se consideran fechas para esto, al no contar con la experiencia necesaria en el manejo de los mismos, y al ser equipos de una alta durabilidad y resistencia.

2.3. Distribución de espacios y ubicación

La empresa estará ubicada en una casa de dos pisos con dirección de domicilio Calle 10A # 31-60, la casa cuenta con todos los requisitos legales exigidos para su funcionamiento como bodega, al contar con todos los equipos requeridos. La distribución de los espacios de la casa se hará de la siguiente manera:

- **Primer Piso**

Cuarto para recepción, limpieza, clasificación y empacado: Este espacio estará destinado para hacer la recepción de los productos, limpiarlos de cualquier resido que puedan traer, clasificarlos de acuerdo a su tamaño, y empacarlos. Aquí se ubicarán la mesa de trabajo y la báscula.

Cuarto para almacenamiento y enfriamiento: Este espacio estará destinado para almacenar los alimentos, por ello, aquí estarán ubicados los frigoríficos.

- **Segundo Piso**

Oficina 1 Gerencia: Espacio donde se administrarán las funciones de venta, pedidos, administración de la página web y relaciones con los clientes.

Oficina 2 Manejo de otros procesos: Espacio donde se administrarán las funciones contrables y de archivo.

Cuarto de Archivo y de Aseo: Espacio donde se guardarán todos los registros de las operaciones, y también los implementos de aseo.

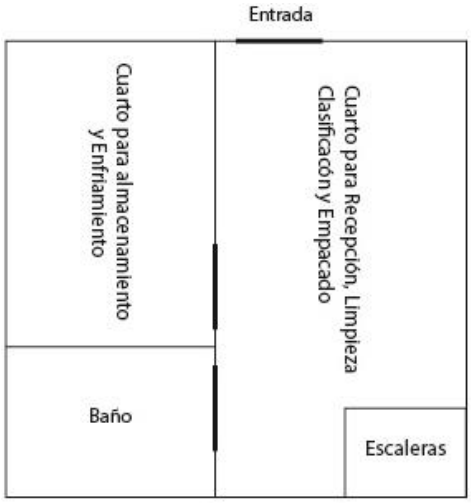


Figure 10: Distribución de espacios Esencia Ancestral

Figure 11: Distribución de espacios Esencia Ancestral

2.4. Ubicación

La ubicación de la empresa se seleccionó considerando que fuera un sitio central, de fácil acceso, seguridad y que fuera económico, tanto el alquiler como los servicios. Por esto la casa donde funcionará la empresa se encuentra en el barrio Colseguros, con dirección de domicilio Calle 10A # 31-60. Es una casa de dos

plantas, 2 cuartos, 1 baño, sala y estudio, y se arrendará por un precio de $450.000.

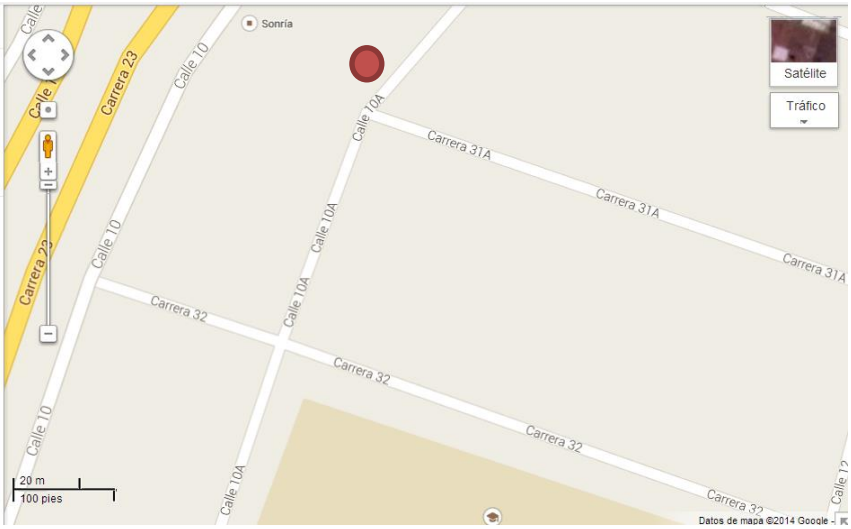


Figure 12: Ubicación Esencia Ancestral

2.5. Plan de producción

El proceso que se contempla en el siguiente gráfico tiene una duración de máximo 3 días, comenzando por la compra del producto y la recepción que se espera que sea los días viernes. Se trabaja viernes y sábado en los procesos de limpieza, clasificación y almacenamiento. Por último el día lunes se empezaría con los procesos de secado, empacado, embalado y envío del producto a los diferentes clientes. No se tienen tiempos precisos de cada proceso, por que varía de acuerdo al producto con el que se cuenta, como se pudo señalar anteriormente son básicamente 3 etapas de procesos.

De acuerdo con lo anterior el proceso de producción se llevará a cabo en los siguientes pasos acorde a la línea de producto, y se repite el proceso para cada uno de los productos:

Figure 13: Proceso productivo Esencia Ancestral

Compra: En esta etapa, el producto se compra al campesino/agricultor en las cantidades y peso solicitados. La compra se realiza semanalmente, el pago se hace de contado y el proceso está a cargo de la gerente administrativa.

Recepción: En esta etapa, se recibe el producto y se verifican las condiciones de entrega. El proceso está a cargo de la gerente administrativa, y contará con la ayuda de los seleccionadores. Si existen problemas en la recepción de la mercancía, se registra el caso para posteriores reclamos y evaluación del proveedor en cuestión.

Limpieza: En esta etapa, se procederá a eliminar cualquier residuo que pueda traer el producto. El proceso estará a cargo del personal de selección. Se usará abundante agua y un papel especial, para que seque y no maltrate el producto, para este proceso se destinará un presupuesto de $1.734.815 para el primer año de operaciones, para el 2016- $1.821.456, para el 2017-$2.185.345 y para el 2018-$2.622.012.. El producto que no cumpla con las condiciones se devolverá al proveedor, como evidencia para el correspondiente reclamo.

COSTOS DE LIMPIEZA Y SECADO				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2015	2016	2017	2018
Implementos de limpieza y secado	$ 1.732.800	$ 1.819.440	$ 2.183.328	$ 2.619.994
TOTAL	**$ 1.734.815**	**$ 1.821.456**	**$ 2.185.345**	**$ 2.622.012**

Tabla 2: Costos de limpieza y secado del producto

Clasificación: En esta etapa se procede a clasificar los productos según su tamaño. Este proceso estará a cargo del personal de clasificación.

Almacenamiento: En esta etapa se almacenan los productos en los frigoríficos. Para conservar y darle una mayor vida útil al producto antes de la venta. Este proceso estará a cargo del personal de clasificación.

Secado: Luego de ser sacados del enfriador, se procede a secar muy bien el producto para que no se vayan a deteriorar por exceso de humedad. Este proceso estará a cargo del personal de clasificación.

Empacado: Luego de secar el producto, se empaca de la forma idónea según el tipo. De esta manera las lechugas se empapelan con el fin de conservar su estado y controlar el nivel de humedad, y los tomates se empacan en cajas de diverso tamaño de acuerdo a las cantidades especificadas por el cliente. Este proceso estará a cargo del personal de clasificación.

Embalado: Luego de estar empaquetados, se proceden a embalar de la mejor forma con el fin de evitarle daños al producto mientras se están transportando. Este proceso estará a cargo del personal de clasificación.

Para la optimización de recursos, las compras de materia prima se harán conforme al comportamiento de la demanda, se hará un trabajo previo con los clientes antes de hacer pedido a nuestros proveedores, de forma que se puedan hacer las compras de acuerdo con una planeación en las necesidades.

2.6. Plan de compras

Las compras se realizarán semanalmente, para tener cubierto el mercado de restaurantes y al mismo tiempo se aumentará la compra cada quince días para cubrir a las personas naturales.

Se identificaron organizaciones de campesinos, los cuales pueden proveer las cantidades requeridas cada semana. El primer año cubrirán con el presupuesto de

venta de 1000 libras de tomate y 1000 libras de lechuga, para un total mensual de 8.000 libras, que sería el presupuesto mensual de venta. Las condiciones de pago son de contado y la entrega se en bodega del comprador. Para el segundo año de operaciones se habrá hecho un trabajo de investigación para encontrar más proveedores y también se capacitará a los antiguos, para que manejen mejores prácticas y que aumenten o conserven la oferta.

Lechugas: proveerá el primer año en conjunto con el grupo de campesinos, de lechuga Jesús Gómez, cultivador. Sebastián Bonilla. Condición de pago de contado, entrega en la bodega del comprador.

Tomates: proveerá el primer año en conjunto con el grupo de campesinos. Luz Dora Zapata, representante de una asociación de 12 cultivadores. Condición de pago de contado y entrega en la bodega del comprador.

3. Análisis administrativo

3.1. Estrategia Organizacional

Misión

Esencia Ancestral comercializa productos agroecológicos frescos de la más alta calidad, producidos sin químicos, contribuyendo a la salud y a la nutrición del mercado caleño. Promoviendo los buenos hábitos alimenticios, se soporta en la educación como su mejor aliado para transmitir el concepto del negocio, donde más que clientes, cuenta con amigos consumidores conscientes y responsables, mostrando transparencia en cada uno de sus procesos.

Visión

Para el año 2020, **Esencia Ancestral** será el comercializador de alimentos agroecológicos preferido en el mercado colombiano, por la relación estrecha y de confianza que maneja con sus clientes, forjada a partir de la transparencia en sus procesos y debido al afán por brindarles mayor bienestar cada día.

Valores Organizacionales

Como la empresa involucra un proceso encadenado es necesario fomentar ciertos valores para promover la integración del personal y de la cadena de suministro. Los valores y capacidades propuestos por Esencia Ancestral, que servirán como guía en la forma de trabajar de los empleados, y que estarán visibles en las paredes de la empresa son:

- **Responsabilidad,** rindiendo cuenta de sus acciones y de las delegadas.
- **Transparencia** en los procesos, que permitirá al cliente sentirse confiado y seguro en el manejo de las relaciones con la empresa.
- **Justicia**, brindando a proveedores y consumidores los beneficios acordados.
- **Compromiso**, en el cumplimiento de todos y cada uno de los acuerdos pactados, así como con el bienestar de los consumidores y la búsqueda constante de valores agregados para los mismos.
- **Respeto**, como pilar fundamental que procura mantener relaciones sanas entre trabajadores, proveedores, consumidores y terceros.
- **Integridad**, actuando bajo principios propios promovidos por el líder de la organización, se procura la existencia de este principio en todos los actores a lo largo de la cadena de valor.
- **Orientación al cliente**, como base del negocio, el cliente tiene prioridad para la organización, y se estará enfocado en su satisfacción.
- **Trabajo en equipo**, unión de esfuerzos entre todas las áreas de ser requerido.
- **Honestidad**, presentar veracidad frente a todo lo que se dice y hace.

- **Tolerancia**, Saber enfrentarse a las diferentes situaciones diarias.
- **Cumplimiento**: formará parte de los pilares fundamentales y filosóficos de la empresa, en el trabajo entre nosotros y con agentes externos.
- **Vocación de servicio**, direccionará el accionar diario de los trabajadores, quienes deberán estar en disposición de colaborar con cualquier labor que se requiera, mientras no ponga en juego su dignidad, principios y valores.

Como mecanismo para transmitir este conocimiento y forma de actuar a los trabajadores, se dará una capacitación inicial en dichos principios y valores, se hará énfasis en que hacen parte de la compañía y como tal se deberán cumplir. También se espera otorgar un reconocimiento trimestral a la persona que mejor refleje los principios de la organización. Este reconocimiento variará entre económico, afectivo, y de logro, y se manejará a través de una dinámica de ruleta rusa, donde será ella misma quien se otorgue el tipo de premio a recibir.

Es importante hacer claridad en que ningún miembro está autorizado para participar en negociaciones cuando se presenten conflictos de interés que elimine la transparencia y bienestar de la empresa. Se prohibirán prácticas indebidas como:

- El uso indebido del nombre de la empresa para la ejecución de actividades ilícitas.
- La venta o despliegue de información de la compañía hacia cualquier persona externa. Preservación del know-how y de información reservada o confidencial.
- La vinculación de nuevo personal a la empresa sin tener en cuenta las políticas de admisión o los perfiles deseados para los puestos de trabajo.
- Utilizar la información de la empresa para realizar negociaciones externas y sacar provecho individual.

3.2. Organización

En el siguiente organigrama se muestra la estructura de la organización y los niveles de autoridad que se siguen.

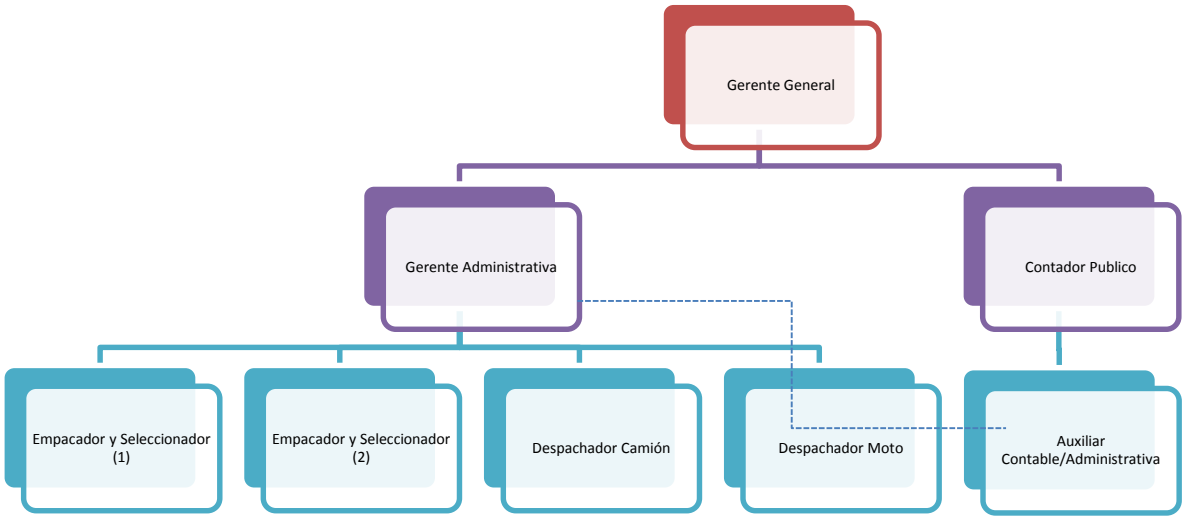


Figure 14: Organigrama Esencia Ancestral

3.3. Grupo empresarial

El grupo empresarial estará compuesto por dos personas, Herman Toro y Esmeralda Llantén, quienes serán los principales aportantes del capital para la constitución y el funcionamiento de la empresa. A continuación se presenta la descripción de sus funciones dentro de la compañía, así como la de los demás trabajadores.

Herman Toro: Estudiante de Mercadeo Internacional y publicidad, y Administración de Empresas de la Universidad Icesi. Tiene conocimiento y se apasiona por el tema agrario, por tal motivo ha desarrollado relaciones con

asociaciones, proveedores, cultivadores y compradores de productos alimenticios. Tiene competencias orientadas hacia el logro, y se interesa por proyectos sostenibles con impacto socio-ambiental.

Esmeralda Llantén: Estudiante de Mercadeo Internacional y publicidad de la Universidad Icesi. Tiene conocimientos sobre creación de empresa, también tiene un dominio básico de las herramientas de diseño. Adicionalmente tiene una personalidad que facilita las relaciones en diversas direcciones con todo el personal, y que está orientada hacia el liderazgo. Tiene capacidad de trabajar bajo presión, y tiene competencias de orientación hacia el logro.

La inversión total de la empresa será aportada en un 60% por sus propietarios, mientras el 40% restante se logrará a través de financiación bancaria.

3.4. Personal ejecutivo

Gerente general: Este cargo estará ocupado por Herman Toro, quien se encargará de conseguir y mantener las relaciones con los clientes y proveedores. Además de diseñar y decidir qué productos se deben tener en el portafolio y cada cuanto debe actualizarse. También se encargará de que los productos estén a tiempo, la verificación de materias primas y condiciones de almacenamiento. De igual forma tendrá que apoyar en cualquiera de los procesos de la empresa cuando se requiera.

Administradora general: Este cargo lo ocupará Esmeralda Llantén, quien desarrollará funciones de compras, mercadeo y recepción de pedidos. También cumplirá funciones de administración del sitio web y trabajos de diseño y publicidad. De igual forma tendrá que apoyar en cualquiera de los procesos de la empresa cuando se requiera. Por cuestiones de presupuesto, también se encargará de realizar facturación, formatos de nómina para pagos, cobro de cartera, pago a proveedores (transacciones bancarias) y organización de archivo.

3.5. Empleados

Contador Público: Encargado de realizar la declaración de impuestos y obligaciones tributarias, aprobación de pago de nómina, evaluación de crédito, informes financieros y proyecciones financieras para los socios. Será contratado por prestación de servicios y laborará un día a la semana.

Domiciliario y Cobrador: Persona encargada de entregar los productos a los clientes y de realizar los cobros. Esta persona se contratará por servicio realizado, de tal forma que no constituya un gasto fijo para la empresa, para el que maneja el camión, en el caso del motorizado, se contratara con la modalidad de prestación de servicios, porque solo trabajara los días de mayores entregas, que serían dos veces por semana.

Seleccionador/Empacador: Personas encargadas de realizar la clasificación y selección de los productos de acuerdo con sus características, como variedad, tamaño y calidad. Empacándolo de forma adecuada con el fin de brindar el producto que el cliente está solicitando.

Para este cargo operativo estaría presupuestado el contrato de dos personas, que se les pagará un salario mínimo, con sus respectivos auxilios y parafiscales.

De esta manera, el salario que le corresponderá a cada persona que labore para la empresa (Excepto los que están bajo la modalidad de prestación de servicios) al menos durante el primer año será de 1 S.M.M.L.V (salarios mínimos mensuales legales vigentes, $616.000).

3.6. Organizaciones de apoyo

Las organizaciones a las cuales se acudirá para la financiación del 20% requerido para el proyecto empresarial, serán los bancos: Bancolombia y Banco de

Occidente. También se abrirá una cuenta empresarial con el fin de realizar diferentes transacciones, con clientes o proveedores. Se consideran estos dos bancos por su participación en el mercado y por los convenios que tienen dentro del Grupo Aval, que permiten la reducción de costos en algunos trámites financieros.

Por otro lado, se cuenta con el apoyo de entidades que estimulan y acompañan la formación de Pymes como la Cámara de Comercio de Cali, Bancoldex, Icecomex y el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi y profesores de la misma entidad, quienes podrán brindar asesorías al proyecto durante su proceso de formación y desarrollo.

4. Análisis legal, ambiental y social

4.1. Análisis Legal

La ley 1429 de 2010, “Ley de Formalización y Generación de Empleo”, genera incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por los derechos de matrícula mercantil y renovación de los comerciantes, para las pequeñas empresas que se formalicen, de tal forma que aumenten sus beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Lo anterior aplica para el caso de nuestra empresa puesto que ésta cae en la categoría de pequeña empresa y no cumple con las demás causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la ley. Se definen como pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5000 S.M.M.L.V (2’678.000.000). Si no se satisfacen las condiciones anteriores la ley no aplica.

Las demás causales de no aplicación de beneficios otorgados por la Ley 1429 se presentan a continuación:

(Bogotá, 2010)

Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010, art. 48		
Tipo de Comerciante	Presupuesto	Fundamento jurídico
Personas naturales	Que cancelen su matrícula y con posterioridad presenten solicitud de otorgamiento de una nueva matricula con la misma actividad económica	Literal a) del Art. 6 Decreto 545 de 2011
Personas naturales y Personas jurídicas	Que se encuentren Inactivas: Cuando por más de un año han dejado de renovar la matricula mercantil	Art. 7 Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas creadas como consecuencia de	1. Escisión 2. Fusión 3. Reconstitución en los términos del artículo 250 del Código de Comercio	Literales c), d) y e) del Art. 6 Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas constituidas con aportes de:	Establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente	Literal f)del Art. 6 Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas que adquieran	Con posterioridad a la constitución Establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente	Literal g)del Art. 6 Decreto 545 de 2011
Personas naturales en cuyos activos se encuentren	Establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente, transferidos por persona jurídica o natural	Literal h)del Art. 6 Decreto 545 de 2011

[1]

Figure 15: Causales de no aplicación de los beneficios de la Ley 1429

Para una inversión inicial del $60.000.000 por parte de los socios y $40.000.000 financiados por los bancos, cuenta con un capital de $100.000.000 millones de pesos, para el cual paga un registro mercantil de $570.200 anuales.

Resultado de la consulta

CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
CALI	$ 0,00	$ 135.000,00	$ 420.000,00	$ 0,00	$ 15.200,00	$ 570.200,00

Tabla 3: Pago de constitución de la empresa

[1] Fuente: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060

4.2. Estructura Jurídica

La constitución de la empresa se realizará bajo la figura de una **Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S**, lo que permite prescindir de revisor fiscal, y contratar al contador por prestación de servicios. Se realizarán los procedimientos legales de constitución de acuerdo a lo referenciado por la Cámara de Comercio.

La S.A.S. fue creada en la legislación colombiana por la ley 1258 de 2008. Se trata de una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en un documento privado. Los beneficios que presenta, y por los cuales fue escogida son:

- Se constituye mediante documento privado, lo que reduce trámites y costos de escrituración.
- No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.
- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública, sino por documento privado, lo que reduce gastos de escrituración. Sólo se requiere escritura pública en casos especiales.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede realizar todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se establece en los estatutos.
- El pago del capital social se puede pactar dentro de los estatutos sociales, sin que pase de dos años (en la actualidad el término para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de un año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).
- El voto puede ser singular o múltiple.

- La organización de la sociedad se puede pactar en estatutos sociales, es decir, que no es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción de los costos.
- Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acontecimiento de la causal de disolución.
- Sólo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales.
- No es necesario que el representante legal tenga suplente, lo que reduce los costos.
- A falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme el objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal no esté facultado a hacer solamente lo que dicen los estatutos sociales, sino que puede hacer todo lo que no se le haya prohibido.
- Se puede fraccionar el voto para la elección de juntas directivas.
- Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas.
- Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.

Para la constitución legal de la empresa, es importante verificar que el nombre Esencia Ancestral no esté registrado en la Cámara de Comercio, para poder

utilizarlo. Posteriormente se realiza un modelo de minuta para la constitución de la S.A.S. En ella se estipula el objeto social de la empresa, el capital, el representante legal y el suplente, y por cuánto tiempo prestarán los servicios, se establece cómo se toman las decisiones, cómo se reparten las acciones, entre otros aspectos generales. Este documento debe registrarse en la notaría. Luego se debe asistir a la Cámara de Comercio, con los siguientes documentos:

- Formulario de registro único empresarial debidamente diligenciado.
- Formulario de registro adicional para fines tributarios diligenciado.
- Copia autenticada del documento privado de constitución.
- Carta del representante legal solicitando matrícula
- Solicitud de registro de libros contables.

Cuando se emite el certificado de existencias y representación de la Cámara de Comercio, éste debe presentarse en la DIAN, para finalmente obtener el Rut.

A continuación se presentan los requisitos para constituir una S.A.S:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas.
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no es indefinido. Si no se especifica nada en el acto de constitución, se entiende que la sociedad se constituye por término indefinido.
- Enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil,

lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal

4.3. Análisis ambiental

Siguiendo con el concepto de los alimentos orgánicos o agroecológicos, se pretende generar el mínimo de residuos a lo largo de toda la operación, de acuerdo con esto, los insumos utilizados en los procesos de empaque, serán productos amigables con el medio ambiente y algunos de ellos reciclados, los productos que no estén aptos para la comercialización, se venderán a una empresa de productos procesados, o para la realización de compostajes.

Teniendo en cuenta que por la naturaleza del negocio se maneja un porcentaje de averías bastante considerable, calculado aproximadamente en un 20%, el costo de estas averías las asumirá el productor. Esencia ancestral reconocerá el costo del transporte hasta la bodega, manejando de esta forma costos compartidos con el proveedor, tejiendo así relaciones más justas con ellos.

4.4. Análisis social

El desempleo es uno de los problemas que más agobia nuestra sociedad, por lo que nuestra empresa Esencia Ancestral contribuye a disminuir esta situación, con la generación de 6 puestos laborales en su etapa inicial.

Al constituirse formalmente como una sociedad de acciones simplificadas, se contribuye con el pago de los impuestos que la ley estipula, los cuales son un factor primordial para el desarrollo del país, en cuanto a economía, educación, salud, etc.

Igualmente, dentro de las políticas que se establecerán en la empresa, se espera poder trabajar en conjunto con los campesinos productores, quienes se verán beneficiados con la política la empresa de trabajar bajo la perspectiva de un comercio más justo.

5. Análisis económico

5.1. Ingresos Costos y Gastos

Para el primer año de operaciones, los costos variables que corresponden a los costos de compra de producto (Lechugas y Tomates) y empaques, representan un 38% sobre las ventas, al 2016 tiene un incremento del 5%, al 2017 y 2018 tienen un incremento en promedio del 20%. Los costos de nómina para el 2015 representan un 23% sobre las ventas, al 2016, 2017 y 2018 hay un crecimiento del 4% con respecto al año anterior.

Los gastos operacionales en el 2015, representan un 10% de las ventas y tendrán un crecimiento del 4% para el 2016, 8% para el 2017 y el 2018.

Los gastos administrativos y de ventas representan en el 2015 un 6% del total de las ventas, y tendrá crecimientos cada año, en el 2016 será del 44%,2017 y 18 será promedio de 17.5%, teniendo en cuenta los gastos que se desarrollaran en publicidad, capacitación, entre otros, que van directamente relacionados con las ventas.

Los gastos financieros representan un 1% sobre las ventas del 2015 y va disminuyendo cada año, porque el crédito se va pagando.

ITEM	2015	V	H	2016	V	H	$ 2.017	V	H	$ 2.018
Ventas netas	$ 259.920.000	100%	11%	$ 289.290.960	100%	21%	$ 350.424.144	100%	20%	$ 420.508.973
Costos variables	$ 99.636.000	38%	5%	$ 104.617.800	36%	20%	$ 125.541.360	36%	20%	$ 150.649.632
Costo nomina	$ 60.710.531	23%	8%	$ 65.848.396	23%	4%	$ 68.482.332	20%	4%	$ 71.221.625
Gastos de Operación	$ 25.995.110	10%	4%	$ 27.157.610	9%	8%	$ 29.309.778	8%	8%	$ 31.744.589
Gastos de Administración y Ventas	$ 16.836.000	6%	44%	$ 24.167.167	8%	18%	$ 28.524.826	8%	17%	$ 33.510.667
Gastos preoperativos (diferidos)	$ 6.475.900	2%	-100%	$ -	0%	0%	$ -	0%	0%	$ -
Gastos financieros	$ 3.467.503	1%	-25%	$ 2.603.132	1%	-37%	$ 1.652.030	0%	-63%	$ 605.497
Utilidad gravable	$ 46.798.956	18%	39%	$ 64.896.855	22%	49%	$ 96.913.817	28%	37%	$ 132.776.963

Tabla 4: Ventas (Ingresos), Costos y Gastos

5.2. Inversión en activos fijos

El total de la inversión en activos fijos es de **$49.275.900,** dentro de la cual se han considerado los elementos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Como se puede observar en la tabla 7, la inversión más significativa, es la compra del camión, el cual tiene un costo de **$43.000.000**, por tanto, los **$6.275.900** restantes, se reparten entre los elementos necesarios para la adecuación de las oficinas, los cuartos de almacenamiento, y demás espacios de la empresa. (Ver tabla 5)

Cantidad	Equipo	Costo Unitario	Costo Total
1	Camión Furgón Kia K2700 2012	$ 43.000.000	$ 43.000.000
1	**Báscula Bernalo de 3000 kg con división de 100 gramos**	$ 329.900	$ 329.900
	Dimensiones de la plataforma 40x50cm $330.000		
	Consumo de Energía: 6V		
2	**Frigorífico para conservación máximo tiempo de duración (Usado)**	$ 1.800.000	$ 1.960.100
	Medidas: Frente 157 cm X Fondo 78 cm X Alto, 197cm		
2	**Computadores Portátiles Asus 45V, 1TB, 8GB RAM.**	$ 1.450.000	$ 1.600.000
2	**Teléfonos Fijos Alcatel T60 Identificador Pantalla Azul Altavoz**	$ 39.000	$ 78.000
1	**Router Inalámbrico N 300mbps Tp-link Tl-wr841n · 2 Ant. 5dbi**	$ 52.900	$ 52.900
1	**Mesa De Trabajo En Acero Inxidable Seville She 18308**	$ 440.000	$ 350.000
2	**Puesto De Trabajo Sencillo Con Cajonero**	$ 210.000	$ 420.000
1	**Impresora Todo-en-uno Hp Deskjet Ink Advantage 2545 Wifi**	$ 135.000	$ 135.000
2	**Sillas de oficina**	$ 450.000	$ 500.000
10	**Cajas organizadoras**	$ 35.000	$ 350.000
4	**Estanterías**	$ 250.000	$ 500.000
Total			**$ 49.275.900**

Tabla 5: Inversión en equipos y maquinarias

5.3. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo se constituye, al inicio de operaciones, se presupuestó una inversión de los socios de $60.000.000 millones de pesos y $40.000.000 millones de pesos, por un préstamo en el banco, este dinero permitirá tener un año con fluidez de caja.

La naturaleza del negocio exige tener una fluidez de caja, porque el pago a los proveedores se realizará por medio de cheques bancarios. La chequera de 100 tiene un costo de $390.000 y se estima que mensualmente se gastaran, 10 cheques, cada cheque tiene un valor de $3.900, en la organización bancaría donde se trabajará (Bancolombia). Las organizaciones campesinas con las que se trabajará inicialmente, ya están organizadas de tal forma que se permite este medio de pago. Más adelante se debe llegar a un tipo de negociación que permita tener un plazo de pago, lo cual permitirá mayor capacidad de pago y negociación con otros proveedores.

5.4. Presupuesto de personal

Cumpliendo con todas las obligaciones de ley por concepto nómina, el presupuesto destinado para pago de personal en el primer año de funcionamiento de la empresa es de **$60.710.531**, todas las prestaciones sociales y de ley.

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	$ 2.015	$ 2.016	$ 2.017	$ 2.018
Total salarios mensuales	$ 3.080.000	$ 3.368.629	$ 3.503.374	$ 3.643.509
Total Auxilios de transporte	$ 5.280.000	$ 5.322.240	$ 5.535.130	$ 5.756.535
Total salarios anuales	$ 36.960.000	$ 40.423.546	$ 42.040.488	$ 43.722.108
Total prestaciones sociales	$ 9.222.400	$ 9.987.830	$ 10.387.343	$ 10.802.837
Total aportes parafiscales	$ 1.478.400	$ 1.616.942	$ 1.681.620	$ 1.748.884
Total seguridad social	$ 7.769.731	$ 8.497.838	$ 8.837.751	$ 9.191.261
Total carga prestacional	$ 18.470.531	$ 20.102.610	$ 20.906.714	$ 21.742.983
Total costo de la nómina	$ 60.710.531	$ 65.848.396	$ 68.482.332	$ 71.221.625
Prima Junio	$ 1.540.000	$ 1.684.314	$ 1.751.687	$ 1.821.754
Prima Diciembre	$ 1.540.000	$ 1.684.314	$ 1.751.687	$ 1.821.754
Vacaciones diciembre	$ 1.540.000	$ 1.684.314	$ 1.751.687	$ 1.821.754
Cesantias Febrero	$ 3.080.000	$ 3.368.629	$ 3.503.374	$ 3.643.509
Interes cesantías febrero	$ 369.600	$ 404.235	$ 420.405	$ 437.221
Pagos otros meses	$ 52.640.931	$ 57.022.588	$ 59.303.492	$ 61.675.632
Pago fijo mensual	$ 4.386.744	$ 4.751.882	$ 4.941.958	$ 5.139.636

Tabla 6: Presupuesto de nómina

5.7. Deducciones tributarias

Se pronostica que para el año 2015 el pago de impuestos locales, estará dado por un monto de **$2.859.120** y la auto retención del CREE es de **$779**. **760**

IVA POR PAGAR				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Iva cobrado en Ventas	0	0	0	0
Iva pagado en Compras	99.636.000	0	0	0
IVA a pagar	**0**	**0**	**0**	**0**
IMPUESTOS LOCALES				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Impuesto de Industria y Comercio	2.859.120	3.182.201	3.854.666	4.625.599
Complementario de Avisos y Tableros	0	0	0	0
Total	**2.859.120**	**3.182.201**	**3.854.666**	**4.625.599**
AUTORRETENCIÓN CREE				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.015	2.016	2.017	2.018
Autoretención por el impuesto de renta a la equidad	779.760	867.873	1.051.272	1.261.527
Total Autorretención CREE por pagar	**779.760**	**867.873**	**1.051.272**	**1.261.527**

Tabla 7: Obligaciones tributarias

5.8. Análisis de Costos (Punto de Equilibrio)

Para el primer año de operaciones de la Comercializadora Esencia Ancestral, tendrá un punto de equilibrio, quiere decir, que las ventas lograrán cubrir los costos fijos y en este caso genera utilidades, por lo tanto se ve que el proyecto es viable. En el primer año de operaciones, se deben vender como mínimo **61.641 libras** para cubrir los costos, al 2016 - **57.292 libras**, 2017 – 58.272 **libras** y en el 2018-**60.221 libras**.

ANÁLISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Nómina	$ 60.710.531	$ 65.848.396	$ 68.482.332	$ 71.221.625
Gastos de operación	$ 18.005.590	$ 18.266.950	$ 18.533.537	$ 18.805.456
Gastos de Administración y ventas	$ 3.840.000	$ 3.916.800	$ 3.995.136	$ 4.075.039
Gastos preoperativos (Diferidos)	$ 6.475.900	$ -	$ -	$ -
Total Costos/Gastos fijos	$ 89.032.021	$ 88.032.146	$ 91.011.005	$ 94.102.120
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	$ 99.636.000	$ 104.617.800	$ 125.541.360	$ 150.649.632
Gastos de Operación	$ 8.627.720	$ 9.538.220	$ 11.433.348	$ 13.605.978
Gastos de Administración	$ 12.996.000	$ 20.250.367	$ 24.529.690	$ 29.435.628
Total costos variables	$ 121.259.720	$ 134.406.387	$ 161.504.399	$ 193.691.238
Costo total	$ 210.291.741	$ 222.438.533	$ 252.515.404	$ 287.793.358
Numero productos o servicios	$ 96.000	$ 100.800	$ 120.960	$ 145.152
Costo Promedio producto o servicio promedio	$ 2.191	$ 2.207	$ 2.088	$ 1.983
Costo variable unitario promedio	$ 1.263	$ 1.333	$ 1.335	$ 1.334
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	$ 2.708	$ 2.870	$ 2.897	$ 2.897
Margen Unitario Promedio	$ 1.444	$ 1.537	$ 1.562	$ 1.563
Punto de Equilibrio	$ 61.641	$ 57.292	$ 58.272	$ 60.221
Costo total desembolsable	$ 198.878.251	$ 217.500.943	$ 247.577.814	$ 282.855.768
Costo promedio desembilsable	$ 2.072	$ 2.158	$ 2.047	$ 1.949
Cumplimiento del punto de equilibrio	SI	SI	SI	SI
Colchon de Efectivo	$ 2.473.112	$ 2.445.337	$ 2.528.083	$ 2.613.948

Tabla 8: Análisis de Costos

6. Análisis financiero

6.1. Estado de resultados

La empresa para el primer año, tiene unas excelentes ventas, pero los costos de compra de productos y empaques, son un poco altos, equivalen en promedio 38%. Otro gasto significativo es el de nómina, que en promedio equivale a un 23%, pero como es un costo fijo, tiene una tendencia a la baja si aumentan las ventas.

Se tiene una utilidad grabable en promedio del 18% y una utilidad del periodo en promedio del 15%, la cual se va al patrimonio.

Año con año las utilidades tienden a subir, para el 2016 sube un 50% y 2017 – 37%hay un crecimiento del 50%, con respecto al año anterior, para el 2018 hay un crecimiento del 31% con respecto al 2017.

ESTADO DE RESULTADOS												
ITEM	2.015	V	H	2.016	V	H	2.017	V	H	2.018	V
Ventas netas	$ 259.920.000	100%	11%	$ 289.290.960	100%	21%	$ 350.424.144	100%	20%	$ 420.508.973	100%
Costos variables	$ 99.636.000	38%	5%	$ 104.617.800	36%	20%	$ 125.541.360	36%	20%	$ 150.649.632	36%
Costo nomina	$ 60.710.531	23%	8%	$ 65.848.396	23%	4%	$ 68.482.332	20%	4%	$ 71.221.625	17%
Gastos de Operación	$ 26.633.310	10%	4%	$ 27.805.170	10%	8%	$ 29.966.886	9%	8%	$ 32.411.434	8%
Gastos de Administración y Ventas	$ 16.836.000	6%	44%	$ 24.167.167	8%	18%	$ 28.524.826	8%	17%	$ 33.510.667	8%
Gastos preoperativos (diferidos)	$ 6.475.900	2%	-100%	$ -	0%	0%	$ -	0%	0%	$ -	0%
Gastos financieros	$ 3.467.503	1%	-25%	$ 2.603.132	1%	-37%	$ 1.652.030	0%	-63%	$ 605.497	0%
Utilidad gravable	**$ 46.160.756**	**18%**	**39%**	**$ 64.249.295**	**22%**	**50%**	**$ 96.256.710**	**27%**	**37%**	**$ 132.110.118**	**31%**
Impuesto de Renta	$ -	0%	0%	$ -	0%	0%	$ 6.016.044	2%	174%	$ 16.513.765	4%
Impuesto a la Equidad (CREE)	$ 4.154.468	2%	39%	$ 5.782.437	2%	50%	$ 8.663.104	2%	37%	$ 11.889.911	3%
Utilidad neta	$ 42.006.288	16%	39%	$ 58.466.859	20%	40%	$ 81.577.562	23%	27%	$ 103.706.442	25%
Reserva legal	$ 4.200.629	2%	39%	$ 5.846.686	2%	40%	$ 8.157.756	2%	27%	$ 10.370.644	2%
Utilidad del periodo	**$ 37.805.659**	**15%**	**39%**	**$ 52.620.173**	**18%**	**40%**	**$ 73.419.806**	**21%**	**27%**	**$ 93.335.798**	**22%**

Tabla 9: Estado de resultado

6.2. Balance

Se evidencia una buena liquidez, lo cual permitirá realizar las compras de productos. El crecimiento de caja promedio proyectado es del 70% cada año. Lo cual indica que se podría responder con todas las obligaciones económicas y financieras que tendría la empresa.

BALANCE GENERAL										
ACTIVO	**Año 0**	**2015**		**2016**		**2017**		**2018**		
ACTIVO CORRIENTE		H		H		H		H		
Caja y Bancos	$ 44.148.200	90%	$ 83.821.428	50%	$ 125.340.239	53%	$ 191.431.188	49%	$ 284.624.715	
Cuentas por Cobrar- Clientes	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	$ -	0%	$ 779.760	11%	$ 867.873	21%	$ 1.051.272	20%	$ 1.261.527	
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	$ -	0%	$ 15.595.200	11%	$ 17.357.458	21%	$ 21.025.449	-9%	$ 19.214.494	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	$ 44.148.200	125%	$ 99.416.628	44%	$ 142.697.697	49%	$ 212.456.637	43%	$ 303.839.209	
ACTIVO FIJO		0%		0%		0%		0%		
Activos depreciables	$ 49.375.900	0%	$ 49.375.900	0%	$ 49.375.900	0%	$ 49.375.900	0%	$ 49.375.900	
Depreciación acumulada	$ -	0%	$ 4.937.590	0%	$ 4.937.590	0%	$ 4.937.590	0%	$ 4.937.590	
Activos amortizables	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	
Amortización acumulada	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	
Gastos diferibles	$ 6.475.900	-100%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	$ 55.851.800	-20%	$ 44.438.310	0%	$ 44.438.310	0%	$ 44.438.310	0%	$ 44.438.310	
TOTAL ACTIVOS	$ 100.000.000	44%	$ 143.854.938	30%	$ 187.136.007	37%	$ 256.894.947	36%	$ 348.277.519	
PASIVO + PATRIMONIO		0%		0%		0%		0%		
PASIVO		0%		0%		0%		0%		
Carga Prestacional por Pagar	$ -	0%	$ 3.449.600	9%	$ 3.772.864	4%	$ 3.923.779	4%	$ 4.080.730	
Cuentas por pagar- Proveedores	$ -	0%		0%		0%		0%	$ -	
Impuesto de Renta	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ 6.016.044	174%	$ 16.513.765	
Impuesto CREE		0%	$ 4.154.468	39%	$ 5.782.437	50%	$ 8.663.104	37%	$ 11.889.911	
Impuestos locales por pagar	$ -	0%	$ 2.859.120	11%	$ 3.182.201	21%	$ 3.854.666	20%	$ 4.625.599	
Iva por pagar	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	0%	$ -	
Obligaciones finacieras	$ 40.000.000	-22%	$ 31.385.463	-30%	$ 21.906.554	-48%	$ 11.476.544	-100%	-$ 0	
TOTAL PASIVO	$ 40.000.000	5%	$ 41.848.651	-17%	$ 34.644.055	-2%	$ 33.934.136	9%	$ 37.110.004	
PATRIMONIO		0%		0%		0%		0%		
Capital	$ 60.000.000	0%	$ 60.000.000	0%	$ 60.000.000	0%	$ 60.000.000	0%	$ 60.000.000	
Resultados de Ejercicios Anteriores	$ -	0%	$ -	0%	$ 34.025.093	139%	$ 81.383.248	81%	$ 147.461.073	
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	$ -	0%	$ 37.805.659	39%	$ 52.620.173	40%	$ 73.419.806	27%	$ 93.335.798	
Reserva Legal	$ -	0%	$ 4.200.629	39%	$ 5.846.686	40%	$ 8.157.756	27%	$ 10.370.644	
TOTAL PATRIMONIO	$ 60.000.000	70%	$ 102.006.288	49%	$ 152.491.952	46%	$ 222.960.810	40%	$ 311.167.516	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	$ 100.000.000	44%	$ 143.854.938	30%	$ 187.136.007	37%	$ 256.894.947	36%	$ 348.277.520	
Prueba de balance	$ -		$ -		-$ 0		$ 0		-$ 0	

Tabla 10: Balance general Esencia Ancestral

6.3. Flujo de caja

Para el año 2015 el total disponible para compras de tomates y lechugas, al final del año, es de $288.473.000 millones de pesos. El costo de los productos es de $99.636.000, siendo este el mayor costo, para el cual se debe tener una capacidad financiera líquida, por la naturaleza de la compra, que siempre es de contado.

Otro gasto que es sumamente significativo es el de nómina, el cual es de $52.640.931 millones, porque se cumple con la carga prestacional.

En el año 2018, la caja total disponible creció un 29%, para un total de $588.314.464 millones de pesos, que después de los egresos deja una caja neta de **$279.099.004** millones de pesos, lo cual quiere decir que la empresa tiene una buena liquidez financiera que le permite cubrir sus costos y gastos, además volver hacer la inversión del año entrante.

FLUJO DE CAJA					
		Total	Total	Total	Total
ITEM	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Caja Inicial	0	44.148.200	83.821.428	125.340.239	191.431.188
Ingresos Netos		244.324.800	271.933.502	329.398.695	395.278.434
TOTAL DISPONIBLE	0	288.473.000	355.754.931	454.738.935	586.709.623
Inversiones en activos	49.375.900	4.937.590	4.937.590	4.937.590	4.937.590
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	99.636.000	104.617.800	125.541.360	150.649.632
Egresos por nómina	0	52.640.931	57.022.588	68.331.417	71.064.674
Egresos por gastos de operación		18.836.600	19.685.379	21.174.630	22.848.246
Egresos por gastos de administración y ventas		16.836.000	24.167.167	28.524.826	33.510.667
Egresos por gastos preoperativos diferidos	6.475.900	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		3.467.503	2.603.132	1.652.030	605.497
Egresos por pagos de Capital		8.614.537	9.478.909	10.430.010	11.476.544
Egresos impuestos locales	0	0	2.859.120	3.182.201	3.854.666
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	4.154.468	5.782.437	8.663.104
TOTAL EGRESOS	55.851.800	204.969.162	229.526.153	269.556.501	307.610.618
NETO DISPONIBLE	-55.851.800	83.503.838	126.228.777	185.182.433	279.099.004
Aporte de Socios	60.000.000	0	0	0	0
Prestamo	40.000.000	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	3.780.566	5.262.017	7.341.981
CAJA FINAL	44.148.200	83.821.428	125.340.239	191.431.188	284.624.715

Tabla 11: Flujo de Caja 2015 - 2018

FLUJO DE CAJA														
		2.015												Total
ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.015
Caja Inicial	0	44.148.200	47.839.302	51.530.405	55.221.507	58.912.609	62.603.712	66.294.814	69.162.985	72.031.155	74.899.326	77.767.497	80.635.668	44.148.200
Ingresos Netos		20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	20.360.400	244.324.800
TOTAL DISPONIBLE	0	64.508.600	68.199.702	71.890.805	75.581.907	79.273.009	82.964.112	86.655.214	89.523.385	92.391.555	95.259.726	98.127.897	100.996.068	288.473.000
Inversiones en activos	49.375.900	0	0	0	0	0	0	822.932	822.932	822.932	822.932	822.932	822.932	4.937.590
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	8.303.000	99.636.000
Egresos por nómina	0	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	4.386.744	52.640.931
Egresos por gastos de operación		1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	1.569.717	18.836.600
Egresos por gastos de administración y ventas		1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	1.403.000	16.836.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	6.475.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		320.000	314.505	308.967	303.384	297.756	292.083	286.365	280.602	274.792	268.935	263.032	257.082	3.467.503
Egresos por pagos de Capital		686.837	692.331	697.870	703.453	709.081	714.753	720.471	726.235	732.045	737.901	743.805	749.755	8.614.537
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	55.851.800	16.669.298	16.669.298	16.669.298	16.669.298	16.669.298	16.669.298	17.492.229	17.492.229	17.492.229	17.492.229	17.492.229	17.492.229	204.969.162
NETO DISPONIBLE	-55.851.800	47.839.302	51.530.405	55.221.507	58.912.609	62.603.712	66.294.814	69.162.985	72.031.155	74.899.326	77.767.497	80.635.668	83.503.838	83.503.838
Aporte de Socios	60.000.000													0
Prestamo	40.000.000													0
Distribucion de Excedentes														0
CAJA FINAL	44.148.200	47.839.302	51.530.405	55.221.507	58.912.609	62.603.712	66.294.814	69.162.985	72.031.155	74.899.326	77.767.497	80.635.668	83.503.838	83.821.428

Tabla 12: Flujo de Caja 2015

6.4. Estrategias Financieras- Estructura Financiera

El préstamo será realizado por un monto de cuarenta millones de pesos, para pagar a cuatro años, el cual producirá unos intereses de 0.8%.

Para el primer año de operaciones se tienen el préstamo, que financia un 40% del capital y el 60% es aporte de los socios, proyectando unas buenas ventas y un crecimiento continuo, el préstamo es pagado al finalizar el año 2018 y se inicia a trabajar con las utilidades obtenidas del año y con el capital de los socios.

PRESTAMO	Total 2.015	Total 2.016	Total 2.017	Total 2.018
Total Cuota fija año	$ 12.082.041	$ 12.082.041	$ 12.082.041	$ 12.082.041
Gastos Financieros	$ 3.467.503	$ 2.603.132	$ 1.652.030	$ 605.497
Abonos a capital	$ 8.614.537	$ 9.478.909	$ 10.430.010	$ 11.476.544

Tabla 13: Estrategias financieras, Préstamo

6.5. Plan de ventas

La participación en el mercado del 30,25% se logrará mediante la implementación de estrategias de mercadeo (mezcla de mercadeo), para lo cual se hará una planeación progresiva en el transcurso de estos cuatro años, la cual logrará un cubrimiento planteado tanto en pesos como en unidades. Otros aspectos que se deben tener en cuenta es la organización de la población campesina, para lograr un proceso de capacitación constante en cuanto al manejo de cultivos agroecológicos, cantidades y calidad, para tener asegurada la oferta de los productos, y al mismo tiempo ir construyendo tejido social.

El mercado objetivo se encuentra distribuido en los sectores como Granda, que tiene mayor cantidad de restaurantes, seguida de Ciudad Jardín, Peñón, San Antonio y Parque del Perro, por otro lado las personas naturales objetivo, hay un 16.3%(en estratos socioeconómicos 3,4,5,y 6), la cual representa un mayor potencial de mercado.

Datos de Restaurantes	
Población Total (Total de Restaurantes E 5y 6)	2.360
Consumo Promedio Mensual en Libras	623
Consumo Total de la Población En Libras Fru/verd	1.470.280
Consumo total de la Población en Libras de Verduras	735.140
Consumo total de la Población en Libras de Frutas	735.140
10% Consumo total es para Tomates y Lechugas	73.514

Tabla 14: Datos de la demanda de frutas y verduras (Restaurantes)

Datos de Personas Naturales	
Población total de Cali	2.319.684
Población en los estratos 3,4,5 y 6 (16,3% DANE)	378.108
Consumo sumo total de la muestra (Investigación de la comercializadora)	876
Consumo Promedio Mensual en Libras (de la muestra)	22
Consumo Total de la Población En Libras Fru/verd	8.129.333
Consumo total de la Población en Libras de Verduras	4.064.666
Consumo total de la Población en Libras de Frutas	4.064.666
10% Consumo total es para Tomates y Lechugas	406.467

Tabla 15: Datos de la Demanda de Frutas y Verduras (Personas Naturales)

La demanda total en unidades de lechugas y tomates, para el primer año será de un 20% en el 2015, de un 21% en el 2016, 25,21% en el 2017 y de 30, 25% en el 2018, el cuarto año de operaciones.

El total de ventas el primer año será 48.000 libras de tomates-$144.000.000, al igual que las lechugas, para una venta acumulada de $288.000.000 en el 2015, 320.544.000 en el 2016, 388.281.600 para el 2017 y 465.937.920 en el 2018.

Se dice que se llegará a este objetivo en ventas, pues de acuerdo con la investigación de mercados, realizada por comercializadora, hay una disposición alta a la compra de este tipo de productos, además si inicia con la producción ofrecida por los campesinos, haciendo un supuesto de que se mantendría la oferta.

MERCADO Y VENTAS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2015	2016	2017	2018
Mercado Total (Uds)	479891	479981	479891	479891
Volumen Estimado de Ventas	96000	100800	120960	145152
Fraccion de Mercado	20%	21%	25%	30%
Tomate	48000	50400	60480	72576
Lechugas	48000	50400	60480	72576

ITEM	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018
Volumen estimado de ventas ($)				
Tomate	$ 129.960.000	$ 144.645.480	$ 175.212.072	$ 210.254.486
Lechugas	$ 129.960.000	$ 144.645.480	$ 175.212.072	$ 210.254.486
Total $ ventas	**$ 259.920.000**	**$ 289.290.960**	**$ 350.424.144**	**$ 420.508.973**

Tabla 16: Demanda en Unidades y Pesos de Lechugas y Tomates del segmento objetivo

6.6. Razón Corriente o de Liquidez

A continuación se detalla la razón corriente de la compañía desde 2015 hasta 2018:

COMERCIALIZADORA ESENCIA ANCESTRAL				
ÍNDICE DE LIQUIDEZ				
	2015	2016	2017	2018
RAZÓN CORRIENTE	2,38	4,12	6,26	8,19
PRUEBA ACIDA	2,38	4,12	6,26	8,19
CAPITAL DE TRABAJO	$ 54.978.318,20	$ 98.259.386,82	$ 168.018.327,08	$ 259.400.899,44

Tabla 17: Razón de liquidez o corriente

Razón Corriente = activo corriente/pasivo corriente

Prueba Acida= ((Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente)

A medida que pasa el tiempo, la capacidad de pago de la compañía por cada peso de deuda va mejorando. Los índices en liquidez, quieren decir que la comercializadora, tiene la suficiente liquidez, para cubrir sus pasivos de corto plazo.

6.7. Razón de Endeudamiento

A continuación se detalla la razón de endeudamiento de la compañía desde 2015 hasta 2018:

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
	2015	2016	2017	2018
RAZÓN DE DEUDA	29%	19%	13%	11%

Tabla 18: Razón de Endeudamiento

Razón de Deuda = Total Pasivo/ Total Activo

A medida que pasan los años, las inversiones en activos que son financiados por terceros (bancos) van disminuyendo. En cuanto a endeudamiento, por cada peso que la compañía tiene invertido en activos, el 29% será financiado con pasivos de terceros en 2015. En 2016, el 18% de los activos se financiará con deuda y en 2017 este nivel de endeudamiento bajará al 13 y en el 2018 será de un 11%.

6.8. Razones de Rentabilidad

Por medio de estas razones se puede medir el grado o nivel de rentabilidad que la empresa puede obtener, ya sea con respecto a las ventas, al monto de los activos de la empresa o con respecto al capital que aportan los socios. A continuación se explican algunos de los indicadores más comunes:

RAZONES DE RENTABILIDAD				
	2015	2016	2017	2018
ROA NETA	29%	31%	32%	30%
ROE NETA	41%	38%	37%	33%

Tabla 19: Razones de Rentabilidad

ROA Neta: (Utilidad Neta/Activos Totales)

ROE Neta: (Utilidad Neta/Patrimonio)

ROA Neta

Los comportamientos de la ROA neta, tiene un comportamiento al alza, no en una proporción muy alta, pero esto deja más utilidad sobre cada peso invertido por parte de la empresa en activos. Como puede ver (Tabla 17) en el 2018 por cada peso invertido en un activo se recibía un 33% de utilidad.

ROE Neta

En este caso se puede ver que, por cada peso que los accionistas inviertan en la empresa, en el 2015 deja una utilidad de 41%, en el 2016 un 38%, en el 2017 del 37% y en el 2018 del 33%, en el último año muestra una disminución de la utilidad, por cada peso invertido de los accionistas.

6.9. Plan de Compras

Para las compras de productos (Lechugas y Tomates) y empaques (embalaje y consumidor final) en el año 2015 se invierte $99.636.000 millones de pesos. A medida que la participación de mercado está en crecimiento, las compras van aumentando.

PRESUPUESTO PARA MATARIA PRIMA E INSUMOS 2015												
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Libras de Tomates	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000
Libras de Lechugas	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000	$ 2.888.000
Empaque al consumidor final	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000	$ 361.000
Empaque al punto de venta	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600	$ 2.021.600
Implementos de limpieza y secado	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400	$ 144.400
TOTAL	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**	**$ 8.303.000**

Tabla 20: Presupuesto de Compras año 2015 (Productos y Empaque)

PRESUPUESTO PARA MATARIA PRIMA E INSUMOS UNIDADES				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2015	2016	2017	2018
Libras de Tomates	45.600	47.880	57.456	68.947
Libras de Lechugas	45.600	47.880	57.456	68.947
Empaque al consumidor final	91.200	95.760	114.912	137.894
Empaque al punto de venta	91.200	95.760	114.912	137.894
Implementos de limpieza y secado	91.200	95.760	114.912	137.894
TOTAL UNIDADES	**366.815**	**385.056**	**461.665**	**553.596**

PRESUPUESTO PARA MATARIA PRIMA E INSUMOS				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2015	2016	2017	2018
Libras de Tomates	$ 34.656.000	$ 36.388.800	$ 43.666.560	$ 52.399.872
Libras de Lechugas	$ 34.656.000	$ 36.388.800	$ 43.666.560	$ 52.399.872
Empaque al consumidor final	$ 4.332.000	$ 4.548.600	$ 5.458.320	$ 6.549.984
Empaque al punto de venta	$ 24.259.200	$ 25.472.160	$ 30.566.592	$ 36.679.910
Implementos de limpieza y secado	$ 1.732.800	$ 1.819.440	$ 2.183.328	$ 2.619.994
TOTAL COSTOS VARIABLES	**$ 99.638.015**	**$ 104.619.816**	**$ 125.543.377**	**$ 150.651.650**

Tabla 21: Presupuesto en compras los cuatro primeros años (UNIDADES Y PESOS)

7. Análisis de riesgos e intangibles

7.1. Riesgos de mercado

Los riesgos de mercado se asocian a cambios en las tendencias de consumo que generen una disminución en la demanda de productos agroecológicos. Como ejemplo, estos riesgos pueden darse por variaciones en el sector gastronómico de la ciudad, de manera que pueda impactar negativamente las ventas. Como solución premeditada a esta situación, se contempla la posibilidad de trabajar con las empresas de producto procesado, de las que se habló anteriormente, cuando se indicó el proceder en caso de algún producto no cumpliera con los estándares para la venta al público.

Otro de los riesgos latentes, es la entrada de competidores tanto nacionales, como extranjeros que ofrezcan un concepto igual o similar, y que puedan tener mayores recursos para invertir, y que puedan traer certificación orgánica. Como mecanismo para contrarrestar este tipo de riesgo se deberá implementar un programa de fidelización que permita a la empresa seguir siendo la preferida entre su clientela.

7.2. Riesgos técnicos

Los riesgos técnicos considerados son variados de acuerdo a las diferentes situaciones que se puedan presentar, se listan algunos a continuación:

- **Atraso en entrega de productos**, por trancones o desórdenes en la ciudad Cali. Como mecanismo de control, se harán las entregas en tiempos donde la ciudad no presenta mucha movilidad, es decir, fuera de las horas pico o próximas a las mismas.
- **Escasez en la oferta**, riesgo latente que debe considerarse ante la situación actual que se presenta en el país referente al paro agrario, así como por las múltiples dificultades que se puedan presentar por las condiciones climáticas. Como mecanismo de control, se diversificará este riesgo aumentando la cantidad de

proveedores, aun cuando signifique un aumento en costo. Para mermar este riesgo, se contempla la posibilidad de trabajar con otras asociaciones productoras, con las cuales no contamos actualmente, pero que en un momento crítico pueden ser de gran ayuda para ayudar a abastecer a la empresa en materia prima. Por esto se debe trabajar desde el principio con ellos, forjando una relación de negocios con beneficios recíprocos, convirtiéndolas en aliados de Esencia Ancestral.

- **Diferencia en tamaño y presentación de productos**, dependiendo de los lotes de producción de cada uno de los proveedores, se tendrá que ajustar la oferta. El mercado deberá saber, que por el tipo de cultivo (agroecológico) no se podrá asegurar uniformidad en el producto.
- **Trazabilidad de los productos**, al ofrecer productos libres de químicos, la empresa estará obligada a hacer revisiones periódicas y aleatorias, para verificar la inocuidad y veracidad de los productos.

7.3. Riesgos económicos

Los riesgos económicos se encuentran en el momento en que no se logre el objetivo en ventas proyectado, porque los costos fijos como la nómina son una carga considerable dentro del estado de resultados y para lograr seguir funcionando se debería hacer uso de las reservas.

Un riesgo económico se podría producir por la falta de producto, se debe estar muy pendiente de los proveedores y de conseguir más, porque los productos son extremadamente delicados y un daño en la cosecha podría afectar la oferta y por lo tanto la venta.

8. Análisis de Sensibilidad

8.1. Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto y Periodo de Pago Descontado

Se puede ver que el periodo de recuperación de lo invertido en el proyecto es de 1.5 años

El proyecto tiene una tasa interna de retorno del 261.03%, la cual es muy alta, lo que significa que el proyecto nivel financiero es viable. Cuando la mínima establecida era del 16%, lo que afirma aún más, que por la parte financiera el proyecto es viable, dado todos los supuestos de conformación, comercialización, producto, posicionamiento, etc.

VPN: el valor presente neto de la Comercializadora Esencia Ancestral es de $281.386.231, lo cual quiere decir, que la capitalización de la empresa, será positiva.

Si la empresa en el año 2018 se liquidara en $200.000.000 millones, el valor presente neto que tendría en el 2015 sería de **$279.801.752**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.015	2.016	2.017	2.018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	42.006.288	58.466.859	81.577.562	103.706.442
Total Depreciación	0	9.875.180	9.875.180	9.875.180	9.875.180
Pagos de capital		8.614.537	9.478.909	10.430.010	11.476.544
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		51.881.468	68.342.039	91.452.742	113.581.622
1. Flujo de fondos neto del periodo		43.266.930	58.863.130	81.022.732	102.105.079
Inversiones de socios	60.000.000	0	0	0	0
Préstamo	40.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	20.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					200.000.000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-20.000.000	43.266.930	58.863.130	81.022.732	302.105.079
Balance de proyecto	-20.000.000	20.066.930	82.140.769	176.306.024	506.620.066
Periodo de pago descontado	1,50				
Tasa interna de retorno	261,03%				
Valor presente neto	279.801.752				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Tabla 22: Flujo de caja neto Esencia Ancestral

8.2. Análisis de sensibilidad en ventas

Dentro del conjunto de variables que puede afectar la viabilidad del proyecto están las ventas, que generan un impacto directo sobre la tasa interna de retorno proyectada. A continuación se presenta cuatro escenarios de ventas que afectan la TIR, el periodo de pago descontado y el valor presente neto.

Concepto	100% Ventas	95% Ventas	90% Ventas	85% Ventas
Tasa Interna de Retorno	261,03%	230,22%	203,10%	179,56%
Periodo de Pago descontado	1,50	1,68	1,03	1,22
Valor Presente Neto	279.801.752	270.432.421	261.063.089	251.693.757

Tabla 23: Análisis de sensibilidad en ventas

8.3. Análisis de sensibilidad en precios

Se realiza un análisis de sensibilidad de precios bajo cuatro escenarios y los resultados son los siguientes:

Concepto	90%	95%	100%	105%
Tasa Interna de Retorno	174,12%	215,90%	261,03%	308,65%
Periodo de Pago descontado	1,05	1,68	1,50	1,39

Tabla 24: Análisis de sensibilidad en precios

8.4. Análisis de sensibilidad en ventas y precios

El análisis cruzado sensibilidad ventas-sensibilidad precios evidencia que los precios de cada uno de los productos de la comercializadora, podrían disminuir dados los niveles de ventas que se están estimando, ya que el proyecto sigue siendo viable. Si los precios incrementan en un 5%, la variación en ventas podría bajar hasta un 20% sin

que hayan riesgos en el negocio. Podría explicarse este comportamiento, en la medida en que se consideran este tipo de alimentos como un producto de lujo, y su precio está muy por encima de sus costos de comercialización, por tanto, se podría afirmar que el proyecto es poco sensible al precio y su impacto en las ventas.

A continuación, se presentan los diferentes análisis de sensibilidad realizados:

Precios al 90%				
Concepto	**95% Ventas**	**90% Ventas**	**85% Ventas**	**80% Ventas**
Tasa Interna de Retorno	153,71%	136,26%	120,13%	106,45%
Periodo de Pago descontado	1,34	1,67	2,03	2,27
Valor Presente Neto	201.547.929	193.115.530	183.909.374	174.643.002

Tabla 25: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 90%)

Precios al 95%				
Concepto	**95% Ventas**	**90% Ventas**	**85% Ventas**	**80% Ventas**
Tasa Interna de Retorno	190,27%	168,09%	149,06%	131,34%
Periodo de Pago descontado	1,02	1,25	1,50	1,79
Valor Presente Neto	235.990.175	227.089.309	218.188.444	208.421.158

Tabla 26: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 95%)

Precios al 105%				
Concepto	**95% Ventas**	**90% Ventas**	**85% Ventas**	**80% Ventas**
Tasa Interna de Retorno	272,90%	240,88%	212,67%	188,16%
Periodo de Pago descontado	1,51	1,71	1,05	1,22
Valor Presente Neto	304.874.667	295.036.868	285.199.070	275.361.272

Tabla 27: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 105%)

Precios al 110%				
Concepto	**95% Ventas**	**90% Ventas**	**85% Ventas**	**80% Ventas**
Tasa Interna de Retorno	368,71%	327,04%	289,19%	255,39%
Periodo de Pago descontado	1,33	1,41	1,55	1,85
Valor Presente Neto	377.203.384	366.381.805	355.560.227	344.738.649

Tabla 28: Análisis de sensibilidad en ventas y precios (Precios al 110%)

9. Evaluación integral del proyecto

El proyecto sería viable en la medida de que exista una oferta asegurada por parte de los productores, de ser así el primer año se pagaría el préstamo realizado al banco (porque se tiene una tasa interna de retorno de 261.03%,)por el valor de **$40.000.000,** con el cual se financiará parte del inicio del proyecto de empresa, los otros **$60.000.000** millones de pesos, serán aportados por los socios de la empresa.

Las rentabilidades en promedio es de 30%, lo que quiere decir que es superior a la tasa mínima de retorno de 16%, por lo tanto el proyecto es viable.

El proyecto tiene un valor presente neto de **$279.801.752**millones de pesos, y el balance del proyecto indica que luego de 1.5 años, se logra el periodo de pago descontado.

Al realizar el análisis del punto de equilibrio, se encuentra que cada vez es menos las unidades que se deben vender, para lograr el cubrimiento de los costos fijos y variables.

	2.015	2.016	2.017	2.018
Punto de equilibrio en unidades	64%	56%	48%	41%

Tabla 29: Punto de equilibrio en porcentaje (%)

Los recursos financieros serán usados, primero en la adecuación logística, trasporte, adecuación de oficina, compra de producto y nómina. A medida que se desarrolle ventas, se irá pagando el préstamo y creciendo la cuenta de caja, para futuras compras y gastos.

10. Conclusiones

Habiendo analizado cada uno de los componentes de la empresa, evaluado las condiciones del mercado, y haciendo un análisis económico prudente, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La idea de negocio aun no es rentable, al no tener garantías, ni las capacidades en la provisión de materias primas. Esto por estar inmersos en un mercado relativamente nuevo, que no presenta mayor nivel de desarrollo en la región. Por ende, se reconoce que es un trabajo de mediano y largo plazo, en la medida en que se empiecen a desarrollar unidades productivas con mayores capacidades y que puedan ser proveedoras ideales para lo que necesita el negocio.
- Aunque en el estudio se evaluó intención de compra, se hace necesario estudiar la viabilidad de un prototipo, para medir efectivamente esa intención por parte de las personas hacia el consumo de este tipo de productos. Pues haciendo un análisis corto de las dos preguntas de la encuesta que cobijaba este aspecto, se ve una variación bastante grande (25%), con sólo haber modificado el factor precio.
- El mercado objetivo, aún no reconoce claramente el concepto de los alimentos orgánicos, y mucho menos los agroecológicos. Por ende, no comprende a cabalidad sus beneficios, el porqué la diferencia en precios o la diferencia en las calidades del producto (no uniforme). Por tanto, se entiende que el trabajo educativo hacia el público objetivo, es una tarea ardua, y quizá no sea de corto plazo, pues un cambio de mentalidad supone mayor tiempo y esfuerzo.

Bibliografía

Ahumada, M. (Mayo de 2002). *Portal de Desarrollo Humano Local*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0527/Mercados_la_1_.pdf

Américas, A. (10 de abril de 2013). *Aci Américas*. Recuperado el 21 de abril de 2013, de Aci Américas: http://www.aciamericas.coop/El-mercado-global-de-alimentos

Bogotá, A. d. (29 de 12 de 2010). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060

EFTA, E. T. (2001-2003). *El desafío del comercio justo.* Praga.

El País. (4 de Abril de 2010). Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de El País: http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Abril042010/2organicos.html

Fonseca, F. A. (s.f.). *Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de http://www.caf.com/attach/9/default/6y7EstrategiaMejoramientoCalidadyPromoci%C3%B3ndelConsu

Heidisilla. (Febrero de 2012). *Buenas Tareas*. Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de http://www.buenastareas.com/ensayos/Produccion-y-Mercadeo-De-Productos-Organicos/3502590.html

Munuera, J. &. (2007).

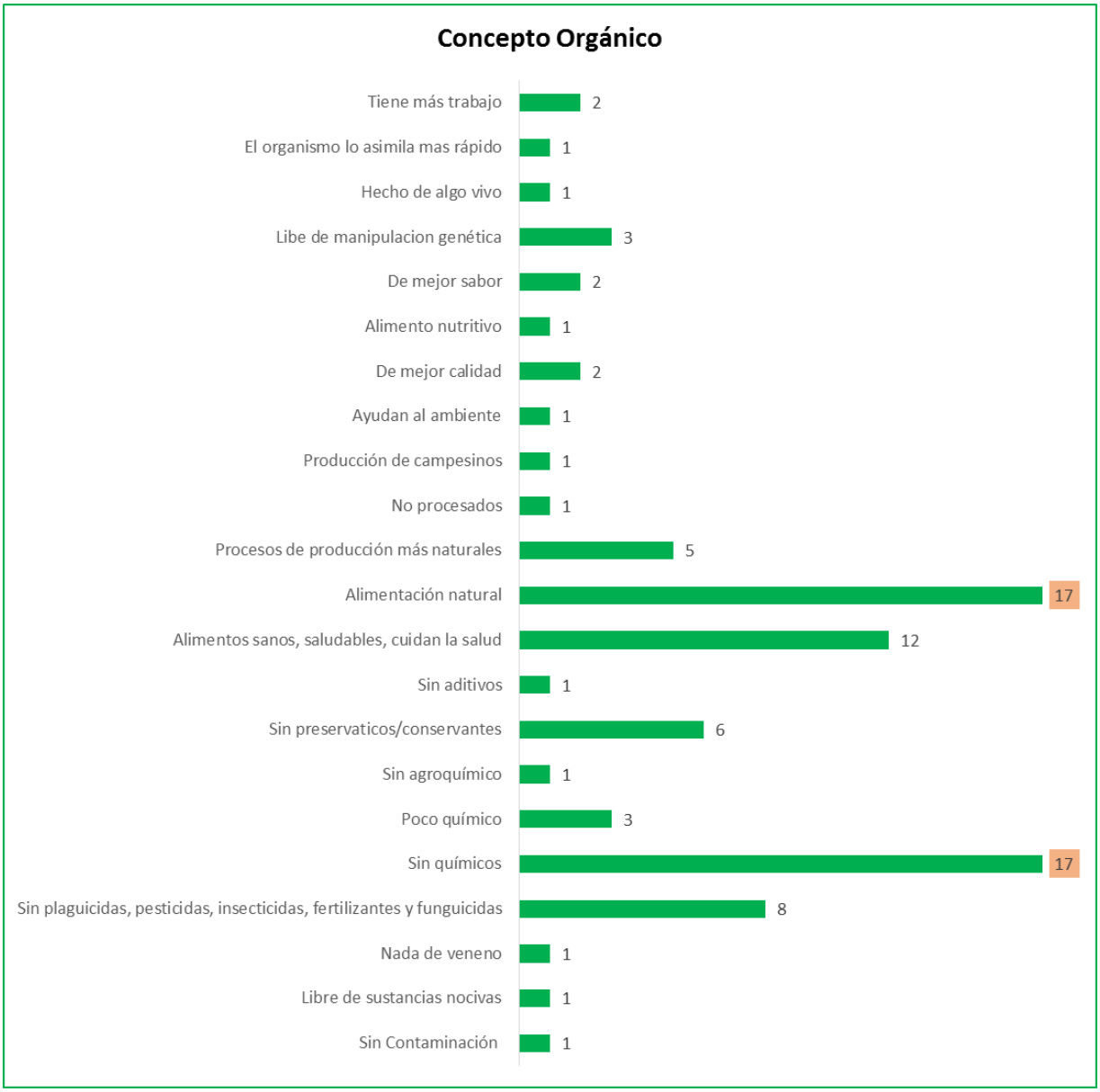
Wikipedia. (s.f.).

Wikipedia. (30 de Enero de 2014). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Agroecolog%C3%ADa

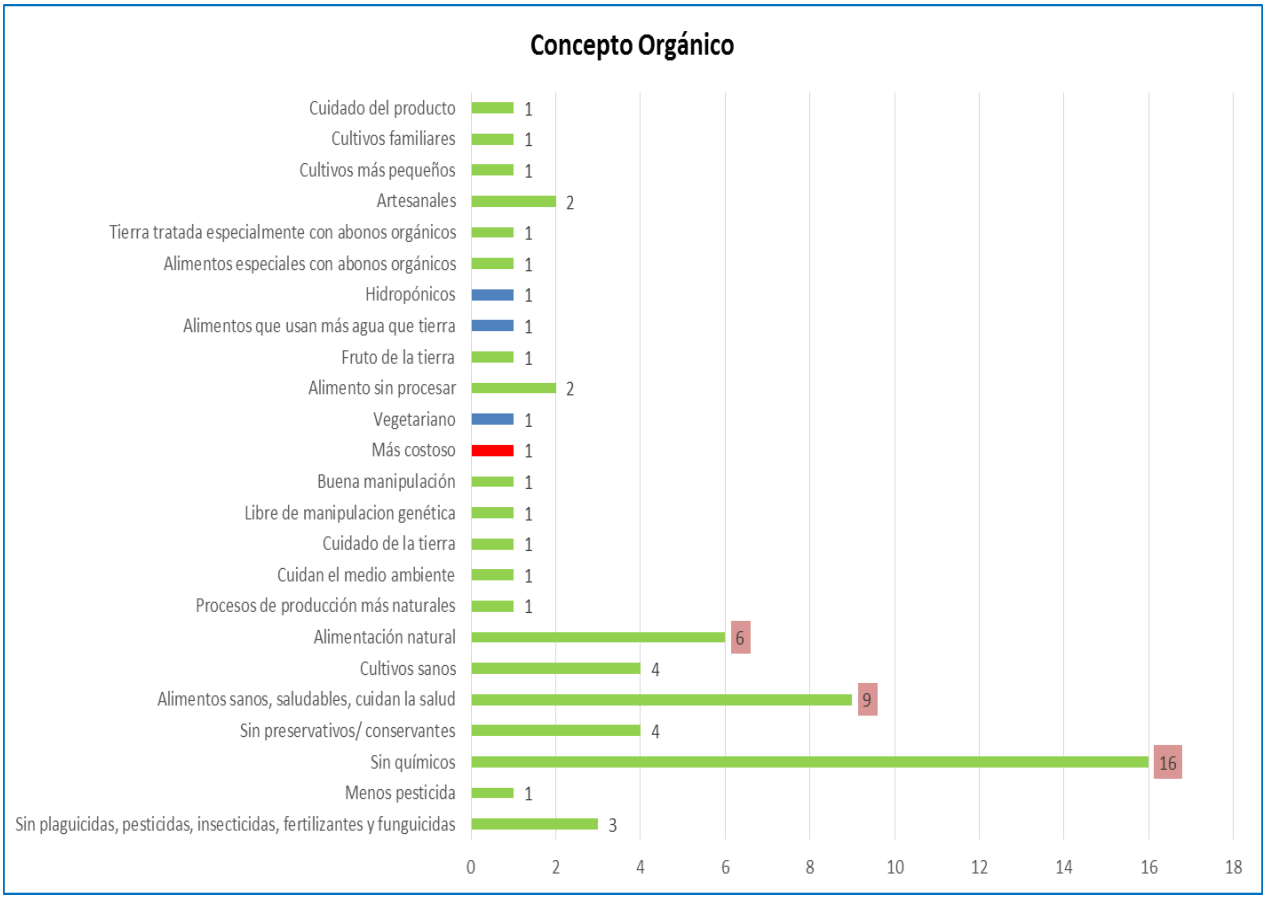
Wikipedia. (26 de Abril de 2014). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Alimento_org%C3%A1nico

ANEXOS

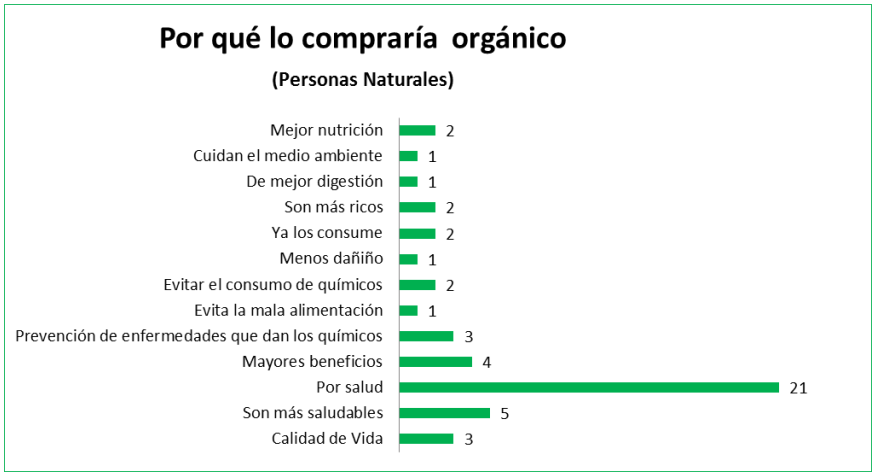
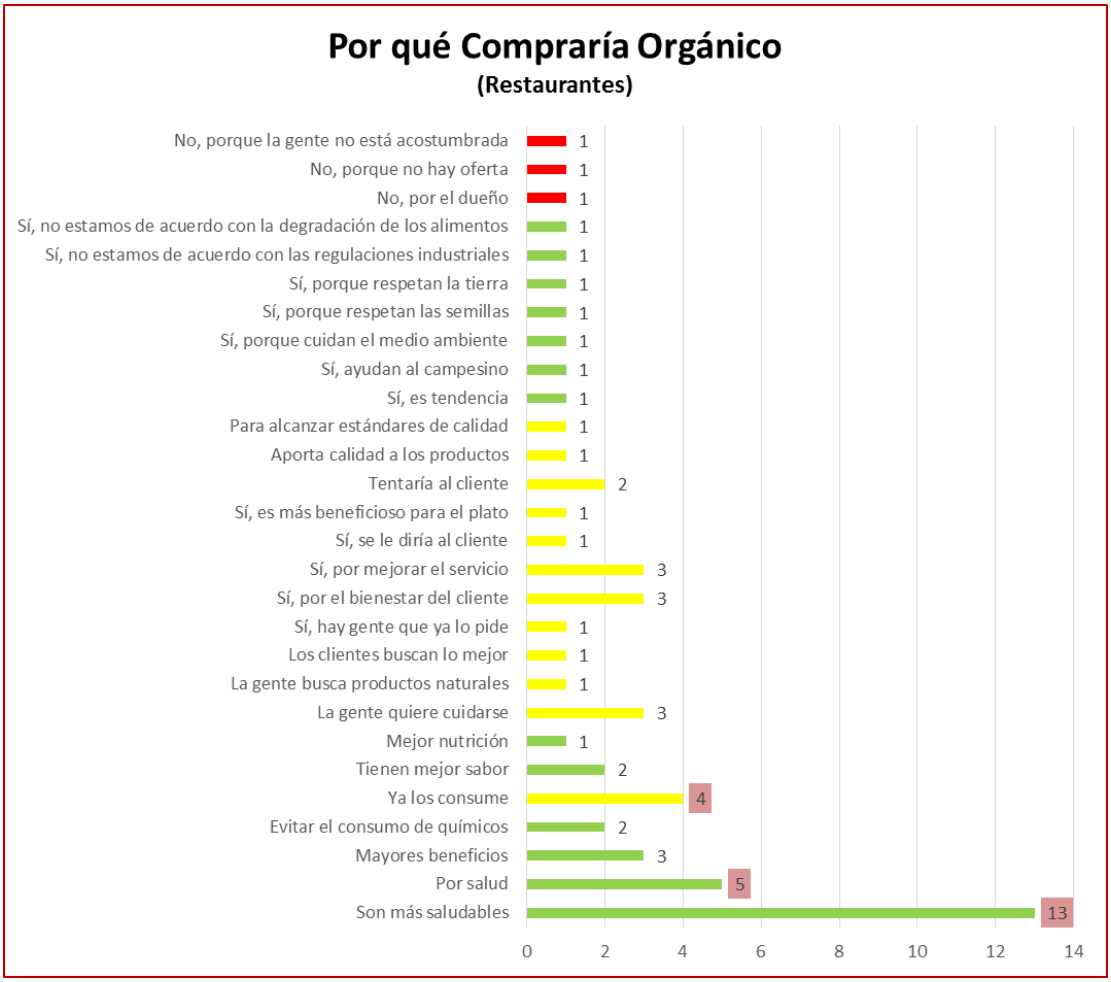
Anexos 1: Relación del Concepto Orgánico (Personas Naturales)



Anexos 2: Relación de Concepto Orgánico (restaurantes)



Anexos 3: Por qué compraría Orgánico (Personas Naturales)



Anexos 4: Por qué compraría Orgánico (Restaurantes)