

unir

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS: THEIS ORGÁNICOS

Trabajo fin de máster presentado por:
Juan David Corrales Liévano

Línea de investigación: Emprendimiento.
Creación de nuevas empresas. Plan de
empresa.

Directora: Aurora Martínez Martínez

Ciudad: La Rioja

Fecha: 3 de Enero de 2014

Firmado por: Juan David Corrales Liévano

CATEGORÍA TESAURO: 6.75 Organización y gestión

RESUMEN

Es un hecho que en la era actual, las diferentes sociedades se están preocupando por factores de salud, bienestar y medio ambiente que favorezca el correcto desarrollo de las comunidades que la componen. De aquí, que surja la necesidad de elaborar diferentes productos que tengan un impacto positivo en estas variables. Es así, como surge la idea de la producción y comercialización de productos ecológicos u orgánicos, los cuales cumplen con las características antes mencionadas y que constituyen una idea de empresa viable dentro del entorno actual que nos encontramos.

De esta forma, se presentará dentro del presente documento un plan de empresa donde se exponen los diferentes argumentos que consolidan esta idea, con la noble esperanza de poder llevarlo a cabo.

Palabras Clave: Productos Orgánicos, viabilidad, rentabilidad y Plan de Empresa

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL..... | 3 |
| 1.1. Objetivos Plan de Empresa..... | 3 |
| 1.1.1. Objetivo General | 3 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos | 3 |
| 1.2. Misión | 3 |
| 1.3. Visión | 4 |
| 1.4. Estado de la teoría..... | 5 |
| 1.5. Estado del Arte | 7 |
| 1.6. Análisis del entorno..... | 9 |
| 1.6.1. Factores sociales y culturales | 10 |
| 1.6.2. Factores económicos | 11 |
| 1.6.3. Factores tecnológicos | 12 |
| 1.6.4. Factores políticos y legales | 13 |
| CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN..... | 17 |
| 2.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación. | 17 |
| 2.1.1. Análisis externo..... | 17 |
| CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN..... | 25 |
| 3.1. Análisis DOFA | 25 |
| 3.1.1. Fortalezas | 25 |
| 3.1.2. Debilidades..... | 25 |
| 3.1.3. Oportunidades..... | 25 |
| 3.1.4. Amenazas..... | 26 |
| 3.1.5. El DOFA por área de resultados..... | 27 |
| CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING..... | 28 |
| 4.1. Matriz de posición competitiva | 28 |
| 4.2. Fijación de los Objetivos de Marketing..... | 30 |
| 4.3. Objetivos de marketing | 30 |
| 4.4. Elección de las Estrategias de Marketing..... | 31 |
| 4.5. Cadena de Valor | 31 |
| 4.6. Estrategias..... | 32 |
| 4.6.1. Matriz de Atractivo – Competitividad..... | 32 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 4.6.2. | Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff) | 33 |
| 4.7. | Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización ... | 34 |
| 4.7.1. | Estrategia de segmentación..... | 34 |
| 4.7.2. | Estrategia de posicionamiento..... | 35 |
| 4.7.3. | Estrategia de fidelización..... | 35 |
| 4.8. | Estrategia funcional | 36 |
| 4.8.1. | Estrategia de productos..... | 36 |
| 4.8.2. | Estrategia de precios..... | 36 |
| 4.8.3. | Estrategia de distribución y ventas..... | 36 |
| 4.8.4. | Estrategia de comunicación | 38 |
| Capítulo 5. | DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA | 40 |
| 5.1. | Instalaciones de la planta..... | 40 |
| 5.2. | Capacidad instalada | 41 |
| Capítulo 6. | PRODUCCIÓN | 42 |
| 6.1. | Plan de Producción por producto 2014 | 42 |
| 6.2. | Plan de Producción por producto 2015 | 42 |
| 6.3. | Características del Producto | 42 |
| 6.3.1. | Diagrama de operación por producto..... | 43 |
| 6.3.2. | Elementos que conforman costo total y la distribución porcentual por producto. 45 | |
| Capítulo 7. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 47 |
| 7.1. | Organigrama a Corto Plazo | 47 |
| 7.2. | Descripción Puestos de Trabajo | 48 |
| 7.2.1. | Director General..... | 48 |
| 7.2.2. | Operarios | 49 |
| 7.2.3. | Asesor de ventas | 50 |
| Capítulo 8. | ESTRUCTURA FINANCIERA..... | 51 |
| 8.1. | Estimación Inicial de Fondos | 51 |
| 8.2. | Plan de Inversión. Primeros 3 años de actividad..... | 52 |
| 8.3. | Fuentes de Financiación Iniciales | 52 |
| 8.3.1. | Pronóstico de Ventas y de Compras de la empresa Año 1 | 53 |
| 8.3.2. | Pronóstico de Ventas | 53 |
| 8.3.3. | Pronóstico de Costo Variable de la empresa..... | 54 |
| 8.3.4. | Estacionalidad en las ventas..... | 55 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| 8.3.5. | Estructura de Ventas y Márgenes | 56 |
| 8.3.6. | Cuenta de Resultado o de Pérdida y Ganancia Año 1 | 57 |
| 8.4. | Políticas de Cobros y de Pagos de la Empresa | 59 |
| 8.4.1. | Cobros por venta | 59 |
| 8.4.2. | Pagos por compras | 60 |
| 8.4.3. | Plan de Tesorería Año 1 | 60 |
| 8.4.4. | Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias..... | 62 |
| 8.4.5. | Balances Previsionales | 63 |
| 8.4.6. | Ratios Básicos..... | 64 |
| 8.4.7. | Análisis de TIR y VAN..... | 65 |
| CONCLUSIONES | | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 68 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1. | Municipio de Cundinamarca | 10 |
| Figura 2. | Mapa Bogotá D.C. por estrato | 17 |
| Figura 3. | Distribución de la tierra agrícola orgánica según región, 2009 | 22 |
| Figura 4. | Ventas Mundiales de Productos Orgánicos (1999 – 2007) | 23 |
| Figura 5. | Área dedicada a la Producción Ecológica en Colombia | 23 |
| Figura 6. | Comparación Perceptual Theis Orgánico frente a Competencia.... | 29 |
| Figura 7. | Matriz de Dirección de Crecimiento (Ansoff) | 33 |
| Figura 8. | Cadenas de distribución productos tradicionales y ecológicos..... | 37 |
| Figura 9. | Instalaciones de la planta | 40 |
| Figura 10. | Organigrama a Corto Plazo | 47 |
| Figura 11. | Estacionalidad en las ventas..... | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Hogares por localidad | 18 |
| Tabla 2. | Distribución de la Población por estrato y localidades..... | 19 |
| Tabla 3. | Total Familias por Estrato Socioeconómico | 20 |

| | |
|---|----|
| Tabla 4. DOFA por área de Resultados | 27 |
| Tabla 5. Percepción de público objetivo..... | 29 |
| Tabla 6. Objetivos del marketing..... | 30 |
| Tabla 7. Cadena de valor | 31 |
| Tabla 8. Matriz Atractivo - Competitividad..... | 32 |
| Tabla 9. Plan Financiero de Mercadeo | 39 |
| Tabla 10. Capacidad Instalada | 41 |
| Tabla 11. Productos Procesados | 41 |
| Tabla 12. Estimación Inicial de Fondos | 51 |
| Tabla 13. Plan de Inversión a tres años..... | 52 |
| Tabla 14. Fuentes de Financiación Iniciales | 53 |
| Tabla 15. Pronostico de ventas Año 1 | 54 |
| Tabla 16. Pronóstico de costos variables..... | 55 |
| Tabla 17. Estacionalidad de ventas | 55 |
| Tabla 18. Estructura de Ventas y Márgenes | 57 |
| Tabla 19. Cuenta de Resultado o pérdida y ganancia. Año 1 | 58 |
| Tabla 20. Cobros por Venta..... | 59 |
| Tabla 21. Pagos por Compras | 60 |
| Tabla 22. Plan de Tesorería Año 1 | 61 |
| Tabla 23. Análisis de Cuentas de Pérdidas y Ganancias..... | 62 |
| Tabla 24. Balances Previsionales..... | 63 |
| Tabla 25. Ratios Básicos | 64 |
| Tabla 26 . Flujo Neto de Efectivo Proyectado..... | 65 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar al lector el desarrollo de un plan de negocios para la comercialización y producción de productos orgánicos, dando como respuesta final la viabilidad o inviabilidad del proyecto.

Para tal fin, se deben estudiar las áreas básicas administrativas y realizar un recorrido por el entorno para conocerlo y poder afirmar que se encuentran las condiciones necesarias para su ejecución, no sin antes de brindar al lector un marco referencial y conceptual de lo que aquí se expone.

Es así, como en el primer capítulo se plantea todo un marco de referencia, donde el lector podrá tener una visión general del panorama en el sector orgánico, así como un análisis del entorno. En el segundo capítulo, se desarrolla un análisis de la situación y se exponen el marco donde se desarrolla la situación, haciendo un análisis de la estructura del mercado y donde se ubica el público objetivo del producto. En el tercer capítulo, se realiza un análisis DOFA, mostrando las principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades encontradas, resumiéndolas al final en un DOFA por área de resultados. El cuarto capítulo es dedicado al plan de marketing de la empresa. En este apartado, se empieza analizando la posición competitiva de la empresa estudiada en el proyecto, Theis Orgánicos, con respecto a los principales competidores. Partiendo de lo anterior, se desarrollan algunas estrategias de marketing, segmentando, posicionando y fidelizando al público objetivo. Así mismo, se realiza el proceso de cadena de valor de la organización y se ubica el sitio exacto donde la empresa comienza sus operaciones frente a la competencia. Por último, se realiza un breve análisis del Marketing Mix en la empresa y se proponen diferentes estrategias para llevarlas a cabo. En el siguiente capítulo se toca toda la parte de producción, donde se menciona el plan de producción para los años 2014 y 2015 y donde se exponen los diferentes diagramas de operación por cada uno de los productos con los que se pretende comenzar la organización. En el capítulo séptimo se toca el tema de estructura organizacional de la organización. En él se describe cada uno de los puestos de trabajo y se hace un pequeño perfil por cada uno de ellos. En el capítulo octavo, se realiza todo el estudio financiero donde se da a conocer al lector los planes de inversión durante los primeros tres años del proyecto, las políticas y cobros de la empresa, el plan de tesorería, el

estado de cuentas y ganancias, se mostrarán los ratios básicos y se terminará con el análisis de la TIR y el VAN.

Y para finalizar, se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas tras el análisis detenido de los diferentes aspectos que recoge el plan de negocio de Theis orgánicos.

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

1.1. Objetivos Plan de Empresa

1.1.1. Objetivo General

- Determinar la viabilidad del proyecto de producción y comercialización de productos orgánicos dentro de la ciudad de Bogotá D.C.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno donde se desarrollará la situación
- Analizar las diferentes variables de marketing
- Analizar la competencia que se presenta dentro del mercado
- Definir estrategias que puedan favorecer la actuación de la empresa
- Determinar los principales factores de producción
- Definir la estructura organizacional de la empresa
- Determinar la viabilidad financiera del Proyecto

1.2. Misión

La misión que se propone la empresa Theis Orgánicos es “Garantizar a los consumidores productos elaborados ecológicamente que permitan aumentar los beneficios tanto en sabor, salud y cuidado del medio ambiente.”

Dicha misión va estrictamente ligada con el fin último de nuestra empresa, el cual consta de salud integral para las personas quienes consumen productos ecológicos o también llamados orgánicos.

Es evidente que en la última década los estratos socioeconómicos altos, se han preocupado por el cuidado de la salud y del medio ambiente, consumiendo en su posibilidad, alimentos sin químicos. Lo anterior, permite a los productos tener un mejor sabor y brinda salubridad a quienes lo consumen, además del valor agregado del cuidado del medio ambiente, al no utilizar pesticidas o sustancias químicas en los cultivos de las diferentes frutas o verduras.

La necesidad está basada en la elaboración de productos naturales sin ningún tipo de químicos, que aportan salud a los consumidores. Además, al proteger el medio ambiente y al preocuparse por la conservación natural de todos los alimentos que generen mejores procesos de producción, tanto en cantidad y calidad y que impacten positivamente el bienestar en las personas que consuman los alimentos orgánicos.

Para la elaboración de esta misión se tuvo en cuenta la existencia de barreras de entrada normativas donde la producción agrícola orgánica precisa condiciones particulares referidas al uso de semillas, métodos de control de plagas, riego, cosecha, almacenamiento y transporte que se traducen en certificaciones y controles a través de una legislación, donde se le garantice al consumidor la certeza que el producto adquirido cumple con las normas que garantizan una producción genuinamente orgánica. (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA- Ministerio de Agricultura, 2007, p. 90).

Las personas consumidoras de estos productos buscan condiciones que garanticen que el producto que están consumiendo cumple con las normas legales para poder llevar la etiqueta de productos orgánicos.

Se debe tener en cuenta que a un producto orgánico se “le otorga un estatus especial que implica mayor precio de venta al consumidor” (Los Alimentos Orgánicos ¿Salvación o Capricho?, 2011, p. 73). Lo anterior es reafirmado por la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura sosteniendo que “los productos orgánicos certificados suelen ser más costosos que sus equivalentes comunes y corrientes”. Por las anteriores razones se hace necesario que se deba garantizar la transparencia de los productos a ofrecer. De la misma manera Izaguirre, Fernández y Vicente (2013, p. 115) citando a Gleim (2012) afirman que “suelen tener un coste (económico, de búsqueda...) superior a los convencionales, lo que puede actuar de freno a la hora de realizar la compra.” Por esta razón, la presente investigación se remontará a los estratos socio-económicos altos de la ciudad de Bogotá D.C. del país de Colombia.

1.3. Visión

La visión que se propone nuestra empresa es: “Para 2018, Colombia reconocerá a Theis Orgánico como una Empresa orgánica modelo, que posiciona una marca reconocida y certificada orgánicamente, de calidad, con una variedad de productos en fresco y procesados.”

1.4. Estado de la teoría

La agroindustria nace en Colombia como un elemento para generar mejores procesos de producción que tenga un impacto tanto en la cantidad como en calidad. Este sector busca crear nuevos modelos que permitan el desarrollo de mejores productos con el fin de suprimir necesidades y generar mayor riqueza. Ésta se da aproximadamente desde el año 1904, época en la que ya existían algunas empresas artesanales de alimentos cuyo objetivo, entre otros, consistía en procesar algodón y tabaco. Sin embargo, durante más de 30 años la consolidación y el posicionamiento en el mercado de este gremio no fue posible, pues no existían bases legales para ello. Para el año 1936, se empieza a desarrollar la legislación en este campo, estas pequeñas empresas pueden contar con mejores herramientas en la medida en que cuentan con un soporte legal para sus actividades.

Dichas bases normativas han permitido el crecimiento de este sector y se han unido a ellos otros factores o sucesos que de alguna u otra manera lo han impulsado; por ejemplo hacia los años 40, la segunda guerra mundial sacudió el mundo para posteriormente transformarlo, no sólo en términos de organización política-económica mundial, sino también en materia de actividad económica. Con la llegada de nuevas tecnologías y la creciente demanda que generó nuevos mercados, la agroindustria evolucionó rápidamente generando mejores y más avanzados procesos de producción. Tanto así, que para el año de 1945, la industria de alimentos y bebidas constituía casi el 50% de producción, generando alrededor de un 27 % de empleo en el país. En ese sentido, para esa época ya era posible evidenciar el impacto que iba a tener posteriormente esta actividad económica.

Así pues, esta evolución ha llegado a tal punto que es posible identificar y distinguir dos tipos de agroindustria. Por un lado se encuentra la tradicional, en la cual se trabaja en su mayoría con materias primas agropecuarias que son procesadas gracias a métodos artesanales y a tecnología simple. Por otro lado, encontramos la moderna, la cual se caracteriza principalmente por la utilización de tecnología mucho más avanzada o de punta, permitiendo una mayor transformación de las materias primas, lo que genera más eficiencia en los procesos y un valor agregado para este sector.

Dicha evolución ha permitido consolidar cada vez más la agroindustria, constituyéndose como un sector de gran importancia dentro del área económica, razón por la cual dicha actividad ha dejado de ser únicamente privada; es decir, que ya no es coordinada y desarrollada solamente por empresarios (por pequeños, medianos o grandes que sean) sino que los gobiernos han entrado a jugar un papel importante en tanto que se han encargado

de una serie de funciones que involucran : la creación de leyes que buscan proteger la industria nacional, la inclusión del desarrollo agroindustrial como una de las principales temáticas dentro de los planes de desarrollo, y en general el desarrollo de mecanismos que puedan fortalecer el sector, y que permitan que haya “una producción agroindustrial ágil, barata y competitiva, promoviendo así el desarrollo empresarial en Colombia” (Punto Franco Agrocommodities, 2010)

Hoy en día, es posible identificar algunos productos que mucho más que otros, están beneficiando la agroindustria nacional tales como: la producción de café, azúcar, aceite, leche, arroz, chocolate y hortalizas entre otros. Estos productos están generando beneficios para el país, como el aumento de exportaciones y por tanto un ingreso mayor para las arcas del Estado y para el empresario. Pero un desarrollo continuo y progresivo de la agroindustria nacional requiere no solamente de la existencia de productos posicionados como los nombrados anteriormente, también necesita de modelos administrativos altamente modernos, capaces de gestionar economías de escala y de controlar todo lo que conlleva un proceso de producción, así como la búsqueda de nuevos mercados tanto nacionales como internacionales y el manejo de nuevas tecnologías que permitan mejorar los diferentes procesos productivos, aumentando la calidad y generando mayor eficiencia.

Gracias al fortalecimiento de la industria nacional ha sido posible explorar el campo de la producción agrícola ecológica, la cual conlleva grandes ventajas, entre ellas, beneficios en materia de salud para el consumidor, donde se pretende mejorar la calidad de vida de cada uno de los habitantes de una sociedad y la creación de alternativas de producción auto sostenibles que sin perder su rentabilidad económica, sean responsables con el ambiente y procuren hacer el menor daño posible al mismo, contribuyendo al desarrollo de una agroindustria más cercana no solamente a las personas sino al mismo medio ambiente, puesto que no contiene sustancias tóxicas ni fertilizantes, pesticidas o herbicidas químicos, todos dañinos para el medio ambiente y la salud. En este sentido, “las prácticas de producción ecológica también implican actividades para asegurar la inocuidad del producto, bienestar animal, protección al medio ambiente y protección al trabajador” (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2007, p. 49)

Así, debemos tener en cuenta que el campo de la producción agrícola ecológica tiene un gran potencial en la medida en que Colombia tiene una serie de características ideales para que dicho subsector pueda desarrollarse de gran forma, estas son:

- a) Colombia cuenta con una gran disponibilidad de tierras fértiles inexploradas, lo que constituye una ventaja en términos de producción. Lo anterior ha hecho que esta agricultura enmarque “todos los sistemas agrícolas que promueven la producción sana y segura de fibras y alimentos, desde el punto de vista ambiental, social y económico. Estos sistemas parten de la fertilidad del suelo como la base para una buena producción.” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005, p. 740)

- b) Existe una gran cantidad de recursos naturales a disposición.

De esta manera, es evidente que la producción agrícola ecológica es una alternativa viable y benéfica tanto económica, social y ambientalmente, en tanto que genera ventajas reales para las personas y el ambiente.

1.5. Estado del Arte

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (p. 4) ha sido muy enfático en resaltar la importancia de la producción agrícola ecológica, por ello ha presentado una serie de estudios e investigaciones en las cuales expone las principales características de la misma, acerca de sus características se presenta el siguiente concepto:

“Las principales características de la agricultura ecológica son la posibilidad de cuidado y prolongación que se le brinda al medio ambiente y de igual forma, que los productos que ofrece son totalmente naturales, ya que poseen todos los nutrientes necesarios para el cuerpo humano, porque no se utilizan insumos químicos.”

También explica de qué forma se trabaja la tierra y como las herramientas y el método beneficia el medio ambiente. “En la producción sólo se hace uso de abonos orgánicos y se tiene un especial cuidado con la tierra por medio de la rotación de cultivos para evitar la erosión y el desgaste de los terrenos” (p. 4).

Respecto a las distintas investigaciones que se han hecho acerca del tema cabe resaltar principalmente lo introducido por algunos autores expertos en el tema. Luis Miguel Rivera experto en investigación agraria y gestión medioambiental en colaboración con Mercedes Sánchez investigadora agro social y experta en temas agrarios plantean en su artículo electrónico “*Marketing de productos ecológicos*” que dichos productos de la agroindustria no deben concebirse como excluyentes con los del mercado regular (no ecológicos) “estos

productos están destinados a un segmento de mercado diferente al correspondiente a los productos convencionales. Por tanto, no deben ser considerados, en la actualidad, como sustitutivos de los anteriores” (2002, p. 1). En ese sentido, lo que proponen estos autores esta actividad debe verse como una oportunidad tanto de ampliar como de explotar el mercado, y no como una amenaza a los modelos tradicionales de producción, sino como un proceso complementario que puede traer grandes beneficios para quienes en él participan.

De acuerdo con lo planteado por el IICA (2004) en el documento de “*Caracterización de la Producción Ecológica en Colombia*”, la importancia de la agricultura ecológica, también denominada orgánica radica primordialmente en dos factores. La producción de alimentos más sanos que benefician la salud de las personas y la producción libre de productos químicos que puedan cambiar o perjudicar las características y condiciones de las plantas. Pero además, dicho estudio va más allá y expone las causas que pueden explicar, por un lado el declive de la producción ordinaria y la disminución del consumo de productos convencionales, y por otro lado el creciente impacto que tiene la producción agrícola ecológica. Estas son:

- El cambio en la agenda mundial, en el cual los temas ambientales adquieren mayor grado de importancia y por ende una preocupación mayor por el impacto de las actividades económicas en la naturaleza
- El incremento de las Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA's)

En ese sentido, la demanda de productos orgánicos/ ecológicos se ha incrementado, haciendo de este mercado un campo con un gran potencial y lleno de oportunidades en el cual hay que tener una serie de consideraciones.

De acuerdo a lo planteado por Brugarolas, Rivera y Sánchez (1997) en “*Potencial de mercado para nuevos productos alimentarios: la producción ecológica*”, allí se hicieron una serie de investigaciones que buscaban encontrar que características del producto tenían mayor relevancia para el consumidor a la hora de comprarlo teniendo como referentes: el origen geográfico, el sabor, el precio, el tipo de producción y el aspecto visual. Los resultados permiten hacernos una idea de las preferencias del consumidor.

“Las variables más importantes del producto resultaron ser el aspecto visual (medido como porcentaje de superficie dañada) y el tipo de producción

(ecológica, integrada y convencional), cuya importancia conjunta oscilaba entre el 56 y el 58% del total de las preferencias.” (p. 16)

Así pues, dicho estudio nos sirve como referente para entender la relevancia que le dan las personas al tipo de producción, esto es: convencional, integrada o ecológica.

De esta manera, es importante aclarar que las diferentes investigaciones que se han hecho acerca del tema, incluyendo las expuestas en el presente proyecto, tienen como fin establecer la capacidad que posee el mercado de productos ecológicos en términos de oportunidades y virtudes y por supuesto las consecuencias de la producción agrícola ecológica, las cuales como hemos visto representan un beneficio para las personas y el medioambiente.

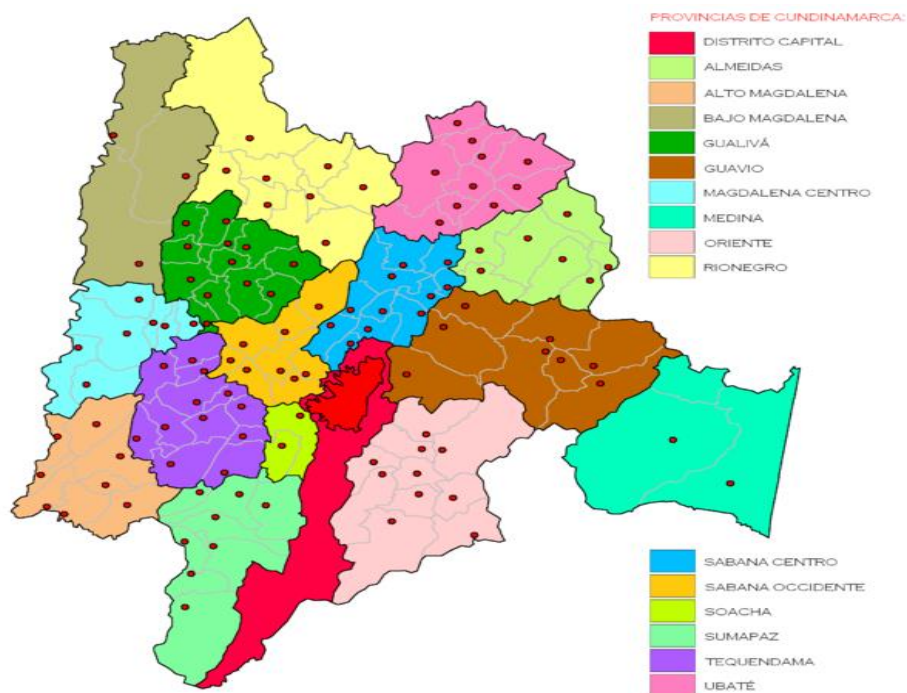
1.6. Análisis del entorno

Con el propósito de identificar a fondo las condiciones y el contexto en el que se puede desarrollar la producción agrícola ecológica, vale la pena hacer un análisis que considere todos aquellos factores que pueden influir, alterar o modificar de alguna forma el proceso de producción y por ende las repercusiones que esto tiene.

Empezando, se debe mencionar que gran parte de diferentes productos orgánicos, se encuentran en la Región de Cundinamarca. Este se encuentra en “la parte central del país, localizado entre los **03°40’14”y05°50’11”** de latitud norte y los **73°03’08”** y **74°53’35”** de longitud oeste.” (Departamento de Cundinamarca)

Según lo planteado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Cundinamarca tiene una población conjunta (incluyendo Bogotá) de 9’985.019 habitantes (2011, p 1) y está dividido en 116 municipios, el distrito capital, 8 corregimientos y 131 inspecciones. Tal y como se muestra en la figura 1:

Figura 1. Municipio de Cundinamarca



Fuente: <https://sites.google.com/site/gamacundinamarca/region-del-quavio>

1.6.1. Factores sociales y culturales

El índice de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) que tiene en cuenta principalmente las condiciones de ingreso mínimo, educación básica, vivienda y servicios sanitarios, sirve para hacer evaluar, al menos parcialmente las condiciones sociales de un lugar o zona. Por ello, es necesario presentar y analizar ciertas estadísticas que nos brindan un panorama acerca de los factores sociales y culturales.

La Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, la Universidad de los Llanos y del Tolima realizaron un estudio que abarcó distintos aspectos de las regiones o departamentos de Colombia, titulado “*Caracterización general de la región central*” (2005, p. 15), allí se expone que el número de personas con NBI es de aproximadamente 1.500.000 y que alrededor de un 43 % de la población no está afiliada al régimen de salud. En materia de educación los índices varían de acuerdo al grado, es decir mientras en preescolar hay una cobertura baja, en primaria el Departamento de Cundinamarca cuenta con uno de los índices más altos del país, y finalmente en secundaria tiene un promedio de cobertura del 50 % de la población.

En este departamento se hace énfasis en el desarrollo humano y la prevalencia de los derechos, en ese sentido se pretende fortalecer los lazos sociales tanto en el distrito capital

como en los municipios, mediante la inclusión de cualquier población que pueda estar considerada en riesgo o en estado vulnerable, esto, a través de mejores oportunidades educativas y por supuesto en materia laboral, para lograr consolidarse como un departamento altamente competitivo.

Por último, en el aspecto social cabe resaltar que Cundinamarca “es uno de los departamentos del país que más se ha visto afectado por el desplazamiento forzado” (Derechos Humanos), no como epicentro, sino por la cantidad de personas que recibe a diario dado el conflicto armado presente en el país.

En cuanto a la cultura, hay varias cosas por decirse: a pesar de que no haya datos oficiales de la presencia de grupos indígenas, existe un resguardo en Cota consolidado ya hace muchos años. Cundinamarca cuenta con 80 casas culturales y 74 bibliotecas alrededor de sus 116 municipios, 10 museos municipales además de los sitios de interés que se encuentran en Bogotá (Monserate, Parque Simón Bolívar, Jardín Botánico) y por supuesto en otros lugares del departamento (Catedral de sal-Zipacquirá, lagunas de Funeque y Guatavita).

Entrando un poco más en el municipio de Guasca, quien cobra especial importancia en este proyecto por ser un gran productor de productos ecológicos, se encuentra localizado en la región del Guavio, ubicada al noreste de Bogotá D.C. a 50 kilómetros. Tiene una extensión territorial de 346 km² y una población de alrededor de 12,450 personas de acuerdo con el censo hecho por el DANE (2005). Es de rescatar que prácticamente su economía se sostiene por la agricultura y la ganadería, destacándose productos como la papa, las fresas, la zanahoria, la leche y las flores de exportación.

1.6.2. Factores económicos

Hay que tener en cuenta que parte de los factores económicos derivan de las condiciones sociales que se han planteado anteriormente, sin embargo existen algunos datos que permiten darnos una referencia acerca del aspecto económico en la región. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2002) exponen que entre Bogotá y Cundinamarca hay un aporte de aproximadamente el 25% del PIB de la Nación, para ese mismo año y de la misma fuente se registran unos 2300 establecimientos industriales a lo largo del departamento.

Con respecto a la distribución sectorial económica, se encontró que prima el sector agropecuario, seguido del sector industrial, los servicios y por último el comercio. En ese sentido, hay una gran cantidad de productos que se cultivan y que han adquirido gran importancia a lo largo de los años gracias a sus altos niveles de consumo y comercialización, algunos de ellos son: café, papa, caña panelera, maíz, yuca, cítricos, cebada, plátano, algodón, achiras, hortalizas, guadua y cacao entre otros. No obstante, también la producción avícola y los productos lácteos hacen un aporte considerable a la economía del departamento.

Por dar algunos ejemplos, encontramos que en municipios como Sopó y Zipaquirá hay gran producción de lácteos, en Soacha, Tocancipá y Sibaté se destaca la industria química, mientras en Chocontá se producen cueros y curtiembres, también están los textiles que son fuertemente trabajados en Cajicá, Facatativá y Bogotá, donde además cabe resaltar la producción de plástico, papel, lácteos, cosméticos, productos de aseo y cueros entre muchos otros.

Sin embargo, el mercado y la producción de productos agrícolas ecológicos cuenta con un gran potencial que no ha sido aprovechado en muchos municipios; y partiendo de que hay sectores poblaciones que prefieren consumir productos tradicionales, de elaboración sana y natural conjunto con materias primas de excelente calidad, se deben tener en cuenta proyectos como el de La Asociación de Granjeros Ecológicos de Guasca- AGREGUA, que además de garantizar las ventajas anteriormente nombradas, buscan mejorar las condiciones socioeconómicas de los habitantes de Guasca y sus zonas aledañas y los cuales, se pueden volver un proveedor importante para nuestra organización.

1.6.3. Factores tecnológicos

Más allá de los aspectos sociales, culturales y económicos, existen unos factores que comprenden un área mucho más técnica, esto es: todos aquellos insumos físicos, equipos, infraestructura y mano de obra necesaria para poder desarrollar producción agrícola ecológica, teniendo en cuenta que la tecnología disponible juega un papel preponderante en el proceso productivo.

Conforme a esto, encontramos que la empresa Theis Orgánico debe poseer herramientas necesarias para llevar a cabo la producción no solamente de una forma eficiente y ágil, sino también responsable. En primera medida, se debe contar con una planta de producción que

permita cubrir tanto con los requerimientos de cantidad, es decir el incremento de la demanda, como con las exigencias del mercado con respecto a la calidad de los productos.

Los bienes inmuebles básicos para colocar en marcha nuestra empresa son las siguientes:

- a) Bascula de 150 kg
- b) Estufa industrial
- c) Mesones y mesas de acero inoxidable
- d) Molino común
- e) Molino de martillo (pulverización)
- f) Marbita (olla para cocinar productos)
- g) Autoclave (esterilizar frascos)
- h) Horno deshidratador
- i) Estufa corriente y otros utensilios de cocina
- j) Licuadora industrial
- k) Resistencias para sellar empaques.

Se pretende que el equipo y la maquinaria sean adquiridos con recursos propios.

1.6.4. Factores políticos y legales

En este aspecto deben ser consideradas todas aquellas barreras institucionales que tienen origen en el sistema político y normativo del país, las cuales se le presentan al productor y tienen que ver principalmente con la tributación y la explotación de los recursos naturales. Dicho de otra forma, las obligaciones fiscales que tiene la empresa al hacer parte del mercado nacional y los requerimientos en materia de producción; estos se encuentran consignados principalmente en la constitución y en la ley.

Como ejemplo, existen una serie de restricciones y reglas que pretenden regular, controlar y coordinar todo lo que tiene que ver con procesos de producción; se encuentra el artículo 360 de la constitución donde se plantea que la ley determina las condiciones en que deben ser explotados los recursos naturales. Por otro lado, el código de comercio establece normas según las cuales deben registrarse las empresas de comercializar el producto, importar o exportar, y hasta los mismos parafiscales que hacen parte del sistema de tributación al tiempo que benefician el sistema de seguridad social integral.

Sin embargo, en este aspecto lo más importante y que debe ser tenido en cuenta por todos aquellos que quieran adelantar procesos de producción ecológica es la resolución 187 de

Julio de 2006, donde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural “adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización y se establece el Sistema de control de productos agropecuarios ecológicos” (2006, p. 1). Justamente, en esta resolución se trata a fondo todo lo que tiene que ver con el tema, estableciendo claridad acerca de las obligaciones, requisitos y normas bajo las cuales debe regirse todo aquel que quiera producir o ya produzca de esta manera. Además, se deja claro que el Estado a través de sus organismos debe procurar por la conservación del medio ambiente y garantizarle a la sociedad su derecho de gozar de un ambiente sano buscando el desarrollo sostenible. Posteriormente, encontramos una serie de definiciones de términos o conceptos que tienen que ver con la producción agrícola ecológica con el fin de dejar muy claro de lo que se está hablando.

Posteriormente, se exponen algunos principios y objetivos de tales como:

- a) “ Reutilizar los desechos de origen vegetal y animal a fin de devolver nutrientes a la tierra, reduciendo al mínimo el empleo de recursos no renovables” (2006, p 5)
- b) “ Promover un uso saludable del suelo, el agua y el aire, y reducir al mínimo todas las formas de contaminación de estos elementos que puedan resultar de las prácticas de producción” (2006, p 5)
- c) “ Mantener la fertilidad del suelo a largo plazo “ (2006, p 5)

A continuación, se hace énfasis en la importancia de la separación de unidades productivas, entendiendo que cada una de ellas es como un ente vivo, por lo cual deben ser claramente delimitadas a menos de que existan las medidas preventivas debidamente certificadas al respecto, las cuales deben estar presentes también en el almacenamiento de materia prima e insumos, y a la hora de transportar el producto ecológico.

Consecutivamente, se establecen los pasos a seguir para certificar un producto y en ese sentido los sistemas de control que debe haber sobre el mismo, garantizado su etiquetado y sellado respectivo, para que pueda luego ser comercializado ya sea en el mercado nacional o extranjero.

Por último, se introduce el Sistema de Control para la Producción Ecológica, que es principalmente un modelo de gestión implementado por el Ministerio de Agricultura, el cual le da la potestad y la autoridad para ejercer vigilancia y control ya sea directamente o a través de otras entidades y organismos, sobre los procesos de producción de esta índole. Dicho

control implica entre otras cosas de un seguimiento y evaluación a las empresas, de un registro de los productos y de una acreditación.

Así mismo, tal como lo planteó Rivero y Sánchez (2002, p. 159) desde una perspectiva netamente empresarial, los productos orgánicos asientan una alternativa interesante para establecer diferencias comerciales de la producción agraria. Lo anterior significa que estos productos van dirigidos a un nicho de mercado totalmente distinto al de los productos convencionales. De aquí, que no deban ser considerados como sustitutivos de los anteriores.

Se realiza dicha aclaración para informar al lector que en el presente trabajo se trabajará exclusivamente con productos orgánicos y no con productos convencionales por ser totalmente distintos, tanto en calidad como en segmentación.

Es por ello que a continuación se mostrará la definición que el Ministerio de Agricultura de la República de Colombia tiene sobre éste concepto:

“Producto agropecuario ecológico o también conocido como orgánico, es aquel que proviene de un sistema de producción en el que no se ha utilizado fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, u otras sustancias tóxicas que pueden llegar a causar algún daño potencial a la salud humana y al medio ambiente. Las prácticas de producción ecológica también implican actividades para asegurar la inocuidad del producto, bienestar animal, protección al medio ambiente y protección al trabajador.”(2006, p 2)

Para asegurar el estricto cumplimiento de que todo el proceso se cumpla, las empresas que tengan procesos orgánicos dentro de sus productos, deben certificarse ante una de las siguientes entidades en Colombia:

- BCS OKO Garantie Colombia
- BioTrópico
- CCI
- CERES Colombia
- CONTROL UNION COLOMBIA
- Cotecna
- ECOCERT Colombia
- SGS Colombia

Una vez se haya conseguido la certificación la entidad debe dirigirse al Ministerio de Agricultura para solicitar el Sello Único de Alimento Orgánico que obligatoriamente debe portar cada empaque del producto, adjunto con el certificado ecológico emitido por alguna de las entidades antes mencionadas.

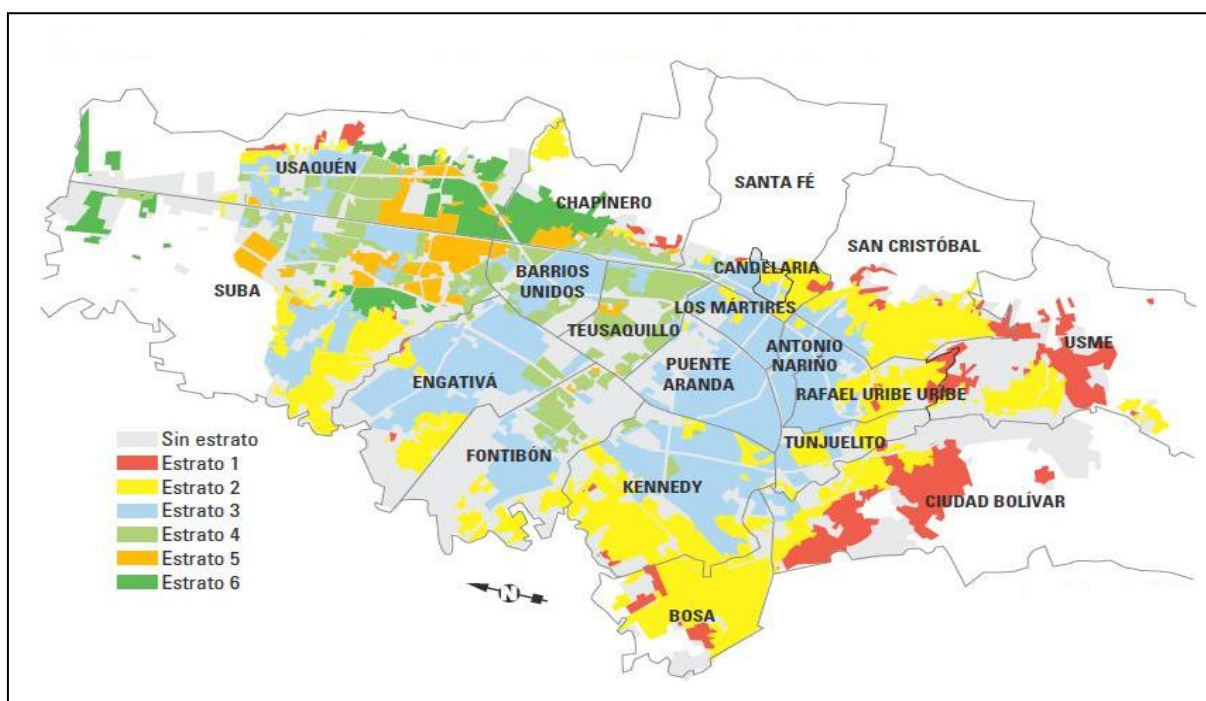
Dicho certificación es un requisito indispensable para comercializar los productos en las diferentes tiendas especializadas, así como en almacenes de grandes superficies.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación.

Partiendo de la idea de incursionar en el mercado Bogotano es importante conocer la estratificación que existe en la ciudad de Bogotá D.C. Para tal fin, en la figura 2 se presentará el mapa de la ciudad estratificado, donde se evidencia que la mayor parte de estratos medio y alto se encuentra principalmente en las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba.

Figura 2. Mapa Bogotá D.C. por estrato



Fuente: Planeación Distrital

2.1.1. Análisis externo.

En el presente apartado se analizará el mercado Bogotano, donde se pretende incursionar con el negocio planteado en este documento.

2.1.1.1. Análisis de la estructura del mercado

En Bogotá según las cifras del Censo de 2005 suministradas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), existen alrededor de 1.931.372 hogares. Cabe

resaltar que los productos a ser comercializados generalmente son consumidos por familias y su compra depende netamente del consumo de este núcleo. Por esta razón, se han tomado los hogares como punto de referencia para el presente estudio. De esta forma, y partiendo de las estadísticas que presenta el DANE en el censo de 2005 se obtiene como resultado la siguiente tabla:

Tabla 1. Hogares por localidad

| Nombre de Localidad | Total Hogares | Nombre de Localidad | Total Hogares | Nombre de Localidad | Total Hogares |
|------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------------------------|------------------|
| Usaquén_Cabecera | 132.302 | Engativa_Cabecera | 226.911 | Ciudad Bolívar_Cabecera | 144.641 |
| Chapinero_Cabecera | 48.264 | Suba_Cabecera | 266.593 | Usaquen_Rural Disperso | 747 |
| SantaFe_Cabecera | 31.567 | Barrios Unidos_Cabecera | 61.258 | Chapinero_Rural Disperso | 51 |
| San Cristobal_Cabecera | 110.574 | Teusaquillo_Cabecera | 49.857 | SantaFe_Rural Disperso | 1.691 |
| Usme_Cabecera | 78.093 | Los Martires_Cabecera | 28.456 | San Cristobal_Rural Disperso | 21 |
| Tunjuelito_Cabecera | 52.47 | Antonio Nariño_Cabecera | 30.218 | Usme_Rural Disperso | 10 |
| Bosa_Cabecera | 132.917 | Puente Aranda_Cabecera | 73.395 | Suba_Rural Disperso | 22 |
| Kennedy_Cabecera | 257.384 | La Candelaria_Cabecera | 8.199 | Sumapaz_Rural Disperso | 1.44 |
| Fontibon_Cabecera | 90.105 | Rafael Uribe_Cabecera | 104.186 | TOTAL | 1.931.372 |

Fuente: DANE

No obstante, el presente estudio se enfocará únicamente a estratos medios y altos. Esto debido a que los productos a ofrecer por la empresa no son de consumo vital, por lo que se descartará los hogares pertenecientes a estratos bajos y las diferentes localidades dispersas dentro del perímetro Bogotano. De esta forma, y partiendo de la información de la tabla anterior y del informe de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. dentro de su documento Caracterización socioeconómica de Bogotá y la Región – V8, se obtiene la siguiente clasificación:

Tabla 2. Distribución de la Población por estrato y localidades

| Localidad | Estrato Bajo | Estrato Medio | Estrato Alto |
|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Usaquén | 11.1 | 56.7 | 32.2 |
| Chapinero | 12.8 | 33.6 | 53.6 |
| Santafé | 85.2 | 14.8 | - |
| San Cristóbal | 85.8 | 14.2 | - |
| Usme | 100 | - | - |
| Tunjuelito | 67.2 | 32.8 | - |
| Bosa | 97.4 | 2.6 | - |
| Kennedy | 42.3 | 57.7 | - |
| Fontibón | 13.1 | 86.9 | - |
| Engativá | 14.7 | 85.3 | - |
| Suba | 35.8 | 47 | 17.2 |
| Barrios Unidos | - | 97.2 | 2.8 |
| Teusaquillo | 0.1 | 92.9 | 7 |
| Los Mártires | 5.7 | 94.3 | - |
| Antonio Nariño | 6.6 | 93.4 | - |
| Puente Aranda | 1 | 99 | - |
| La Candelaria | 60.8 | 39.2 | - |
| Rafael Uribe | 59.7 | 40.3 | - |
| Ciudad Bolívar | 96.8 | 3.2 | - |

Fuente: Elaborado a partir de información directa del DAPD y DANE. Tomado del Documento CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE BOGOTÁ Y LA REGIÓN – V8

Así, tomando las dos tablas anteriores, se extrae que la organización cuenta con una población potencial consumidora de 1.065.411 familias distribuidas en el estrato medio y alto. Sin embargo, se debe hacer alusión que estas familias las componen todas las localidades, lo que hace necesario, para el presente estudio, segmentar y definir la población que cumple con los parámetros para el consumo de los productos orgánicos.

Diferentes estudios han mostrado que los principales consumidores son los estratos altos, ya que estos productos aumentan de un 10% a un 40% al de los productos tradicionales. De esta forma, en el siguiente cuadro se presentan las familias por estrato en la ciudad de

Bogotá D.C. donde los estratos bajos lo conforman los estratos 1 y 2, el medio 3 y 4 y altos 5 y 6:

Tabla 3. Total Familias por Estrato Socioeconómico

| Localidad | Total Hogares Estrato Bajo | Total Hogares estrato Medio | Total Hogares Estrato Alto | Total Localidad |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------|
| Usaquén | 14,686 | 75,015 | 42,601 | 132,302 |
| Chapinero | 6,178 | 16,217 | 25,870 | 48,264 |
| Santafé | 26,895 | 4,672 | - | 31,567 |
| San Cristóbal | 94,872 | 15,702 | - | 110,574 |
| Usme | 78,093 | - | - | 78,093 |
| Tunjuelito | 3,526 | 1,721 | - | 5,247 |
| Bosa | 129,461 | 3,456 | - | 132,917 |
| Kennedy | 108,873 | 148,511 | - | 257,384 |
| Fontibón | 11,804 | 78,301 | - | 90,105 |
| Engativá | 33,356 | 193,555 | - | 226,911 |
| Suba | 95,440 | 125,299 | 45,854 | 266,593 |
| Barrios Unidos | - | 59,543 | 1,715 | 61,258 |
| Teusaquillo | 50 | 46,342 | 3,490 | 49,882 |
| Los Mártires | 1,622 | 26,834 | - | 28,456 |
| Antonio Nariño | 1,994 | 28,224 | - | 30,218 |
| Puente Aranda | 734 | 72,661 | - | 73,395 |
| La Candelaria | 4,985 | 3,214 | - | 8,199 |
| Rafael Uribe | 62,199 | 41,987 | - | 104,186 |
| Ciudad Bolívar | 140,012 | 4,629 | - | 144,641 |
| Total Familias por estrato | 814,781 | 945,881 | 119,530 | 1,880,192 |

Fuente: Elaboración Propia basado en cuadros anteriores.

De esta forma, el mercado objetivo lo componen 330.856 familias distribuidas en las localidades donde predominan familias que devengan más de dos salarios mínimos (Usaquén, Suba y Chapinero) que se encuentran en estratos medios y altos de la ciudad de Bogotá D.C.

2.1.1.2. Análisis de la naturaleza del mercado.

Según el documento Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA suministrado por Proexport afirma que “no existe en Colombia información disponible acerca del agregado del

mercado de productos orgánicos. Los autores estiman que el volumen del mercado en Colombia para alimentos orgánicos en el sector de la venta al por menor y gastronómico está entre 2 y 3 millones de dólares americanos” (Elzakker & Eyhorn, 2010, p. 62). También en él se menciona que una parte importante de los alimentos orgánicos se vende a través de las cadenas tradicionales de venta al por menor, entre las cuales se encuentra el grupo Éxito el cual es el más importante almacén de cadena que existe en Colombia actualmente. Éste ha introducido la marca Taeq para productos alimenticios innovadores y modernos. Bajo Taeq Orgánico, Éxito ofrece una pequeña gama de alimentos orgánicos, principalmente verduras orgánicas, en varias de sus cadenas de supermercados (Éxito y Carulla). Sin embargo, la oferta orgánica está disponible en Bogotá y sólo en áreas de la ciudad con un alto poder adquisitivo por habitante.

Además del comercio de venta al por menor tradicional algunos almacenes especializados están ofreciendo productos orgánicos (verduras y frutas). El almacén y restaurante más conocido es Bioplaza (www.bioplaza.com) que ofrece algunas frutas orgánicas de su propia granja y algunas “frutas naturales” no certificadas.

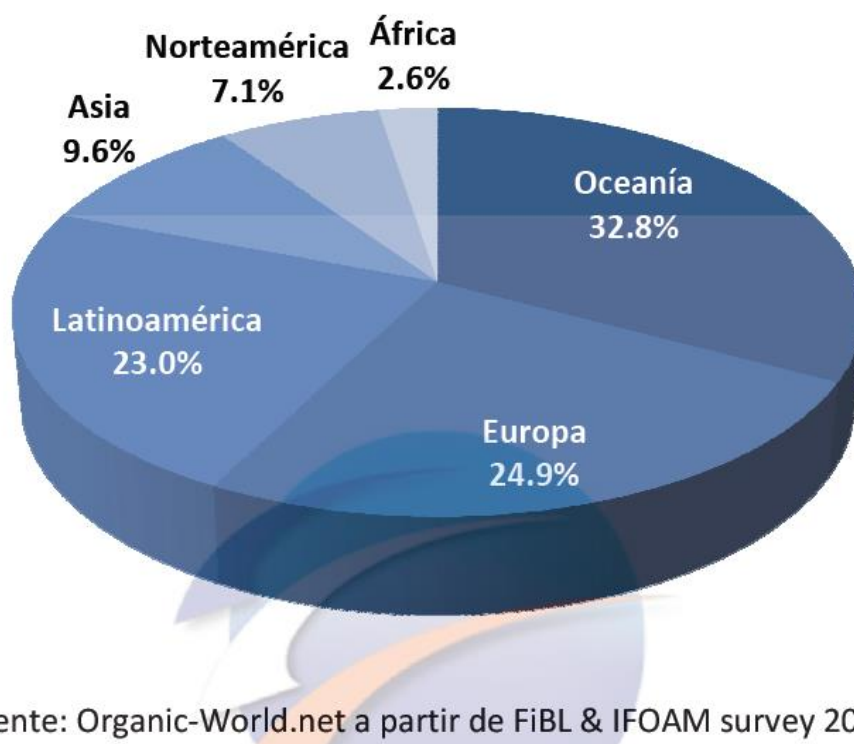
Otro restaurante y almacén orgánico pequeño es Suna. Sin embargo, la oferta de las así llamadas tiendas “orgánicas” siempre incluye una gran parte de productos no certificados y/o productos naturales debido a que no hay suficiente suministro de productos orgánicos y su importación los hace muy costosos.” (Udo Censkowsky, 2010, pp. 62-63)

2.1.1.3. Evolución y tendencias del mercado.

Al elaborar este plan sobre los productos orgánicos, se hace necesario definir qué son. Al respecto el Ministerio de Agricultura y el Observatorio Agrocadenas Colombia, definen que dichos producto enmarcan “todos los sistemas agrícolas que promueven la producción sana y segura de fibras y alimentos, desde el punto de vista ambiental, social y económico” (Espinal, Martínez, & Espinosa , 2005, p. 4). Además resalta que este mercado es “uno de los más dinámicos y diversos con gran crecimiento en los últimos años.”

Es así, como cada continente ha venido desarrollando estrategias para aumentar la tierra agrícola orgánica, tal como lo muestra López (2011, p. 7) citando a Organic-World.net en la figura 3.

Figura 3. Distribución de la tierra agrícola orgánica según región, 2009



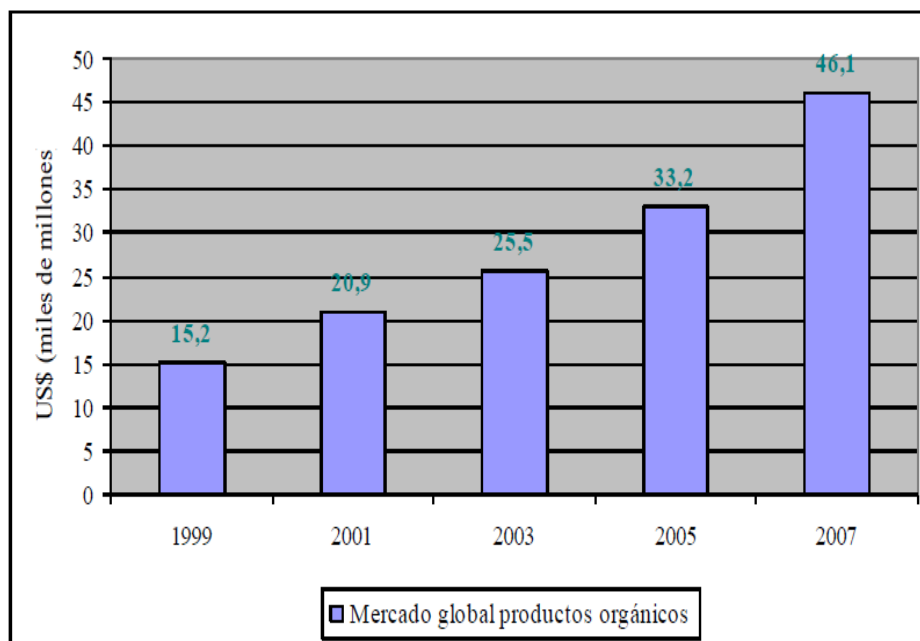
Fuente: Organic-World.net a partir de FiBL & IFOAM survey 2010.

Citado en: Lopez, P. (2011). El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. Procomer. p 7.

Además, según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), el mercado orgánico duplicó su tamaño entre el 2003 y el 2008 al pasar de US\$25,000 millones a US\$50,900 millones. A pesar de los efectos de la crisis económica que tuvo lugar entre 2008 y 2009, el mercado orgánico mostró un crecimiento del 5% para el año 2009 alcanzando los US\$55,000 millones a nivel mundial. (Espinal, Martínez, & Espinosa, 2005, p 4)

Lo anterior es ratificado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias al mostrar significativos aumentos en las ventas de los productos mencionados tal como lo muestra la figura 4:

Figura 4. Ventas Mundiales de Productos Orgánicos (1999 – 2007)

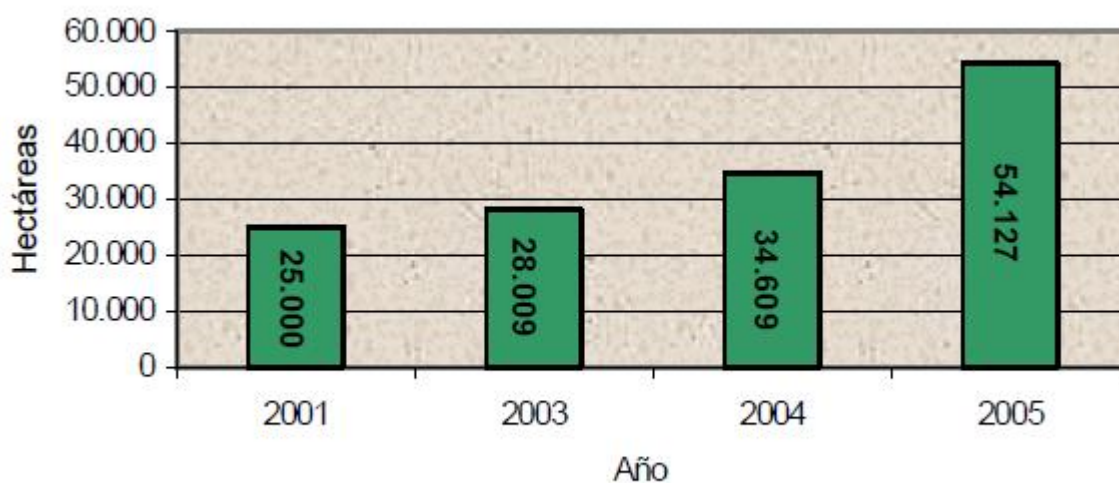


Fuente: Elaboración EMG, sobre la base de Helga Willer and Lukas Kilcher (Eds.). *Op. Cit.*

Fuente: Citado en (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2011, p 16)

Colombia no ha sido ajena a este comportamiento y así, como la producción agrícola mundial ha aumentado, la colombiana también. Según el Ministerio de Agricultura y algunas entidades certificadoras, presentan en su documento La Agricultura Ecológica en Colombia el área dedicada a la producción ecológica desde el año 2001 a 2005 obteniendo el siguiente resultado mostrado en la figura 5:

Figura 5. Área dedicada a la Producción Ecológica en Colombia



Fuente: MADR y entidades certificadoras

De esta forma, se evidencia la existencia real de un mercado inmerso y creciente en la población mundial, lo que desarrolla oportunidades significativas en la producción y comercialización, en un mercado que cada año muestra cifras superiores, tanto en producción como en ventas. Lo anterior vislumbra un panorama alentador y lleno de oportunidades para la organización así como para la región. Más aún, cuando se sabe por un estudio realizado para Colombia durante la negociación del Tratado de Libre Comercio con los países del Efta, “que en Colombia existen tan sólo 49 mil hectáreas de producción orgánica certificada, es decir, el 0,005% de la producción mundial.” (Proexport Colombia, 2011), lo que permite obtener ventajas competitivas bastantes amplias, al momento de lograr la certificación.

Por tanto, se reafirma que las oportunidades sobre abundan en el mercado local como nacional e internacional.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

3.1. Análisis DOFA

En el presente capítulo se mostraran las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas consideradas dentro del plan de empresa de productos orgánicos.

3.1.1. Fortalezas

La principal fortaleza de nuestra empresa es que posee en la actualidad una planta para la producción de alta calidad, que permite desarrollar y elaborar productos en cantidad. Esta se encuentra dentro de la ciudad lo que hace que la comercialización sea más ágil y dinámica. Dentro de este territorio geográfico se cuenta con probable clientes mayoristas como son Colegios de estratos altos y Hoteles 5 estrellas, que logrando entrar a estos puntos, se lograría sobrepasar el plan de ventas mensuales y anuales.

3.1.2. Debilidades

Una de las principales debilidades que posee es la falta de promoción y diferenciación del producto frente al de la competencia orgánica que existe. El producto es común para los ojos del consumidor, apartando la parte orgánica. Es decir, no existe una diferencia clara, aparte de una posición y una marca que se quiere implementar, para decir que alguno de los productos orgánicos tiene alguna característica especial que diferencie al de la competencia orgánica.

3.1.3. Oportunidades

La principal oportunidad que se observa dentro de este mercado se fundamente, como se ha visto anteriormente, en la demanda creciente que se proyecta tanto a mediano como largo plazo. La explosión de consumo de estos alimentos dan una gran oportunidad para progreso, tanto empresarial, como de la región. Esta explosión ha causado que la percepción de los posibles compradores tenga buena imagen sobre los productos orgánicos y así, una aceptación clara sobre esta reciente rama.

Otro factor importante que se debe tener en cuenta es el apoyo por parte de diferentes ONG's y el gobierno, donde se apoya, tanto de manera económica como intelectual la producción, comercialización y difusión del sector orgánico.

3.1.4. Amenazas

Dentro del negocio orgánico existen varias amenazas que hay que tener en cuenta. Se empieza por nombrar el desconocimiento por parte de los consumidores respecto a los productos orgánicos. En Colombia, no se ha desarrollado una conciencia colectiva frente a estos. Hasta el momento los productos tradicionales han tenido una percepción de confiables y naturales. Lo que ocasiona que no existan preocupaciones para el consumidor sobre los mismos.

De igual manera, hasta este momento existe escasa presencia de los productos orgánicos en los canales de distribución masivos. Aunque se ha visto que se interesan más por estos productos dándoles espacios, aún no muy grandes, se nota que poco a poco las personas se han preocupado por el medio ambiente y por cuidar su salud. De esta forma este punto se encuentra directamente relacionado con el anterior. Al no haber mucha demanda, los canales de distribución poco se interesan por estas.

Al aumentar el precio del producto de un 15% a un 40%, hace que el producto no tenga una adquisición continua sino que esta demanda aumente lentamente. Lamentablemente la gente tiene la tendencia de fijarse exclusivamente en el precio y no en las bondades que ofrece el producto.

Por último, se menciona que no existe una ausencia de posición arancelaria específica. Básicamente se hace referencia a que no existe una distinción clara de los productos convencionales sobre los orgánicos. Lo anterior hace que no exista una buena base de información hacia los consumidores y no existe una claridad y confianza hacia los operadores comerciales sobre la diferencia de los mismos.

De esta forma, y viendo las diferentes áreas se analizará cada una de las variables DOFA por área de resultados. En ella se analizará variables como mercado, recursos financieros y recursos físicos. Esta matriz mostrará brevemente cada una de los elementos DOFA y se integrarán con las diferentes variables que se enumeraron anteriormente:

3.1.5. El DOFA por área de resultados

En la presente matriz se pretende mostrar el análisis DOFA partiendo de cada una de las áreas de resultados donde se observa un impacto dentro de la organización.

Tabla 4. DOFA por área de Resultados

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------------|--|---|---|---|
| MERCADO | Alto consumo interno de productos ecológicos en la Ciudad de Bogotá | Falta de promoción y diferenciación de producto | Apertura paulatina de diferentes mercados y localidades en la ciudad de Bogotá D.C. Crecimiento del consumo de alimentos ecológicos Demanda de alimentos naturales en explosión | Ingreso de nuevos competidores Aumento de subsidios externos en países competidores y tratados de libre comercio entre Colombia y diferentes países Aparición de plagas y enfermedades que afecten consumo. |
| RECURSOS FINANCIEROS | | | Apoyo del exterior | Recortes en las líneas de crédito, ayudas del exterior y gubernamentales |
| RECURSOS FÍSICOS | Se posee planta de producción de gran capacidad, dotada con tecnología avanzada y de punta | | Disponibilidad de Ayuda gubernamental y/o extranjera | |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING.

4.1. Matriz de posición competitiva

Para organización del presente estudio, se denomina competencia de productores de carácter orgánico a las empresas que comercializan sus productos en las diferentes cadenas comerciales, tales como almacenes de cadena y tiendas ecológicas, en donde hacen presencia las siguientes marcas.

| COMPETIDORES DIRECTOS |
|-----------------------|
| ECOREAL |
| ULA'S FOOD |
| HUERTOS VERDES |
| MUKATRI |
| TAEQ |

Esta última marca cobra gran importancia en el mercado orgánico ya que es propia del grupo ÉXITO, lo que hace que tenga mayor presencia a nivel nacional y local, especialmente en almacenes como Carulla y Pomona donde sus clientes son de estrato altos.

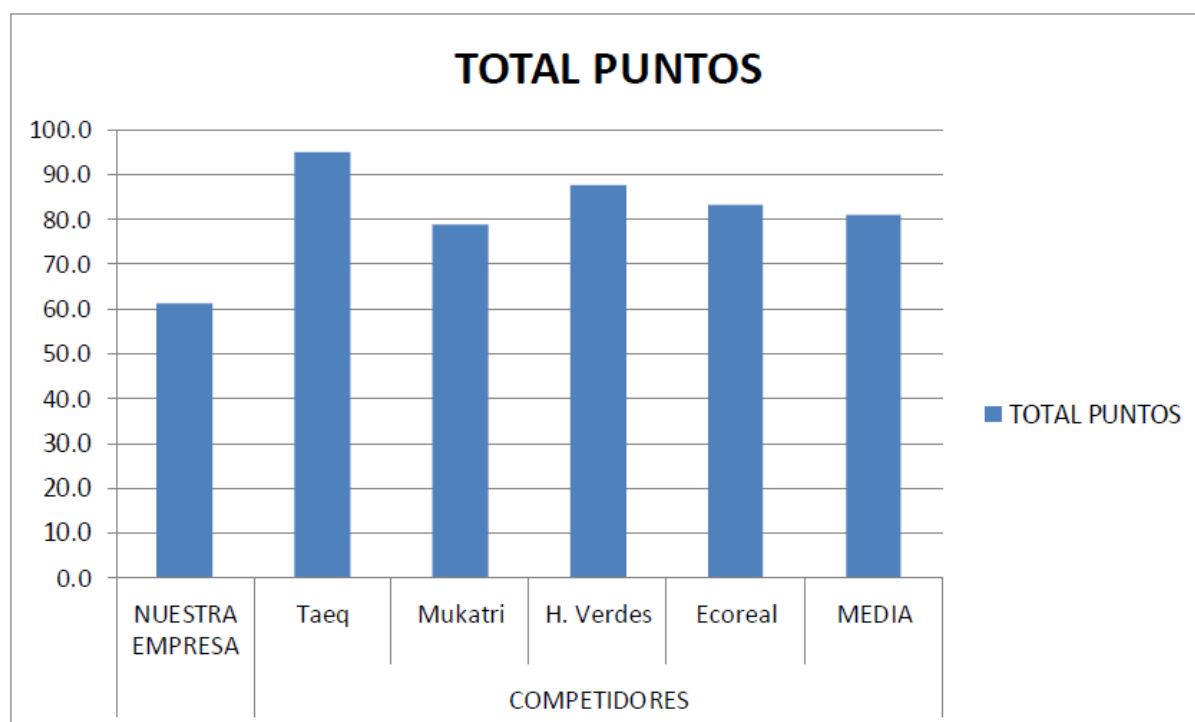
De aquí se desarrolle el presente gráfico partiendo de un concepto netamente perceptual para cada una de las siguientes compañías y en donde se estudiaron diferentes variables que permiten obtener un promedio, y así determinar la posición competitiva actual de la organización:

Tabla 5. Percepción de público objetivo

| PERCEPCIÓN DE NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO | | | | | | |
|--|-----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CARACTERÍSTICAS | NUESTRA EMPRESA | COMPETIDORES | | | | MEDIA |
| | | Taeq | Mukatри | H. Verdes | Ecoreal | |
| Precio | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 7.5 | 7.0 | 7.3 |
| Calidad | 9.0 | 9.0 | 7.0 | 8.5 | 9.0 | 8.5 |
| Imagen | 4.0 | 8.0 | 7.0 | 8.5 | 6.5 | 6.8 |
| Reconocimiento de marca | 3.0 | 9.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 | 6.6 |
| Relación con los clientes | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| Ubicación | 2.0 | 10.0 | 8.8 | 8.0 | 9.0 | 7.6 |
| Servicio al cliente | 6.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 7.0 | 7.2 |
| Servicio Post-Venta | 2.0 | 8.0 | 7.0 | 8.0 | 5.0 | 6.0 |
| Tiempo de entrega | 7.0 | 10.0 | 6.0 | 8.0 | 9.0 | 8.0 |
| Formas de pago | 7.0 | 10.0 | 7.0 | 8.0 | 9.0 | 8.2 |
| Costes | 6.0 | 7.0 | 7.0 | 8.0 | 6.5 | 6.9 |
| TOTAL PUNTOS | 61.0 | 95.0 | 78.8 | 87.5 | 83.0 | 81.1 |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Comparación Perceptual Theis Orgánico frente a Competencia



Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior gráfica presenta las diversas empresas que entran a ser parte de la competencia que posee en la actualidad la empresa. De aquí, una ubicación por debajo del promedio que representa la debilidad de Theis Orgánico dentro del contexto competitivo empresarial estudiado. No obstante, las diferentes acciones propuestas en el presente documento, encaminan a que en menos de dos años, después de iniciar operaciones la empresa se encuentre competitivamente dentro del promedio del sector.

4.2. Fijación de los Objetivos de Marketing

En el presente estudio se debe informar los objetivos que se hacen necesarios para efectuar el seguimiento y el cumplimiento de las diferentes metas establecidas por la organización en un contexto de mercadeo. De aquí, que estos deban ser en su totalidad medibles, viables y cuantificables.

4.3. Objetivos de marketing

Tabla 6. Objetivos del marketing

| Para conseguir más mercado | Para conseguir más volumen de ventas | Para conseguir más rentabilidad |
|--|--|---|
| Objetivo anual de porcentaje del mercado | Objetivo anual de volumen de ventas | Objetivo anual de margen de contribución |
| Previsión de ventas para el mercado | Estructura de rentabilidad | Estructura de rentabilidad |
| Objetivo de volumen de ventas | Margen de contribución necesario | Nivel requerido de volumen de ventas |
| Estructura de Rentabilidad | Previsión de ventas para el mercado | Previsión de ventas para el mercado |
| Margen de contribución requerido | Porcentaje del mercado requerido | Porcentaje del mercado requerido |
| Se puede alcanzar el volumen de ventas y el margen de contribución requeridos dada la participación de mercado exigida | Si el objetivo de porcentaje de mercado se logra ¿el margen de contribución será adecuado? | ¿Se puede lograr el objetivo de volumen de ventas dado el porcentaje de mercado requerido? Si se alcanza el margen de contribución ¿será adecuado? |

Fuente: Sainz J. (2007). El plan de marketing en la práctica. Esic Editorial. p 215

4.4. Elección de las Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing juegan un papel fundamental en la contribución de crecimiento que pretende la Organización. De esta forma, se presentan los siguientes apartados para explicar las estrategias a utilizar y lograr la competitividad empresarial.

4.5. Cadena de Valor

Dentro del marco del mercadeo se hace pertinente mencionar toda la cadena de valor que transcurre en todos los procesos desarrollados dentro de la Asociación de la siguiente forma:

Tabla 7. Cadena de valor

| | | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|---|
| Soporte Corporativo | Se abastecen mediante proveedores ecológicos de la región. | Planta de producción totalmente equipada y dotada. | Innovación por medio de la Investigación para obtener y desarrollar nuevos productos. | Capacitación Incentivos por cumplimiento de metas. |
| Infraestructura y Tecnología | Permite el correcto almacenamiento de toda la materia prima y el producto terminado | Posee maquinaria con alta capacidad productiva y relativamente nueva. Utilización de página Web para pedidos. | Desarrollo de diferentes campañas publicitarias por medio de la WEB y Redes Sociales | Satisface y cumple con los pedidos programados |
| Finanzas | Acceso a diferentes programas gubernamentales que entregan diferentes recursos para el fortalecimiento de la organización | Implantación de nuevas líneas de producción | | Negociación con canales de distribución |
| | Logística | Producción <ul style="list-style-type: none"> • Transformación de materia Prima en productos ecológicos terminados • Envasado de Productos • Costos de producción promedio con los de la industria ecológica en Colombia | Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de Productos Nuevos • Campañas de soporte promocional | Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas por medio de los asociados • Control y abastecimiento o del plan de ventas • Negociación con los diferentes canales de distribución. |

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Estrategias

Una vez estudiado el contexto, se presentarán diversas estrategias partiendo de ciertas matrices que permiten evidenciar con claridad la situación en que se encuentra la compañía.

4.6.1. Matriz de Atractivo – Competitividad

En este punto se desarrolla un análisis del atractivo de la industria frente a la competitividad que existe en el sector con respecto a la Organización.

Tabla 8. Matriz Atractivo - Competitividad

| | | COMPETITIVIDAD | | |
|---------------------------|-------|---|-------|--------------------------------|
| | | Débil | Media | Fuerte |
| ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA | Alta | B. Desarrollo Selectivo <ul style="list-style-type: none"> • Theis Orgánico | | A. Crecimiento Ofensivo |
| | Media | | | |
| | Baja | A. Desinversión | | D. Perfil Bajo |

Fuente: Elaboración Propia

De la anterior matriz se logra determinar que Theis Orgánico se encuentra en un Desarrollo Selectivo. Esto se da básicamente por dos razones fundamentales, el atractivo de la industria y la posición competitiva respecto de la empresa. Para nadie es un secreto que los productos orgánicos, desde de los años noventa, han tomado gran importancia debido a la relación salud – naturaleza. Hoy en día, se está creando una cultura por una alimentación sana libre de conservantes y colorantes por lo que se han creado empresas que provean dichos productos a los diferentes consumidores. No obstante, aún existen pocas empresas y asociaciones que estén dentro de esta nueva industria.

En cuanto a la posición competitiva se tuvo en cuenta los siguientes factores la calidad percibida, precio percibido e imagen de marca. La primera, calidad percibida es calificada

como buena en el sector. No obstante la marca es poco reconocida en Bogotá. El precio, se encuentra dentro del promedio de los productos orgánicos, según los diferentes productos que se encuentran dentro de la organización.

Para determinar el alto atractivo del mercado se tuvo presente el tamaño del mercado, que como se mostró en el principio de este documento, se cuenta con una población consumidora potencial de 1.065.411 familias en la ciudad de Bogotá D.C. estratos 3, 4, 5 y 6. También la tasa de crecimiento de mercado es alta. Diferentes estudios lo han determinado y pronostican acelerados crecimientos en este mercado tanto en Colombia como a nivel mundial.

4.6.2. Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)

La presente matriz plantea diferentes opciones de crecimiento partiendo de producto y del mercado, donde en cada uno de ellos tienen la opción de ser existente o nuevo. Para el caso de Theis Orgánico, la empresa se encuentra en un mercado nuevo, con productos, que aunque son muy recientes, posee varias empresas que han incursionado. De esta forma, se obtiene que el mercado al que se va incursionar es nuevo con productos existentes, tal como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Matriz de Dirección de Crecimiento (Ansoff)



La revisión de la literatura analizada plantea tres mecanismos diferentes para conseguir el desarrollo para el ingreso en nuevos mercados:

“Ingreso a nuevas zonas, regiones o países, creación de nuevos segmentos objetivos, desarrollo de nuevos canales de distribución.

El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue a través de distribuidores locales, creando una propia red de distribución y mediante la compra de una empresa extranjera, que opere en el mismo sector. Por su parte la creación de nuevos segmentos objetivos se consigue mediante la venta del producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente y desarrollando nuevas líneas de productos. Por último el desarrollo de canales nuevos de distribución se consigue desarrollando una distribución directa o indirecta o mixta, selectiva o exclusiva.” (Bolaños Ramírez, 2010, pág. 175)

4.7. Estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

4.7.1. Estrategia de segmentación

Para este caso nuestra segmentación parte de las familias que pertenecen a estrato medio y alto de la ciudad de Bogotá D.C. que devenguen más de 2 salarios mínimos legales vigentes. Cabe aclarar, que para este caso, la edad y el género no tienen efecto alguno sobre el presente estudio debido a que los productos pueden ser consumidos por todas las personas pertenecientes al núcleo familiar. No obstante, puede existir alguna restricción médica para el consumo de los productos elaborados. De esta forma, se recomiendan las presentes segmentaciones:

4.7.1.1. Segmentación Geográfica

| Variables Geográficas | Niveles, Intervalos o clases |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Ciudad | Bogotá D.C. |
| Localidad | Usaquén, Chapinero y Suba |
| Total Familias | 330.856 |
| Densidad | Urbano |
| Clima | Frio |

4.7.1.2. Segmentación Demográfica

| Variabes Demográficas | Niveles, Intervalos o clases |
|------------------------------|--|
| Edad | 5 – 80 años |
| Sexo | Masculino y Femenino |
| Tamaño familiar | 2, 3, 4, 5, + |
| Estado Civil | Casado, unión libre, viudo, divorciado |
| Religión | Indiferente |

4.7.1.3. Segmentación Socio – Económica

| Variabes Socio- Económicas | Niveles, Intervalos o clases |
|---------------------------------------|--|
| Escala Salarial | Superiores a Dos (2) Salarios Mínimos Legales Vigentes |
| Clase Social | Media y Alta |
| Profesión | Indiferente |
| Nivel de estudios | Indiferente |

4.7.2. Estrategia de posicionamiento

- Poseer una política de control de calidad que no permita la comercialización de productos que presenten fallas.
- Se propone, para iniciar este proyecto, contratar una persona que deba estar en capacidad de manejar toda la estructura comercial y cumpla dentro de sus funciones, el estar pendiente de los diferentes clientes, tanto empresariales como individuales, y que a su vez impulse mediante diferentes campañas la marca, para que esta empiece a posicionarse dentro del mercado.

4.7.3. Estrategia de fidelización

Dentro de la estrategia de fidelización que se propone para la Organización, estas se deben enmarcar dentro de las siguientes directrices:

- Reducir los posibles motivos de quejas de los diferentes clientes actuales y en caso tal futuro, y tomar con detenimiento y precaución las diferentes manifestaciones de insatisfacción, más aun cuando se está enfocado en estratos medios y altos.

- Interesarse por los deseos, demandas y expectativas de los diferentes distribuidores y mantenerlos informados de las diferentes novedades y sucesos que presenten dentro de la Organización.
- Definición de líneas de incentivos tanto a los mejores distribuidores como a los clientes más activos dentro de un periodo de tiempo determinado.

4.8. Estrategia funcional

En el presente apartado se pretende exponer las estrategias recomendadas para la mezcla de mercadeo de la empresa

4.8.1. Estrategia de productos

Asegurar la calidad y las características de las diferentes mercancías producidas y comercializadas.

4.8.2. Estrategia de precios

Dentro de las estrategias contempladas para este variable se sugieren las siguientes estrategias:

- Fomentar una política de flexibilidad en el pago por parte de los distribuidores a la organización.
- Competir en el mercado como un producto de calidad, el cual se debe pagar un precio mayor que uno convencional.
- Adoptar una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política de precios adaptada a cada producto que produce y comercializa la Empresa.
- Crear una política de tarifas, descuentos y plazos de pago, empezando por los productos más comercializados.

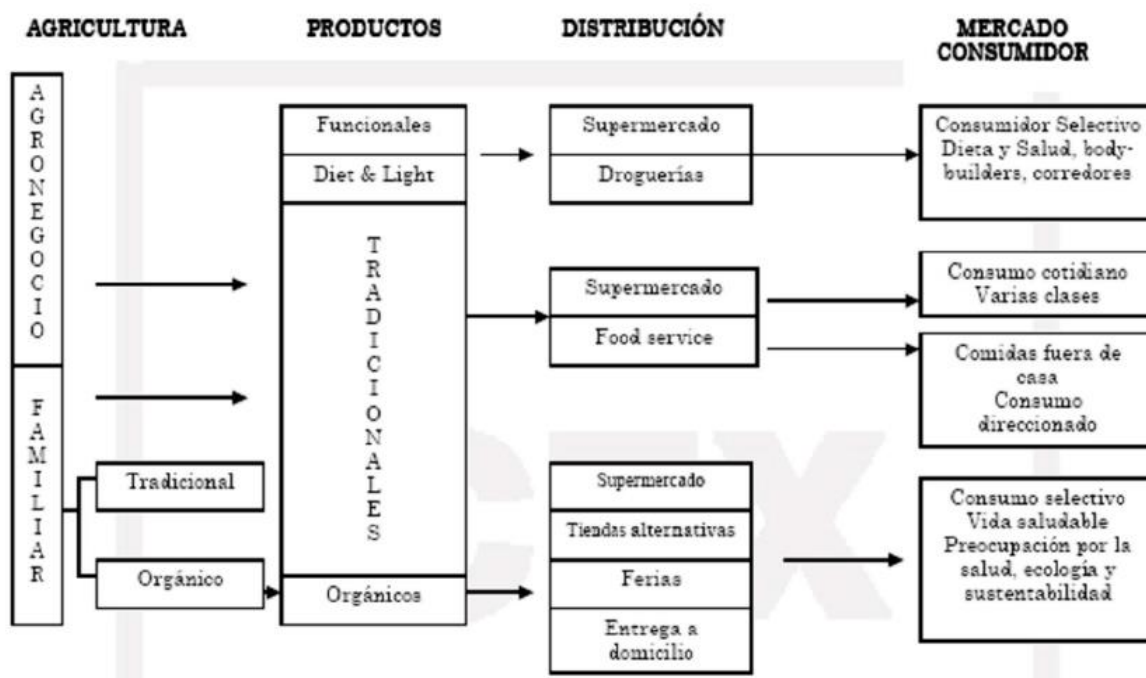
4.8.3. Estrategia de distribución y ventas

Tal como se plantea en el documento La Guía de Negocios Orgánicos, donde se hace alusión de las principales cadenas de distribución que se enmarcan dentro de esta actividad orgánica, se hace necesario mencionar que “los productos orgánicos son vendidos desde

diferentes tipos de puntos de venta: supermercados, tiendas especializadas, ferias locales, con entregas directas a los clientes o desde las fincas.” (Elzakker & Eyhorn, 2010, p. 17).

En la figura 8 se presentan las diferentes cadenas de distribución que se presentan en productos tradicionales y ecológicos.

Figura 8. Cadenas de distribución productos tradicionales y ecológicos



Fuente: (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2010, p 57)

De aquí que se consideren las siguientes estrategias para poder llegar al consumidor final:

- Se debe formar un equipo comercial.
- La política de distribución debe estar basada principalmente en relaciones estrechas, personales fluidas y continuas. Lo anterior se logra mediante reuniones periódicas, apoyo y formación comercial, tanto para los distribuidores como para los clientes dando celeridad en los pedidos y una continuidad en las visitas.
- La distribución por localidad debe ser lo más equilibrada posible. Es decir, se deben desarrollar esfuerzos para que no exista más de un distribuidor por zonas, porque de darse el caso, alguno de ellos se vería notablemente perjudicado o desmotivado.

- Mayor cobertura en las diferentes tiendas ecológicas en las que se encuentra la marca y entrar a los grandes almacenes del comercio minorista como Éxito y/o Cencosud.

A continuación se enlistan posibles lugares donde se puede comercializar los diferentes productos:

Tiendas y restaurantes Orgánicos:

- Balú. Dirección Calle 121 No. 7 A – 33 Dirección WEB: <http://www.organicosbalu.com/>
- Orgánicos la Huerta Ltda. Dirección: Carrera 100 B No 72-21. Teléfono 5103279-3174353039 Dirección Web: <http://www.revistalabarra.com.co/guia/Organicos-de-la-Huerta-Ltda.html>
- Orgánicos Clorofila: Dirección: Carrera 13 No 77A-75 Teléfono: 2 69 6088 / 93 Dirección Web: <http://www.clorofilaorganico.com/clorofila-organico.html>
- Bioplaza: Dirección: Transversal 17 No. 98-13. Teléfono: 307 80 05 Dirección Web: http://www.bioplaza.org/bioplaza_es/index.php
- Restaurante Suna: Dirección: Cl. 71 # 4-47. Teléfono: 2 17 37 21 Dirección Web: <http://www.planb.com.co/bogota/planes-bogota/sucursal/suna/12712>

4.8.4. Estrategia de comunicación

- Utilizar la WEB como instrumentos de apoyo a toda la estructura comercial de la Asociación y dé soporte, tanto a los procesos internos como externos, en aras de fomentar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Crear acciones comunicativas por medio de las páginas de redes sociales y principales buscadores de la Internet.

Por último se hace necesario detallar cuál es el presupuesto necesario para incurrir en las estrategias propuestas.

De este modo se obtiene el siguiente cuadro de costos y gastos tanto mensuales como anuales:

Tabla 9. Plan Financiero de Mercadeo

| PLAN FINANCIERO MERCADEO | | |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|
| DETALLE | Inver. Mes | Inver. Año |
| Mercaderista | \$ 566.030 | \$ 6.792.360 |
| Publicidad | \$ 367.400 | \$ 4.408.800 |
| Transporte | \$ 400.000 | \$ 4.800.000 |
| TOTAL INVERSION | \$ 1.333.430 | \$ 16.001.160 |

Fuente: Elaboración Propia

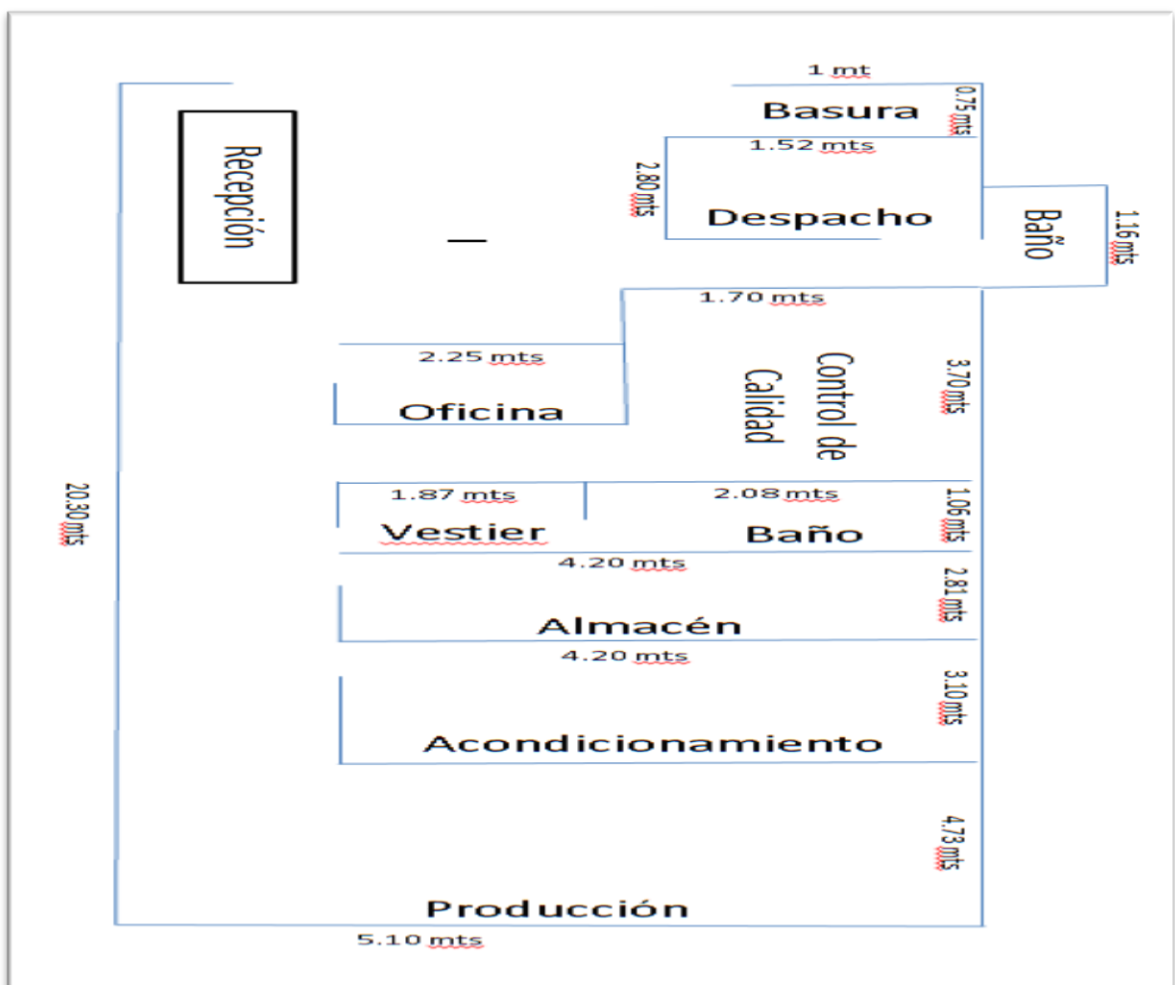
Esta es la mínima inversión requerida para colocar este plan en marcha.

Capítulo 5. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

La planta de producción que se pretende obtener en un año y medio hace parte de la consecución de diferentes recursos financieros que permitan la consolidación de nuestra empresa. Para el continuo fortalecimiento de la empresa es necesaria una planta con condiciones similares a las mostradas en la figura 9.

5.1. Instalaciones de la planta

Figura 9. Instalaciones de la planta



Fuente Elaboración Propia

Esta instalación física permitirá en un futuro producir ciertas cantidades de productos elaborados por la empresa. En la actualidad la planta se encuentra dentro de la vivienda familiar y cuenta con la siguiente capacidad instalada.

5.2. Capacidad instalada

En la presente tabla se muestra la capacidad instalada y capacidad de productos procesados. Cabe decir que aunque se posee una maquinaria, aún dicha idea no se ha montado legalmente como empresa. Se efectúan algunos pedidos pero de forma intermitente.

Tabla 10. Capacidad Instalada

| CAPACIDAD INSTALADA | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Descripción | Unidad de | Cantidad | Horas | Precio |
| Producto procesado | medida | Unidades | Hombre | producto |
| Mermelada de Fresa | 280gr | 1.200 | 40 h | \$ 6.500 |
| Cebolla caramelizada | 270gr | 1.200 | 40 h | \$ 7.000 |
| Pasta de Tomate | 360 gr | 1.200 | 40 h | \$ 7.000 |
| Pasta Mexicana | 360gr | 1.200 | 40 h | \$ 7.000 |
| TOTAL | | 4.800 | 160 h | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Productos Procesados

| PRODUCTOS PROCESADOS | | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Descripción | Unidad de | Cantidad | Horas | Precio |
| Producto procesado | medida | Unidades | Hombre | producto |
| Mermelada de Fresa | 280gr | 240 | 8 h | \$ 6.200 |
| Cebolla caramelizada | 270gr | 240 | 8 h | \$ 7.000 |
| Pasta de Tomate | 360 gr | 240 | 8 h | \$ 7.000 |
| Pasta Mexicana | 360gr | 240 | 8 h | \$ 7.000 |
| TOTAL | | 960 | 32 h | |

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma la planta de producción de la organización está siendo utilizando en un 20% al mes con relación a la capacidad instalada que se tiene para el procesamiento de los productos relacionados en las tablas anteriores. De la misma forma tiene una capacidad instalada de 160 horas hombres por mes, en la actualidad se está produciendo 32 horas hombres, se deduce que está dejando de producir 128 horas hombre, esto equivale al 80% del total instalado.

Capítulo 6. PRODUCCIÓN

A continuación se mostrará el plan de producción para ser desarrollado en los próximos dos años por cada producto que a continuación se mostrará:

6.1. Plan de Producción por producto 2014

| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|----------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Mermelado de Fresa | Unidades | 840 | 830 | 750 | 760 | 790 | 830 | 840 | 800 | 810 | 820 | 890 | 940 | 9.900 |
| | 7.900,00 | 6.636.000 | 6.557.000 | 5.925.000 | 6.004.000 | 6.241.000 | 6.557.000 | 6.636.000 | 6.320.000 | 6.399.000 | 6.478.000 | 7.031.000 | 7.426.000 | 78.210.000 |
| Pasta Mexicana | Unidades | 750 | 660 | 690 | 700 | 750 | 780 | 790 | 730 | 750 | 760 | 780 | 790 | 8.930 |
| | 7.100,00 | 5.325.000 | 4.686.000 | 4.899.000 | 4.970.000 | 5.325.000 | 5.538.000 | 5.609.000 | 5.183.000 | 5.325.000 | 5.396.000 | 5.538.000 | 5.609.000 | 63.403.000 |
| Pasta de Tomate | Unidades | 600 | 650 | 660 | 620 | 660 | 680 | 690 | 630 | 750 | 770 | 770 | 880 | 8.360 |
| | 7.100,00 | 4.260.000 | 4.615.000 | 4.686.000 | 4.402.000 | 4.686.000 | 4.828.000 | 4.899.000 | 4.473.000 | 5.325.000 | 5.467.000 | 5.467.000 | 6.248.000 | 59.356.000 |
| Cebolla Caramelizada | Unidades | 550 | 570 | 570 | 580 | 600 | 620 | 620 | 680 | 690 | 700 | 710 | 720 | 7.610 |
| | 6.500,00 | 3.575.000 | 3.705.000 | 3.705.000 | 3.770.000 | 3.900.000 | 4.030.000 | 4.030.000 | 4.420.000 | 4.485.000 | 4.550.000 | 4.615.000 | 4.680.000 | 49.465.000 |
| Total | | 19.796.000 | 19.563.000 | 19.215.000 | 19.146.000 | 20.152.000 | 20.953.000 | 21.174.000 | 20.396.000 | 21.534.000 | 21.891.000 | 22.651.000 | 23.963.000 | 250.434.000 |

6.2. Plan de Producción por producto 2015

| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|----------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Mermelado de Fresa | Unidades | 860 | 850 | 770 | 780 | 810 | 850 | 860 | 820 | 830 | 840 | 910 | 960 | 10.140 |
| | 7.900,00 | 6.794.000 | 6.715.000 | 6.083.000 | 6.162.000 | 6.399.000 | 6.715.000 | 6.794.000 | 6.478.000 | 6.557.000 | 6.636.000 | 7.189.000 | 7.584.000 | 80.106.000 |
| Pasta Mexicana | Unidades | 770 | 680 | 710 | 720 | 770 | 800 | 810 | 750 | 770 | 780 | 800 | 810 | 9.170 |
| | 7.100,00 | 5.467.000 | 4.828.000 | 5.041.000 | 5.112.000 | 5.467.000 | 5.680.000 | 5.751.000 | 5.325.000 | 5.467.000 | 5.538.000 | 5.680.000 | 5.751.000 | 65.107.000 |
| Pasta de Tomate | Unidades | 620 | 670 | 680 | 640 | 680 | 700 | 710 | 650 | 770 | 790 | 790 | 900 | 8.600 |
| | 7.100,00 | 4.402.000 | 4.757.000 | 4.828.000 | 4.544.000 | 4.828.000 | 4.970.000 | 5.041.000 | 4.615.000 | 5.467.000 | 5.609.000 | 5.609.000 | 6.390.000 | 61.060.000 |
| Cebolla Caramelizada | Unidades | 570 | 590 | 590 | 600 | 620 | 640 | 640 | 700 | 710 | 720 | 730 | 740 | 7.850 |
| | 6.500,00 | 3.705.000 | 3.835.000 | 3.835.000 | 3.900.000 | 4.030.000 | 4.160.000 | 4.160.000 | 4.550.000 | 4.615.000 | 4.680.000 | 4.745.000 | 4.810.000 | 51.025.000 |
| Total | | 20.368.000 | 20.135.000 | 19.787.000 | 19.718.000 | 20.724.000 | 21.525.000 | 21.746.000 | 20.968.000 | 22.106.000 | 22.463.000 | 23.223.000 | 24.535.000 | 257.298.000 |

6.3. Características del Producto






A continuación se mostrará brevemente los productos que se pretenden producir y comercializar:

| PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| Mermelada de fresa Cebolla caramelizada Pasta de tomate Pasta Mexicana | Estos productos se caracterizan por ser procesados con productos orgánicos, con registros de control y además con una excelente presentación y un precio competitivo. |

6.3.1. Diagrama de operación por producto





En el presente punto se muestran los procesos ejecutados en la elaboración de los productos. Se detallaran los cuatro productos que son el enfoque para la elaboración de este Plan de negocios.

6.3.1.1. Descripción del Proceso Pasta De Tomate y Pasta Mexicana






| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PASTA DE TOMATE |  Operación |  Inspección |  Demora |  Almacenar |  Transporte |
|--|---|--|--|---|--|
| Transporte de materia prima | | | | | X |
| Recepción de materia prima | X | | | | |
| Selección y clasificación de tomate y cebolla | X | | | | |
| Retirar el pedúnculo | X | | | | |
| Lavado y desinfección de tomates y cebolla | X | | | | |
| Control para retirar impurezas | | X | | | |
| Preparación de insumos | X | | | | |
| Trocear tomate y cebolla | X | | | | |
| Sofreír la cebolla e insumos | X | | | | |
| Adición de tomate, | X | | | | |
| Cocinar a fuego lento x 30 min a 60° | X | | X | | |
| Adición de azúcar | X | | | | |
| Retirar del fuego y dejar enfriar T. Ambiente | X | | X | | |
| Retirar el bouquet gamie (insumos) | X | | | | |
| Licuar y tamizar el producto | X | | | | |
| Verter la mezcla en el frasco de vidrio | X | | | | |
| Pesaje | X | | | | |
| Limpiar la boca del frasco | X | | | | |
| Cerrar el frasco | X | | | | |
| Esterilizar los frascos con la pasta | | X | X | | |
| Sacar el frasco en lugar seco | X | | | | |
| Dejar enfriar y verificar la presencia del vacío 24 Hr | X | X | X | | |
| Colocar sello plástico y etiqueta | X | | | | |
| Empacar X caja de 24 unidades | X | | | | |
| Almacenamiento | X | | | | |
| Distribución | | | | | X |

El proceso realizado para la pasta de tomate y la pasta mexicana es igual, por tal motivo y para este documento se ha escogido dejar un solo diagrama.

6.3.1.2. Descripción del proceso de la Mermelada de Fresa

| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO MERMELADA DE FRESA |  Operación |  Inspección |  Demora |  Almacenar |  Transporte |
|--|---|--|--|---|--|
| Selección y clasificación de fruta | | | | | X |
| Lavado de la fruta | X | | | | |
| Control para retirar impurezas | X | | | | |
| Despitar la fresa | X | | | | |
| Corte de fresa en laminas | X | | | | |
| Mezclar fruta con azúcar | | X | | | |
| Reposar por 2h. Tem. Ambiente | X | | | | |
| Agregar judo de limón | X | | | | |
| Reposar por 2h. Tem. Ambiente | X | | | | |
| Cocción a fuego lento 15 min. | X | | | | |
| Revolver y revisas periódicamente | X | | X | | |
| Verter la mezcla en el frasco de vidrio | X | | | | |
| Limpia la boca del frasco | X | | X | | |
| Cerrar sin ajustar el frasco | X | | | | |
| Esterilizar los frascos con mermelada | X | | | | |
| Sacar el frasco en lugar seco | X | | | | |
| Dejar enfriar y verificar la presencia del vacío | X | | | | |
| Ajustar bien la tapa | X | | | | |
| Colocar sello plástico | X | | | | |
| Empacar X caja de 24 unidades | | X | X | | |
| Distribución | X | | | | |

6.3.1.3. Descripción del Proceso Cebolla Caramelizada

| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CEBOLLA CAMELIZADA |  Operación |  Inspección |  Demora |  Almacenar |  Transporte |
|--|---|--|--|---|--|
| Selección y clasificación de cebolla | | | | | X |
| Lavado para retirar impurezas | X | | | | |
| Dejar a tem. Ambiente por 15 min | X | | | | |
| Cortar la cebolla | X | | | | |
| Pesar y alistar para cocción | X | | | | |
| Colocar en marmita por 3 Hrs a 80° | | X | | | |
| Verter la mezcla en el frasco de vidrio | X | | | | |
| Limpia la boca del frasco | X | | | | |
| Agregar el aceite de olivas | X | | | | |
| Cerrar sin ajustar el frasco | X | | | | |
| Esterilizar los frascos con mermelada | X | | X | | |
| Sacar el frasco en lugar seco | X | | | | |
| Dejar enfriar y verificar la presencia del vacío | X | | X | | |
| Ajustar bien la tapa | X | | | | |
| Colocar sello plástico y etiqueta | X | | | | |
| Empacar X caja de 24 unidades | X | | | | |
| Distribución | X | | | | |

6.3.2. Elementos que conforman costo total y la distribución porcentual por producto.

Al igual que para las empresas productora de bienes y/o servicios, los costos están conformados por:

- a. Materia Prima que debe ser de acuerdo al producto que se va elaborar.
- b. Mano de Obra Directa corresponde al recurso humano que interviene de manera directa en el proceso de producción de los diferentes productos.
- c. Costos Indirectos de Fabricación que son todos los recursos que se requieren de manera indirecta a la producción.

Obteniendo los siguientes resultados:

Mermelada de Fresa

| DESCRIPCION | CANTIDAD FRASCO | VALOR UNITARIO | CANTIDAD AL MES | VALOR TOTAL | % |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------|
| MATERIA PRIMA | 1 | \$ 1.128 | 240 | \$ 270.720 | 19 |
| MANO DE OBRA DIRECTA (1) | 1 | \$ 167 | 240 | \$ 40.080 | 3 |
| COSTOS IND DE FRABICACION | 1 | \$ 4.684 | 240 | \$ 1.124.160 | 78 |
| SUB TOTAL | | \$ 5.324 | \$ 720 | \$ 1.434.960 | 100 |
| IVA 16% | | \$ 852 | | \$ 229.594 | |
| UTILIDAD 30% | | \$ 1.597 | | \$ 383.328 | |
| TOTAL | | \$ 7.773 | | \$ 1.865.530 | |

Cebolla Caramelizada

| DESCRIPCION | CANTIDAD FRASCO | VALOR UNITARIO | CANTIDAD AL MES | VALOR TOTAL | % |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------|
| MATERIA PRIMA | 1 | \$ 1.258 | 240 | \$ 301.920 | 30 |
| MANO DE OBRA DIRECTA (1) | 1 | \$ 167 | 240 | \$ 40.080 | 4 |
| COSTOS IND DE FRABICACION | 1 | \$ 2.836 | 240 | \$ 680.640 | 67 |
| SUB TOTAL | | \$ 4.261 | \$ 720 | \$ 1.022.640 | 100 |
| IVA 16% | | \$ 682 | | \$ 163.622 | |
| UTILIDAD 30% | | \$ 1.278 | | \$ 306.792 | |
| TOTAL | | \$ 6.221 | | \$ 1.493.054 | |

Pasta de Tomate

| DESCRIPCION | CANTIDAD FRASCO | VALOR UNITARIO | CANTIDAD AL MES | VALOR TOTAL | % |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------|
| MATERIA PRIMA | 1 | \$ 1.482 | 240 | \$ 355.680 | 31 |
| MANO DE OBRA DIRECTA (1) | 1 | \$ 167 | 240 | \$ 40.080 | 4 |
| COSTOS IND DE FRABICACION | 1 | \$ 3.095 | 240 | \$ 742.800 | 65 |
| SUB TOTAL | | \$ 4.744 | \$ 720 | \$ 1.138.560 | 100 |
| IVA 16% | | \$ 759 | | \$ 182.170 | |
| UTILIDAD 30% | | \$ 1.423 | | \$ 341.568 | |
| TOTAL | | \$ 6.926 | | \$ 1.662.298 | |

Pasta Mexicana

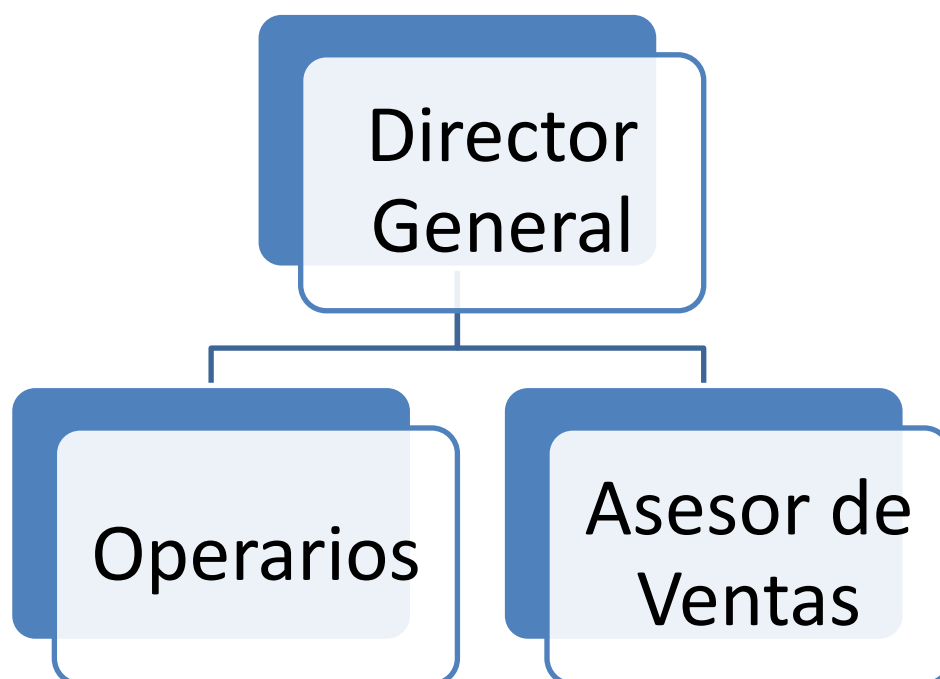
| DESCRIPCION | CANTIDAD FRASCO | VALOR UNITARIO | CANTIDAD AL MES | VALOR TOTAL | % |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------|
| MATERIA PRIMA | 1 | \$ 1.482 | 240 | \$ 355.680 | 31 |
| MANO DE OBRA DIRECTA (1) | 1 | \$ 167 | 240 | \$ 40.080 | 4 |
| COSTOS IND DE FRABICACION | 1 | \$ 3.095 | 240 | \$ 742.800 | 65 |
| SUB TOTAL | | \$ 4.744 | \$ 720 | \$ 1.138.560 | 100 |
| IVA 16% | | \$ 759 | | \$ 182.170 | |
| UTILIDAD 30% | | \$ 1.423 | | \$ 341.568 | |
| TOTAL | | \$ 6.926 | | \$ 1.662.298 | |

Capítulo 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En un comienzo la empresa dependerá netamente de tres personas. Un director administrativo y Financiero y dos personas más encargadas de producción y ventas que a su vez, rendirán cuentas al director de la entidad. Cabe resaltar que los valores de éste capítulo son presentados en pesos colombianos. De esta forma a corto plazo se plantea el siguiente cronograma presentado en la figura 10:

7.1. Organigrama a Corto Plazo

Figura 10. Organigrama a Corto Plazo



Fuente: Elaboración Propia

Estas personas se contratarán por medio de un contrato laboral de un año donde se evaluará su desempeño y la probabilidad de incrementar su salario al estipulado a continuación. En este año los salarios del operario y el asesor de ventas se compondrán de Salario Mínimo Legal Vigente en la República Nacional de Colombia. No obstante la intención es que en un periodo no mayor a dos años éstas personas tengan el siguiente salario dependiendo la siguiente descripción y análisis de trabajo.

7.2. Descripción Puestos de Trabajo

7.2.1. Director General

CARGO: DIRECCIÓN GENERAL

FECHA: Enero de 2014

JEFE INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA Sueldo Básico: \$2.000.000

TIPO DE JORNADA: ORDINARIA

PERSONAL A CARGO:

- Operario
- Asesor de Ventas

Función Principal:

- Liderar los diferentes procesos a que haya lugar determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la organización.

Funciones Secundarias:

- Coordinar las acciones necesarias para garantizar la sobrevivencia y consecución de fondos para llevar a cabo los programas de la organización.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales conseguidos
- Coordinar las acciones requeridas para la realización y ejecución de los proyectos de la Organización
- Difundir y promover la imagen de la Empresa.
- Mantener informado a la Junta Directiva de las diferentes actividades y proyectos
- Medir continuamente la ejecución y comparación de resultados reales con los planes y estándares de la Empresa.

ESCOLARIDAD

- Profesional en áreas administrativas o afines

EXPERIENCIA LABORAL

- Trabajo administrativo en entidades comercializadoras o industriales

CONOCIMIENTOS

- Administrativos

- Formulación de Proyectos
- Inglés

HABILIDADES

- Manejo de personal
- Relaciones humanas
- Liderazgo
- Dirección

7.2.2. Operarios

CARGO: OPERARIO

FECHA: Enero de 2014

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Sueldo Básico: \$1.300.000

TIPO DE JORNADA: ORDINARIA

PERSONAL A CARGO:

- Ninguno

Función Principal:

- Elaborar y empaquetar los diferentes productos producidos y comercializados por la entidad.

Funciones Secundarias:

- Ayudar a la logística necesaria para la distribución y recibimiento de materia prima.
- Selección apropiada de materia prima

ESCOLARIDAD

- Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL

- 1 año de experiencia

CONOCIMIENTOS

- Cocina

7.2.3. Asesor de ventas

CARGO: ASESOR EN VENTAS

FECHA: Enero de 2014

JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Sueldo Básico: \$1.300.000

TIPO DE JORNADA: ORDINARIA

PERSONAL A CARGO:

- NINGUNO

Función Principal:

- Cumplir con los presupuestos en ventas de los productos de la compañía

Funciones Secundarias:

- Conseguir nuevos clientes
- Realizar seguimiento estricto a las órdenes de pedido y verificar que la mercancía haya llegado acorde a lo solicitado por el cliente

ESCOLARIDAD

- Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL

- 1 año de experiencia

CONOCIMIENTOS

- Ventas

HABILIDADES

- Comunicativas
- Relaciones Personales

Capítulo 8. ESTRUCTURA FINANCIERA

Dentro de este contexto se pretende mostrar la viabilidad económica del presente plan de negocio el cual se proyectará por tres años. Cabe resaltar que tanto en este apartado como en los demás, los valores son presentados en pesos colombianos.

8.1. Estimación Inicial de Fondos

En el presente apartado se pretende mostrar las inversiones que se hacen necesarias para colocar en marcha la empresa Theis Orgánicos. Es necesario aclarar que la empresa calcula esta estimación basándose en que se encontrará en etapa de lanzamiento. De esta forma los datos son los siguientes:

Tabla 12. Estimación Inicial de Fondos

| Concepto | Inversión inicial | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|
| | Importe | % |
| Total Inmovilizado | 22,204,889 | 92% |
| Inmovilizado Material | 20,074,889 | 65% |
| Terrenos y bienes naturales | | |
| Edificios y construcciones | | |
| Instalaciones | | |
| Maquinaria | 10,931,119 | |
| Utillaje, Herramientas,... | 2,345,654 | |
| Mobiliario | 3,892,286 | |
| Elementos de transporte | | |
| Equipos informáticos | 2,905,830 | |
| Otro Inmovilizado Material | | |
| Inmovilizado Inmaterial | 630,000 | 2% |
| Aplicaciones Informáticas | 630,000 | |
| Arrendamientos Financieros | | |
| Otro Inmovilizado Inmaterial | | |
| Inmovilizado financiero | 0 | 0% |
| Fianza del local | | |
| Gastos Amortizables | 1,500,000 | 5% |
| De primer establecimiento | | |
| De constitución | 1,500,000 | |
| Existencias Iniciales | 1,907,300 | 6% |
| Mermelado de Fresa | 532,400 | |
| Pasta Mexicana | 474,400 | |
| Pasta de Tomate | 474,400 | |
| Cebolla Caramelizada | 426,100 | |
| Total Inversión | 24,112,189 | 78% |
| Realizable | 3,857,950 | 12% |
| Hacienda Pública IVA soportado | 3,857,950 | |
| Tesorería inicial / Disponible | 3,000,000 | 10% |
| Total Activo | 30,970,139 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que este no existen terrenos, edificios e instalaciones, puesto que en un inicio el negocio funcionará dentro de una vivienda familiar habilitada a tal efecto.

8.2. Plan de Inversión. Primeros 3 años de actividad.

A continuación se mostrarán las inversiones en los activos fijos y circulantes que han de realizarse en los tres primeros años.

Tabla 13. Plan de Inversión a tres años.

| Concepto | Estimación Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total Inmovilizado | 22,204,889 | 18,565,872 | 14,926,856 | 11,287,839 |
| Inmovilizado Material | 20,074,889 | 20,074,889 | 20,074,889 | 20,074,889 |
| AAIM | | 3,131,117 | 6,262,233 | 9,393,350 |
| Inmovilizado Inmaterial | 630,000 | 630,000 | 630,000 | 630,000 |
| AAll | | 207,900 | 415,800 | 623,700 |
| Inmovilizado financiero | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Amortizables | 1,500,000 | 1,200,000 | 900,000 | 600,000 |
| Total Circulante | 8,765,250 | 22,252,990 | 28,847,878 | 38,859,705 |
| Existencias | 1,907,300 | 1,907,300 | 2,193,395 | 2,522,404 |
| Realizable | 3,857,950 | 21,173,100 | 24,349,065 | 28,001,425 |
| Tesorería | 3,000,000 | -827,410 | 2,305,418 | 8,335,876 |
| Total Inversión | 30,970,139 | 40,818,862 | 43,774,734 | 50,147,544 |

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Fuentes de Financiación Iniciales

A continuación se presentará la forma de donde provendrán los fondos iniciales y necesarios para colocar el proyecto en marcha.

Tabla 14. Fuentes de Financiación Iniciales

| | Importe | % sobre Financiación |
|--|-------------------|-----------------------------|
| Recursos Propios | 12,500,000 | 40% |
| Capital | 10,000,000 | 32% |
| Reservas | | 0% |
| Resultados del periodo | | 0% |
| Aportaciones no dinerarias | 2,500,000 | 8% |
| Subvenciones | | 0% |
| Recursos Ajenos | 18,470,139 | 60% |
| Créditos Largo Plazo | 16,470,139 | 53% |
| Acreeedores L.P. Financieros | 16,470,139 | 53% |
| Acreeedores L.P. Leasing | 0 | |
| <i>C/c Socios y Administradores(*)</i> | | |
| Otros Acreeedores L.P. | | 0% |
| Créditos a Corto Plazo | 2,000,000 | 6% |
| Acreeedores C.P. Financieros | 2,000,000 | 6% |
| Acreeedores Comerciales | | |
| <i>Salarios a Pagar (*)</i> | | |
| Otros Acreeedores C.P. | | 0% |
| Total Pasivo | 30,970,139 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

8.3.1. Pronóstico de Ventas y de Compras de la empresa Año 1

El presente apartado trata de explicar la distribución de los ingresos y gastos en los periodos de referencia. Se hace la aclaración que los datos se muestran en una periodicidad mensual.

8.3.2. Pronóstico de Ventas

En el cuadro a continuación se presentarán las ventas proyectadas para el primer año por cada producto con el que se pretende comenzar la compañía

Tabla 15. Pronostico de ventas Año 1

| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|----------------------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Mermelada de Fresa | Unidades | 840 | 830 | 750 | 760 | 790 | 830 | 840 | 800 | 810 | 820 | 890 | 940 | 9.900 |
| | 7.900,00 | 6.636.000 | 6.557.000 | 5.925.000 | 6.004.000 | 6.241.000 | 6.557.000 | 6.636.000 | 6.320.000 | 6.399.000 | 6.478.000 | 7.031.000 | 7.426.000 | 78.210.000 |
| Pasta Mexicana | Unidades | 750 | 660 | 690 | 700 | 750 | 780 | 790 | 730 | 750 | 760 | 780 | 790 | 8.930 |
| | 7.100,00 | 5.325.000 | 4.686.000 | 4.899.000 | 4.970.000 | 5.325.000 | 5.538.000 | 5.609.000 | 5.183.000 | 5.325.000 | 5.396.000 | 5.538.000 | 5.609.000 | 63.403.000 |
| Pasta de Tomate | Unidades | 600 | 650 | 660 | 620 | 660 | 680 | 690 | 630 | 750 | 770 | 770 | 880 | 8.360 |
| | 7.100,00 | 4.260.000 | 4.615.000 | 4.686.000 | 4.402.000 | 4.686.000 | 4.828.000 | 4.899.000 | 4.473.000 | 5.325.000 | 5.467.000 | 5.467.000 | 6.248.000 | 59.356.000 |
| Cebolla Caramelizada | Unidades | 550 | 570 | 570 | 580 | 600 | 620 | 620 | 680 | 690 | 700 | 710 | 720 | 7.610 |
| | 6.500,00 | 3.575.000 | 3.705.000 | 3.705.000 | 3.770.000 | 3.900.000 | 4.030.000 | 4.030.000 | 4.420.000 | 4.485.000 | 4.550.000 | 4.615.000 | 4.680.000 | 49.465.000 |
| Total | | 19.796.000 | 19.563.000 | 19.215.000 | 19.146.000 | 20.152.000 | 20.953.000 | 21.174.000 | 20.396.000 | 21.534.000 | 21.891.000 | 22.651.000 | 23.963.000 | 250.434.000 |

Los precios son precios medios unitarios de venta.

Fuente: Elaboración Propia

8.3.3. Pronóstico de Costo Variable de la empresa.

En la siguiente tabla se mostrarán los costes variables que se encuentran directamente relacionados con la cantidad de volumen de ventas descrito en el cuadro anterior.

Tabla 16. Pronóstico de costos variables

| Costes variables | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|------------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Mermelado de Fresa | 4,684.00 | 3,934,560 | 3,887,720 | 3,513,000 | 3,559,840 | 3,700,360 | 3,887,720 | 3,934,560 | 3,747,200 | 3,794,040 | 3,840,880 | 4,168,760 | 4,402,960 | 46,371,600 |
| Pasta Mexicana | 4,744.00 | 3,558,000 | 3,131,040 | 3,273,360 | 3,320,800 | 3,558,000 | 3,700,320 | 3,747,760 | 3,463,120 | 3,558,000 | 3,605,440 | 3,700,320 | 3,747,760 | 42,363,920 |
| Pasta de Tomate | 4,744.00 | 2,846,400 | 3,083,600 | 3,131,040 | 2,941,280 | 3,131,040 | 3,225,920 | 3,273,360 | 2,988,720 | 3,558,000 | 3,652,880 | 3,652,880 | 4,174,720 | 39,659,840 |
| Cebolla Caramelizada | 4,261.00 | 2,343,550 | 2,428,770 | 2,428,770 | 2,471,380 | 2,556,600 | 2,641,820 | 2,641,820 | 2,897,480 | 2,940,090 | 2,982,700 | 3,025,310 | 3,067,920 | 32,426,210 |
| Total Compras | Total | 12,682,510 | 12,531,130 | 12,346,170 | 12,293,300 | 12,946,000 | 13,455,780 | 13,597,500 | 13,096,520 | 13,850,130 | 14,081,900 | 14,547,270 | 15,393,360 | 160,821,570 |
| Transporte | 20% | 3,959,200 | 3,912,600 | 3,843,000 | 3,829,200 | 4,030,400 | 4,190,600 | 4,234,800 | 4,079,200 | 4,306,800 | 4,378,200 | 4,530,200 | 4,792,600 | 50,086,800 |
| Comisiones | 3% | 593,880 | 586,890 | 576,450 | 574,380 | 604,560 | 628,590 | 635,220 | 611,880 | 646,020 | 656,730 | 679,530 | 718,890 | 7,513,020 |
| Costes varios | 1% | 197,960 | 195,630 | 192,150 | 191,460 | 201,520 | 209,530 | 211,740 | 203,960 | 215,340 | 218,910 | 226,510 | 239,630 | 2,504,340 |
| Otros costes variables | Total | 4,751,040 | 4,695,120 | 4,611,600 | 4,595,040 | 4,836,480 | 5,028,720 | 5,081,760 | 4,895,040 | 5,168,160 | 5,253,840 | 5,436,240 | 5,751,120 | 60,104,160 |

Fuente: Elaboración Propia

8.3.4. Estacionalidad en las ventas

La siguiente tabla mostrará la distribución en porcentajes por cada uno de los meses.

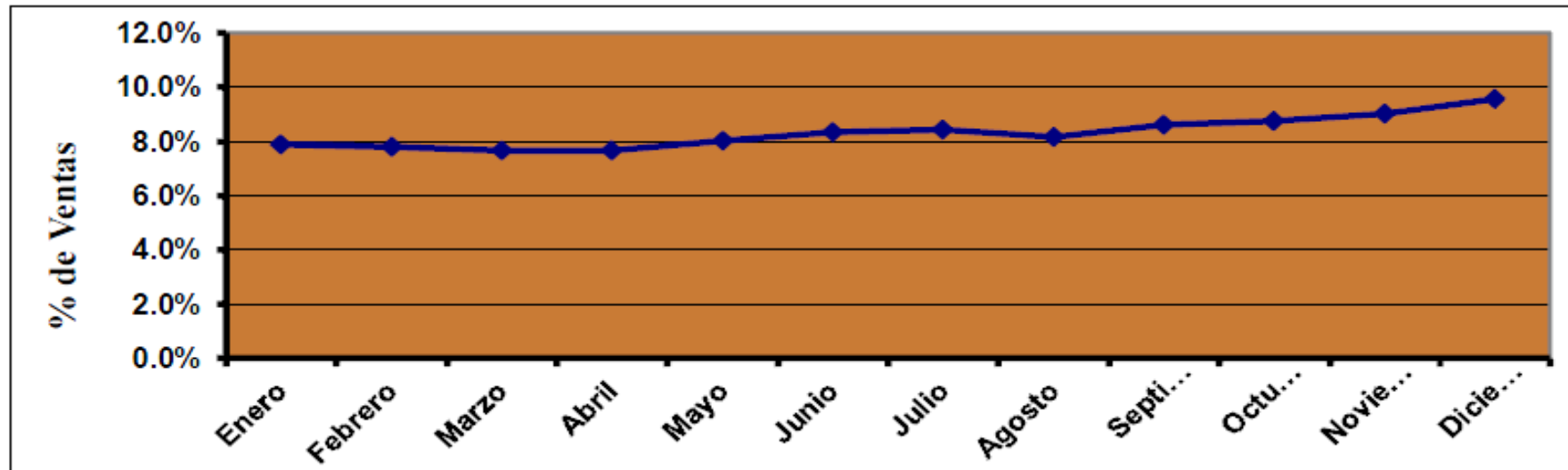
Tabla 17. Estacionalidad de ventas

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| Porcentaje | 7,9% | 7,8% | 7,7% | 7,6% | 8,0% | 8,4% | 8,5% | 8,1% | 8,6% | 8,7% | 9,0% | 9,6% | 100,0% |

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, en la figura 11 se mostrará la tabla anterior en forma de gráfica

Figura 11. Estacionalidad en las ventas



Fuente: Elaboración Propia

8.3.5. Estructura de Ventas y Márgenes

En la siguiente tabla se mostrarán el porcentaje que, tanto los costos como las ventas representan sobre su total. Es decir, cuánto aporta cada producto sobre el margen total de la organización.

Tabla 18. Estructura de Ventas y Márgenes

| Producto | Ventas | % / Vtas | Coste | % / Ctes | Margen | % de margen | % contribución |
|----------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------|----------------|
| Mermelada de Fresa | 78.210.000 | 31% | 46.371.600 | 29% | 31.838.400 | 41% | 36% |
| Pasta Mexicana | 63.403.000 | 25% | 42.363.920 | 26% | 21.039.080 | 33% | 23% |
| Pasta de Tomate | 59.356.000 | 24% | 39.659.840 | 25% | 19.696.160 | 33% | 22% |
| Cebolla Caramelizada | 49.465.000 | 20% | 32.426.210 | 20% | 17.038.790 | 34% | 19% |
| Total | 250.434.000 | 100% | 160.821.570 | 100% | 89.612.430 | 36% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

8.3.6. Cuenta de Resultado o de Pérdida y Ganancia Año 1

La siguiente tabla mostrará la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias que se prevé para el primer año. Ésta se muestra en periodos mensuales.

Tabla 19. Cuenta de Resultado o pérdida y ganancia. Año 1

| Conceptos | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas | 19,796,000 | 19,563,000 | 19,215,000 | 19,146,000 | 20,152,000 | 20,953,000 | 21,174,000 | 20,396,000 | 21,534,000 | 21,891,000 | 22,651,000 | 23,963,000 | 250,434,000 |
| Costes variables de compra y venta | 17,433,550 | 17,226,250 | 16,957,770 | 16,888,340 | 17,782,480 | 18,484,500 | 18,679,260 | 17,991,560 | 19,018,290 | 19,335,740 | 19,983,510 | 21,144,480 | 220,925,730 |
| Coste de la M.O.D. | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 6,978,000 |
| Margen Bruto s/Ventas | 1,780,950 | 1,755,250 | 1,675,730 | 1,676,160 | 1,788,020 | 1,887,000 | 1,913,240 | 1,822,940 | 1,934,210 | 1,973,760 | 2,085,990 | 2,237,020 | 22,530,270 |
| Sueldos y Salarios | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 581,500 | 6,978,000 |
| Cargas Sociales | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 3,628,560 |
| Tributos: IAE, IBI, ... | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 1,560,000 |
| Servicios de profesionales indep. | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Material de oficina | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 360,000 |
| Publicidad y propaganda | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 600,000 |
| Primas de Seguros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trabajos realizados por otras empresas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento y reparación | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 600,000 |
| Arrendamientos | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varios | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 720,000 |
| Dotación Amortizaciones | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 303,251 | 3,639,017 |
| Otros Gastos Explotación | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 720,000 |
| Total Gastos Explotación | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 1,567,131 | 18,805,577 |
| Res. Ord. antes Int. e Imp. | 213,819 | 188,119 | 108,599 | 109,029 | 220,889 | 319,869 | 346,109 | 255,809 | 367,079 | 406,629 | 518,859 | 669,889 | 3,724,693 |
| Ingresos Financieros | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Gastos Financieros | 384,303 | 381,305 | 378,236 | 375,096 | 371,883 | 368,594 | 365,229 | 361,786 | 358,262 | 354,656 | 350,965 | 347,189 | 4,397,505 |
| Resultado Financiero | -384,303 | -381,305 | -378,236 | -375,096 | -371,883 | -368,594 | -365,229 | -361,786 | -358,262 | -354,656 | -350,965 | -347,189 | -4,397,505 |
| Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.) | -170,485 | -193,186 | -269,638 | -266,068 | -150,994 | -48,726 | -19,121 | -105,977 | 8,817 | 51,973 | 167,893 | 322,700 | -672,812 |
| + - Res. Extraordinarios | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Resultado del Periodo | -170,485 | -193,186 | -269,638 | -266,068 | -150,994 | -48,726 | -19,121 | -105,977 | 8,817 | 51,973 | 167,893 | 322,700 | |
| Res. Acumulado Ejercicio | -170,485 | -363,671 | -633,308 | -899,376 | -1,050,370 | -1,099,096 | -1,118,217 | -1,224,194 | -1,215,377 | -1,163,404 | -995,511 | -672,812 | |
| Beneficio Bruto: | -672,812 | | | | | | | | | | | | |
| Provisión Impuestos: | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Beneficio Neto: | | | | | | | | | | | | | -672,812 |

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Políticas de Cobros y de Pagos de la Empresa

A continuación se mostrará el porcentaje de cobros y pagos, indicando los plazos previstos, lo que ayudará a la empresa a tener una tesorería adecuada

8.4.1. Cobros por venta

La tabla a continuación mostrará los diferentes periodos de cobros de las diferentes ventas realizadas.

Tabla 20. Cobros por Venta

| Ventas del periodo | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--------------------|-------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | 19,796,000 | 19,563,000 | 19,215,000 | 19,146,000 | 20,152,000 | 20,953,000 | 21,174,000 | 20,396,000 | 21,534,000 | 21,891,000 | 22,651,000 | 23,963,000 | 250,434,000 |
| Plazos de cobro | % / Total | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Contado | 40% | 7,918,400 | 7,825,200 | 7,686,000 | 7,658,400 | 8,060,800 | 8,381,200 | 8,469,600 | 8,158,400 | 8,613,600 | 8,756,400 | 9,060,400 | 9,585,200 | 100,173,600 |
| a 30 días | 30% | | 5,938,800 | 5,868,900 | 5,764,500 | 5,743,800 | 6,045,600 | 6,285,900 | 6,352,200 | 6,118,800 | 6,460,200 | 6,567,300 | 6,795,300 | 67,941,300 |
| a 60 días | 30% | | | 5,938,800 | 5,868,900 | 5,764,500 | 5,743,800 | 6,045,600 | 6,285,900 | 6,352,200 | 6,118,800 | 6,460,200 | 6,567,300 | 61,146,000 |
| Total | 100% | 7,918,400 | 13,764,000 | 19,493,700 | 19,291,800 | 19,569,100 | 20,170,600 | 20,801,100 | 20,796,500 | 21,084,600 | 21,335,400 | 22,087,900 | 22,947,800 | 229,260,900 |

Fuente: Elaboración Propia

8.4.2. Pagos por compras

El presente cuadro mostrará los pagos de compras que se pretende tener en la empresa Theis Orgánicos

Tabla 21. Pagos por Compras

| Compras del periodo | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|---------------------|-------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | 12,682,510 | 12,531,130 | 12,346,170 | 12,293,300 | 12,946,000 | 13,455,780 | 13,597,500 | 13,096,520 | 13,850,130 | 14,081,900 | 14,547,270 | 15,393,360 | 160,821,570 |
| Plazos de pa | % / Total | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Contado | 50% | 6,341,255 | 6,265,565 | 6,173,085 | 6,146,650 | 6,473,000 | 6,727,890 | 6,798,750 | 6,548,260 | 6,925,065 | 7,040,950 | 7,273,635 | 7,696,680 | 80,410,785 |
| a 30 días | 25% | | 3,170,628 | 3,132,783 | 3,086,543 | 3,073,325 | 3,236,500 | 3,363,945 | 3,399,375 | 3,274,130 | 3,462,533 | 3,520,475 | 3,636,818 | 36,357,053 |
| a 60 días | 25% | | | 3,170,628 | 3,132,783 | 3,086,543 | 3,073,325 | 3,236,500 | 3,363,945 | 3,399,375 | 3,274,130 | 3,462,533 | 3,520,475 | 32,720,235 |
| Total | 100% | 6,341,255 | 9,436,193 | 12,476,495 | 12,365,975 | 12,632,868 | 13,037,715 | 13,399,195 | 13,311,580 | 13,598,570 | 13,777,613 | 14,256,643 | 14,853,973 | 149,488,073 |

Fuente: Elaboración Propia

8.4.3. Plan de Tesorería Año 1

En la tabla mostrada a continuación se mostrará la cantidad de dinero de la que va a disponer la organización para el desarrollo de su actividad a lo largo del primer año.

Tabla 22. Plan de Tesorería Año 1

| Concepto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Saldo inicial (1) | 3,000,000 | -3,100,709 | -2,087,833 | -1,716,323 | -1,067,507 | -1,050,785 | -1,028,945 | -1,619,721 | -1,034,451 | -764,713 | -1,485,189 | -1,125,960 | |
| Cobro de ventas | 7,918,400 | 13,764,000 | 19,493,700 | 19,291,800 | 19,569,100 | 20,170,600 | 20,801,100 | 20,796,500 | 21,084,600 | 21,335,400 | 22,087,900 | 22,947,800 | 229,260,900 |
| Créditos obtenidos | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Otras entradas | | 3,857,950 | | | | | | | | | | | 3,857,950 |
| I.V.A. Repercutido | 1,266,944 | 2,202,240 | 3,118,992 | 3,086,688 | 3,131,056 | 3,227,296 | 3,328,176 | 3,327,440 | 3,373,536 | 3,413,664 | 3,534,064 | 3,671,648 | 36,681,744 |
| Total Entradas (2) | 9,185,344 | 19,824,190 | 22,612,692 | 22,378,488 | 22,700,156 | 23,397,896 | 24,129,276 | 24,123,940 | 24,458,136 | 24,749,064 | 25,621,964 | 26,619,448 | 269,800,594 |
| Pago de compras | 6,341,255 | 9,436,193 | 12,476,495 | 12,365,975 | 12,632,868 | 13,037,715 | 13,399,195 | 13,311,580 | 13,598,570 | 13,777,613 | 14,256,643 | 14,853,973 | 149,488,073 |
| Pago de otros costes variables | 4,751,040 | 4,695,120 | 4,611,600 | 4,595,040 | 4,836,480 | 5,028,720 | 5,081,760 | 4,895,040 | 5,168,160 | 5,253,840 | 5,436,240 | 5,751,120 | 60,104,160 |
| Sueldos y Salarios | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 1,163,000 | 13,956,000 |
| Cargas Sociales | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 302,380 | 3,628,560 |
| Tributos: IAE, IBI, ... | | | | | | | | | | 0 | | | 0 |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 130,000 | 1,560,000 |
| Servicios de profesionales indep. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Material de oficina | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 30,000 | 360,000 |
| Publicidad y propaganda | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 600,000 |
| Primas de Seguros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trabajos realizados por otras empresas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento y reparación | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 600,000 |
| Arrendamientos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varios | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 1,440,000 |
| Gastos financieros | 384,303 | 381,305 | 378,236 | 375,096 | 371,883 | 368,594 | 365,229 | 361,786 | 358,262 | 354,656 | 350,965 | 347,189 | 4,397,505 |
| Devolución de préstamo | 128,508 | 131,507 | 134,575 | 137,715 | 140,928 | 144,217 | 147,582 | 151,025 | 154,549 | 158,156 | 161,846 | 165,622 | 1,756,231 |
| Recuperación coste leasing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones realizadas | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| Otras salidas | | | | | | | | | | | | | 0 |
| I.V.A. Soportado | 1,835,567 | 2,321,810 | 2,794,895 | 2,774,562 | 2,855,896 | 2,951,430 | 3,017,753 | 2,973,859 | 3,063,477 | 3,105,832 | 3,211,661 | 3,357,615 | 34,264,357 |
| Total Salidas (3) | 15,286,053 | 18,811,314 | 22,241,181 | 22,093,769 | 22,683,434 | 23,376,056 | 23,856,899 | 23,538,670 | 24,188,398 | 24,495,476 | 25,262,735 | 26,320,899 | 272,154,885 |
| Liquidación trimestral del I.V.A. (4) | | | | -364,096 | | | 863,152 | | | 974,063 | | | 1,473,119 |
| Tesorería del periodo = (2)-(3)+(4) | -6,100,709 | 1,012,876 | 371,511 | 648,816 | 16,722 | 21,840 | -590,775 | 585,270 | 269,738 | -720,475 | 359,229 | 298,549 | |
| Tesorería periodo • (1) | -3,100,709 | -2,087,833 | -1,716,323 | -1,067,507 | -1,050,785 | -1,028,945 | -1,619,721 | -1,034,451 | -764,713 | -1,485,189 | -1,125,960 | -827,410 | |

Fuente: Elaboración Propia

8.4.4. Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias

En la tabla mostrada a continuación se mostrará la distribución de los ingresos de la organización, permitiendo analizar su correspondiente evolución.

Tabla 23. Análisis de Cuentas de Pérdidas y Ganancias

| Conceptos | Año 1 | % / Ventas | Año 2 | % / Ventas | Variación | Año 3 | % / Ventas | Variación | Año 4 | % / Ventas | Variación | Año 5 | % / Ventas | Variación |
|---------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-------------|--------------|--------------------|-------------|--------------|
| Ventas Netas | 250,434,000 | 100% | 287,999,100 | 100% | 15.0% | 331,198,965 | 100% | 15.0% | 380,878,810 | 100% | 15.0% | 438,010,631 | 100% | 15.0% |
| Costes variables de compra y venta | 220,925,730 | 88% | 254,064,590 | 88% | 15.0% | 292,174,278 | 88% | 15.0% | 336,000,420 | 88% | 15.0% | 386,400,483 | 88% | 15.0% |
| Coste de la M.O.D. | 6,978,000 | 3% | 7,326,900 | 3% | 5% | 7,693,245 | 2% | 5% | 8,077,907 | 2% | 5% | 8,481,803 | 2% | 5% |
| Margen Bruto s/Ventas | 22,530,270 | 9% | 26,607,611 | 9% | 18% | 31,331,442 | 9% | 18% | 36,800,483 | 10% | 17% | 43,128,346 | 10% | 17% |
| Sueldos y Salarios | 6,978,000 | 3% | 7,257,120 | 3% | 4% | 7,547,405 | 2% | 4% | 7,849,301 | 2% | 4% | 8,163,273 | 2% | 4% |
| Cargas Sociales | 3,628,560 | 1% | 3,701,131 | 1% | 2% | 3,775,154 | 1% | 2% | 3,850,657 | 1% | 2% | 3,927,670 | 1% | 2% |
| Tributos: IAE, IBI, ... | 0 | | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gas | 1,560,000 | 1% | 1,622,400 | 1% | 4% | 1,687,296 | 1% | 4% | 1,754,788 | 0% | 4% | 1,824,979 | 0% | 4% |
| Servicios de profesionales indep. | 0 | | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% |
| Material de oficina | 360,000 | 0% | 374,400 | 0% | 4% | 389,376 | 0% | 4% | 404,951 | 0% | 4% | 421,149 | 0% | 4% |
| Publicidad y propaganda | 600,000 | 0% | 624,000 | 0% | 4% | 648,960 | 0% | 4% | 674,918 | 0% | 4% | 701,915 | 0% | 4% |
| Primas de Seguros | 0 | | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% |
| Trabajos realizados por otras empr | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Mantenimiento y reparación | 600,000 | 0% | 624,000 | 0% | 4% | 648,960 | 0% | 4% | 674,918 | 0% | 4% | 701,915 | 0% | 4% |
| Arrendamientos | 0 | | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% | 0 | | 4% |
| Dotación Amortizaciones | 3,639,017 | 1% | 3,639,017 | 1% | 0% | 3,639,017 | 1% | 0% | 0 | | -100% | 0 | | |
| Otros Gastos Explotación | 1,440,000 | 1% | 1,497,600 | 1% | 4% | 1,557,504 | 0% | 4% | 1,619,804 | 0% | 4% | 1,684,596 | 0% | 4% |
| Total Gastos Explotación | 18,805,577 | 8% | 19,339,668 | 7% | 3% | 19,893,671 | 6% | 3% | 16,829,338 | 4% | -15% | 17,425,498 | 4% | 4% |
| Res. Ordi. antes Int. e Imp. | 3,724,693 | 1% | 7,267,943 | 3% | 95% | 11,437,771 | 3% | 57% | 19,971,145 | 5% | 75% | 25,702,848 | 6% | 29% |
| Ingresos Financieros | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Gastos Financieros | 4,397,505 | 2% | 3,837,477 | 1% | -13% | 3,098,868 | 1% | -19% | 0 | | -100% | 0 | | |
| Resultado Financiero | -4,397,505 | -2% | -3,837,477 | -1% | -13% | -3,098,868 | -1% | -19% | 0 | | -100% | 0 | | |
| Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.) | -672,812 | 0% | 3,430,465 | 1% | -610% | 8,338,903 | 3% | 143% | 19,971,145 | 5% | 139% | 25,702,848 | 6% | 29% |
| + - Res. Extraordinarios | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Resultado antes de Impuestos | -672,812 | 0% | 3,430,465 | 1% | -610% | 8,338,903 | 3% | 143% | 19,971,145 | 5% | 139% | 25,702,848 | 6% | 29% |
| Provisión Impuestos | 0 | 0% | 1,029,140 | 0% | #¡DIV/0! | 2,501,671 | 1% | 143% | 5,991,344 | 2% | 139% | 7,710,854 | 2% | 29% |
| Resultado del Periodo | -672,812 | 0% | 2,401,326 | 1% | -457% | 5,837,232 | 2% | 143% | 13,979,802 | 4% | 139% | 17,991,994 | 4% | 29% |

Fuente: Elaboración Propia.

8.4.5. Balances Previsionales

Básicamente en la siguiente tabla se recoge el resultado de todas las tablas mostradas anteriormente. Recoge la riqueza que la empresa acumulará en el transcurso de los primeros tres años.

Tabla 24. Balances Previsionales

| | Año 0 | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Activo Fijo | 22,204,889 | 71.7% | 18,565,872 | 45.5% | 14,926,856 | 34.1% | 11,287,839 | 22.5% |
| Inmovilizado Material Neto | 20,074,889 | 64.8% | 16,943,772 | 41.5% | 13,812,656 | 31.6% | 10,681,539 | 21.3% |
| Inmovilizado Inmaterial Neto | 630,000 | 2.0% | 422,100 | 1.0% | 214,200 | 0.5% | 6,300 | 0.0% |
| Inmovilizado Financiero | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Gastos Amortizables Netos | 1,500,000 | 4.8% | 1,200,000 | 2.9% | 900,000 | 2.1% | 600,000 | 1.2% |
| Activo Circulante | 8,765,250 | 28.3% | 22,252,990 | 54.5% | 28,847,878 | 65.9% | 38,859,705 | 77.5% |
| Existencias | 1,907,300 | 6.2% | 1,907,300 | 4.7% | 2,193,395 | 5.0% | 2,522,404 | 5.0% |
| Realizable | 3,857,950 | 12.5% | 21,173,100 | 51.9% | 24,349,065 | 55.6% | 28,001,425 | 55.8% |
| Tesorería | 3,000,000 | 9.7% | -827,410 | -2.0% | 2,305,418 | 5.3% | 8,335,876 | 16.6% |
| Total Activo | 30,970,139 | 100.0% | 40,818,862 | 100.0% | 43,774,734 | 100.0% | 50,147,544 | 100.0% |
| Recursos Propios | 12,500,000 | 40.4% | 11,827,188 | 29.0% | 14,228,514 | 32.5% | 20,065,746 | 40.0% |
| Capital | 12,500,000 | 40.4% | 12,500,000 | 30.6% | 12,500,000 | 28.6% | 12,500,000 | 24.9% |
| Reservas | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | -672,812 | -1.5% | 1,728,514 | 3.4% |
| Pérdidas y Ganancias del Ejercicio | 0 | 0.0% | -672,812 | -1.6% | 2,401,326 | 5.5% | 5,837,232 | 11.6% |
| Subvenciones | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Pasivo Exigible a largo Plazo | 16,470,139 | 53.2% | 14,713,908 | 36.0% | 12,397,650 | 28.3% | 9,342,782 | 18.6% |
| Financiación Largo Plazo | 16,470,139 | 53.2% | 14,713,908 | 36.0% | 12,397,650 | 28.3% | 9,342,782 | 18.6% |
| Otros Acreedores (leasing) | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| C/c de Socios y Administradores | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Pasivo Exigible a Corto Plazo | 2,000,000 | 6.5% | 14,277,765 | 35.0% | 17,148,569 | 39.2% | 20,739,015 | 41.4% |
| Entidades de Crédito | 2,000,000 | 6.5% | 2,000,000 | 4.9% | 2,000,000 | 4.6% | 2,000,000 | 4.0% |
| Acreedores Comerciales | 0 | 0.0% | 11,333,498 | 27.8% | 13,033,522 | 29.8% | 14,988,550 | 29.9% |
| Salarios a Pagar | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| Otros Acreedores (H.P.) | 0 | 0.0% | 944,268 | 2.3% | 2,115,047 | 4.8% | 3,750,465 | 7.5% |
| Total Recursos Permanentes | 28,970,139 | 93.5% | 26,541,097 | 65.0% | 26,626,164 | 60.8% | 29,408,529 | 58.6% |
| Total Recursos Ajenos | 18,470,139 | 59.6% | 28,991,674 | 71.0% | 29,546,220 | 67.5% | 30,081,798 | 60.0% |
| Total Pasivo | 30,970,139 | 100.0% | 40,818,862 | 100.0% | 43,774,734 | 100.0% | 50,147,544 | 100.0% |
| Fondo de Maniobra | 6,765,250 | 21.8% | 7,975,224 | 19.5% | 11,699,309 | 26.7% | 18,120,690 | 36.1% |

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.

Fuente: Elaboración Propia

8.4.6. Ratios Básicos

A continuación se mostrará los principales ratios de la empresa.

Tabla 25. Ratios Básicos

| Ratios de Rentabilidad | Fórmulas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|---|--------------|--------------|--------------|
| 1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity) | Beneficio Neto / Recursos Propios x 100 | (5.69)% | 16.88% | 29.09% |
| 2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment) | Beneficio Neto más intereses / Activo Total x 100 | 9.12% | 14.25% | 17.82% |
| 3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales) | Beneficio Neto más intereses / Ingresos de Explotación x 100 | 1.49% | 2.17% | 2.70% |
| Ratios de Eficiencia | Fórmulas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| 1. Rotación del Activo | Ingresos de Explotación / Activo Total | 6.14 | 6.58 | 6.60 |
| 2. Rotación del Circulante | Ingresos de Explotación / Activo Circulante | 11.25 | 9.98 | 8.52 |
| 3. Rotación de Existencias | Ingresos de Explotación / Existencias | 131.30 | 131.30 | 131.30 |
| Ratios Financieros | Fórmulas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| 1. Liquidez | (Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto | 1.42 | 1.55 | 1.75 |
| 2. Disponibilidad | Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto | 1.56 | 1.68 | 1.87 |
| 3. Endeudamiento o Apalancamiento | Pasivo Exigible Total / Recursos Propios | 2.45 | 2.08 | 1.50 |
| 4. Cobertura del Inmovilizado | (Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo | 1.43 | 1.78 | 2.61 |
| 5. Plazo Medio de Cobro | (Clientes / Ingresos de Explotación) x 365 | 31 días | 31 días | 31 días |
| 6. Plazo Medio de Pago | (Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365 | 19 días | 19 días | 19 días |
| Fondo de Maniobra | Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo (Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo | 7,975,225 | 11,699,309 | 18,120,690 |
| Plazo de Recuperación de la Inversión: | Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial | -18.58 | 5.21 | 2.14 |
| Punto Muerto o Punto de Equilibrio: | Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio | 256,144,091 | 258,885,053 | 260,427,454 |

Fuente: Elaboración Propia

8.4.7. Análisis de TIR y VAN

Una vez elaboradas las tablas anteriores, se hace necesario para determinar la viabilidad financiera del proyecto mostrado a continuación. Para tal efecto se debe elaborar el flujo de caja. Éste se realizará basado en las tablas anteriores dando como resultado lo siguiente:

Tabla 26. Flujo Neto de Efectivo Proyectado

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos | | 250,434,000 | 287,999,100 | 331,198,965 | 380,878,810 | 438,010,631 |
| Costo Total | | 246,709,307 | 280,731,157 | 319,761,194 | 360,907,665 | 412,307,783 |
| Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.) | | 3,724,693 | 7,267,943 | 11,437,771 | 19,971,145 | 25,702,848 |
| Provisión Impuestos | | 0 | 1,029,140 | 2,501,671 | 5,991,344 | 7,710,854 |
| Utilidad Neta | | 3,724,693 | 6,238,803 | 8,936,100 | 13,979,802 | 17,991,994 |
| Flujo Operativo | | 3,724,693 | 6,238,803 | 8,936,100 | 13,979,802 | 17,991,994 |
| Inversión Total | 30,970,139 | | | | | |
| Flujo Neto Efectivo | -30,970,139 | 3,724,693 | 6,238,803 | 8,936,100 | 13,979,802 | 17,991,994 |
| Tasa de Descuento | 10.00% | | | | | |
| TIR | 14.79% | | | | | |
| VAN | 5,005,810 | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tal como lo demuestra los diferentes indicadores, se observa que con las proyecciones efectuadas se obtiene una TIR y un VAN que demuestran la viabilidad financiera del negocio.

CONCLUSIONES

El presente trabajo muestra de una manera concisa y precisa la posibilidad y la viabilidad de la realización de este Plan de Negocios con las características expuestas en cada uno de sus apartados. Desde su inicio, ha mostrado como el mercado orgánico ha venido en una explosión en todas sus formas, especialmente en la demanda y las ventas en los últimos 10 años, lo que pronostica un futuro con amplias probabilidades de éxito para la persona o empresa quien decida colocarlo en marcha, además de un análisis financiero donde con el cálculo de la TIR y el VAN reafirma la gran probabilidad de éxito del plan de empresa en este documento expuesto.

Es claro que las últimas tendencias con un amplio enfoque en lo ambiental es la causa más importante por lo cual se ha disparado este negocio, que aparte de lo anterior, brinda a sus consumidores el plus de cuidar su salud, garantizando productos sin químicos, con características propias que brinda la naturaleza, dejando un mejor sabor y una calidad superior a los productos tradicionales o convencionales.

No obstante, se hace necesario definir que el éxito o fracaso dependerá exclusivamente en la manera como se exploten las oportunidades y fortalezas que existen dentro de la empresa, en el nicho de mercado descrito y de la manera como se administren las debilidades y amenazas presentes y futuras. No basta únicamente con cifras, que para este caso son favorables, sino con una gestión adecuada y constante que permita alcanzar los objetivos propuestos por la compañía, sin descuidar la estrategia comercial, que es la que dará vida.

Es así como en el transcurso del trabajo se plasman estrategias y evidencias financieras y comerciales que validan la viabilidad de este negocio, en su inicio dirigido a los estratos altos de la Ciudad de Bogotá D.C.

Cabe resaltar que según el estudio financiero, el primer año se asumirán algunas pérdidas, pero que serán subsanadas posteriormente. Lo anterior, hace que para el primer año, se deba implementar una política de disminución de gastos, donde estos deberán ser los estrictamente necesario. Sin embargo, esta deberá aplicarse en futuros años para garantizar la sobrevivencia y adecuada gestión dentro de este contexto. Es común que en el inicio de una operación de cualquier empresa está registre pérdidas en sus inicios.

Es por ello, que en el inicio de esta empresa se contará únicamente con tres personas que ayuden al correcto funcionamiento de la misma, pero que en un largo plazo se plantea tener una estructura organizacional más sólida y fuerte, con más departamentos y personas y obviamente con mejores sueldos para los empleados.

Por último, es importante generar riqueza para nuestro país, las personas que trabajen para nosotros y para los inversionistas. Es una forma de aportar un grano de arena para el continuo desarrollo de la nuestra economía.

BIBLIOGRAFÍA

Bolaños, I. (2010). *Plan de Marketing para la Escuela Superior Militar de aviación "Cosme Rennella Barbatto", de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Salinas, provincia de Santa Helena*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1930/2/T-ESPE-026778-2.pdf>

Brugarolas, M., Rivera, L. M., & Sánchez, M. (1997). *Potencial de Mercado para Nuevos Productos Alimentarios: La Producción Ecológica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 3(1), 61-76.

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. (Mayo de 2007). *Acuerdo de Competitividad de la Cadena de Hortalizas de Antioquia*. Recuperado el 3 de Octubre de 2013

Departamento de Cundinamarca. (s.f.). *Toda Colombia*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://www.todacolombia.com/departamentos/cundinamarca.html>

Derechos Humanos. (s.f.). *Derechos Humanos*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de www.derechoshumanos.gov.co

Elzakker, B.V., & Eyhorn, F. (2010). *La Guía de Negocios Orgánicos. Desarrollar cadenas de valor sostenibles*. Alemania: IFOAM.

Espinal, C. F., Martínez, H., & Espinosa, D. (2005). *La Cadena de Cultivos Ecológicos en Colombia. Una mirada Global de su estructura y dinámica. 1991 ' 2005*. Bogotá D.C: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (Mayo de 2004). *Caracterización de la Producción Ecológica en Colombia*. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de http://www.docentes.unal.edu.co/mcpantojar/docs/produccion_ecologica.pdf

Izaguirre, J., Fernández, A., & Vicente, M. A. (2013). *Antecedentes y barreras a la compra de productos ecológicos*. Universia Business Review, 38, 108-127.

López, K. (Marzo de 2011). *El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense*. Recuperado el 10 de Enero de 2011, de <http://pymes.elfinancierocr.com/sites/default/files/Tendencias%20y%20oportunidades%20en%20mercado%20organico.pdf>

Los Alimentos Orgánicos ¿Salvación o Capricho? (2011). Debates IESA, 16(1), 72-76.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (2006). *La Agricultura Ecológica en Colombia*. Recuperado el 8 de Enero de 2012, de http://201.234.78.28:8080/jspui/bitstream/123456789/1189/1/20061110121639_AGRICULTURAECOLOGICAMADR2006.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *La Competitividad de las Cadenas Agroproductivas en Colombia. Análisis de su Estructura y Dinámica*. Bogotá D.C.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). *Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación, comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos*. Recuperado el 6 de Octubre de 2013, de http://www.cci.org.co/cci/cci_x/datos/AC_56_REGLAMENTO%20PRODUCCION%20ORGANICA.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). *Guía de Agricultura Ecológica*. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de http://sanroque-antioquia.gov.co/apc-aa-files/66666336623963363863353463623766/guia_de_agricultura_ecologica.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2010). *Estudio de Mercado de Productos Orgánicos en Brasil*. Recuperado el 9 de Enero de 2012, de <http://www.agriculturaorganicaamericas.net/Regiones/Sur/Argentina/Documentos%20CIAO/Informe%20ORGANICOS%20BRASIL.pdf>

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA- Ministerio de Agricultura. (Mayo de 2007). ODEPA. Recuperado el 26 de Abril de 2012, de http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/Estudio_Agricultura_Organica_Chile.pdf

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (Enero de 2011). *Propuesta de plan estratégico para la agricultura orgánica Chilena 2010 - 2020*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/Comisiones/Plan_Estrategico_Agricultura_Organica2010-2020.pdf

Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *¿Por qué son más caros los alimentos orgánicos que los alimentos ordinarios?* Recuperado el 2013 de Octubre de 2013, de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>

Proexport Colombia. (17 de Febrero de 2011). *Proexport Colombia participa en Biofach 2011 en Alemania*. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de <http://www.proexport.com.co/noticias/proexport-colombia-participa-en-biofach-2011-en-alemania>

Punto Franco Agrocommodities. (29 de Mayo de 2010). *Desarrollo de la Agroindustria en Colombia*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://www.puntofrancoagro.com/es/noticias/analisis/desarrollo-de-la-agroindustria-en-colombia/>

Rivero, L. M., & Sánchez, M. (2002). *Marketing de Productos Ecológicos*. Colección Mediterráneo Económico: " La agricultura mediterránea en el siglo XXI", 159-174.

Udo, J. B. (2010). *Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Frutas y Verduras Orgánicas*. Recuperado el 5 de Enero de 2012, de <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Estudio%20Org%C3%A1nicos%20-%20EFTA.pdf>

Universidad Nacional de Colombia; Universidad Pedagógica y Tecnológica De Colombia; Universidad de los Llanos; Universidad del Tolima. (2005). *Caracterización General de la Región Central*. Recuperado el 3 de octubre de 2013 de <http://www.docstoc.com/docs/103696088/Diapositiva-1>