

**PLAN DE NEGOCIOS
MERCADOS VERDES
MARKETING APLICADO AL SECTOR HORTOFRUTICOLA**

**CLAUDIA MILENA SILVA VANEGAS
LEONARDO BOHORQUEZ DÍAZ
NELSON JAVIER AGUILAR ORJUELA**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS-ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C
2011**

**MERCADOS VERDES
MARKETING APLICADO AL SECTOR HORTOFRUTICOLA**

**CLAUDIA MILENA SILVA VANEGAS
LEONARDO BOHORQUEZ DÍAZ
NELSON JAVIER AGUILAR ORJUELA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**

**ASESOR
JOHN MORALES NARANJO**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS-ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
BOGOTÁ D.C
2011**

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1. MARCO DE REFERENCIA	6
1.1 Potencial del Sector	6
1.1.1 Dónde, a cómo y en qué condiciones comprar	7
1.2 Entorno Económico.....	8
1.2.1 Estructura y características de la cadena hortofrutícola	8
1.2.2 La cadena hortofrutícola en Colombia.....	9
1.3 Entorno Político	10
1.4 Entorno Social.....	12
1.5 Entorno cultural	13
1.6 Competencia.....	15
1.6.1 Identificar la competencia.....	16
1.6.2 Cinco fuerzas de Porter	17
1.6.3 Matriz DOFA	17
2. INVESTIGACION DE MERCADO.....	18
2.1 Propósito de la investigación.....	18
2.2 Resultados investigación de mercados	21
2.2.1 Investigación cualitativa:.....	21
2.2.2 Investigación Cuantitativa	22
2.3 Mercado Meta	28
2.4 Modelo de Negocio.....	29
2.4.1 ADN del Negocio	29
2.5 Misión.....	31
2.6 Visión.....	31
2.7 Objetivo General.....	31
2.8 Objetivos Específicos	32
3. PLAN DE MERCADEO	32
3.1 Estrategia.....	32
3.2 Mix de mercadeo	33
3.2.1 Producto	33
3.2.2 Precio	36
3.2.3 Promoción	37
3.2.4 Plaza	41
4. ANALISIS FINANCIERO.....	42
4.1 Ingresos	43
4.2 Costos.....	43
4.2.1 Costos Fijos	43
4.2.2 Costos Variables.....	43
4.3 Líneas de negocio.....	44
4.4 Costos y Gastos.....	44
4.5 Flujo de Caja	44

5	ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	45
5.1	Objetivos	45
5.2	Constitución y Formalización tipo de empresa	45
5.3	Organización Interna de la Empresa MERCADOS VERDES	46
5.3.1	Programas de Capacitación y Motivación	47
	BIBLIOGRAFIA	48
	Anexo 1. Guía entrevista con expertos	49
	Anexo 2. Guía entrevista con expertos	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág. 11	Gráfica No.1 Cadena Hortofrutícola
Pág. 30.	Grafica No.2 Grado relativo de diferenciación
Pág. 31.	Grafica No.3 Grado relativo de diferenciación por RENTABILIDAD
Pág. 33.	Grafica No.4 Objetivos Específicos
Pág. 35.	Gráfica No.5 Producto
Pág. 42.	Gráfica No.6 Canales Distribución MERCADOS VERDES
Pág. 40.	Gráfica No.7 Organización MERCADOS VERDES

INDICE DE TABLAS

Pág. 13.	Tabla No.1 Cifras Agrícolas Colombia 2009
Pág. 18.	Tabla No.2 Fuerzas competitivas Porter
Pág. 18.	Tabla No.3 Matriz DOFA para MERCADOS VERDES
Pág. 22.	Tabla No.4 Expertos entrevistados
Pág. 30.	Tabla No.5 ADN del Negocio.
Pág. 42.	Tabla No.6 Socios de Mercado Verdes

MERCADOS VERDES

MARKETING APLICADO AL SECTOR HORTOFRUTICOLA

RESUMEN EJECUTIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de que Colombia se destaca por su variedad climática, por su diversidad y por su amplia oferta de productos de origen rural, en el que se producen más de 120 especies hortofrutícolas (frutas y hortalizas), el consumo de estos productos es bajo, muy inferior a los 120 Kg recomendados por la OMS (Organización mundial de la Salud). Este bajo consumo se debe en parte a factores como, la baja producción de frutas y hortalizas en el país, las altas pérdidas post cosecha que se acercan al 30%, el atraso tecnológico del sector, la deficiente formación nutricional, la baja competitividad, el bajo nivel tecnológico, el carácter de economía campesina o tradicional en el cual se producen las frutas y particularmente las hortalizas, la desarticulación con las políticas de desarrollo regional y desarrollo rural, así como la falta de aplicación de las tecnologías y prácticas apropiadas que está exigiendo el mercado mundial.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

MERCADOS VERDES es una organización innovadora que presta servicios de asesoría y consultoría con el objeto de generar y potencializar valor en productos de origen hortofrutícola a través de una red interdisciplinar de profesionales expertos.

En ese sentido, esta empresa tiene como objetivo sensibilizar y capacitar a los empresarios del sector Hortofrutícola, sobre las ventajas y beneficios de aplicar los conceptos y métodos del marketing al desarrollo empresarial rural ,apoyados en un equipo integral que maneje temas logísticos, de post cosecha y mercadeo, que adicionalmente pueda proporcionar herramientas mercadológicas para el desarrollo de nuevos proyectos, que permitan a los agro empresarios competir eficientemente en un mercado globalizado.

El tipo de sociedad que conformamos es una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual se denomina como una herramienta jurídica que permite la unión de personas y capital para desempeñar actividades comerciales procurando obtener beneficios para sus integrantes, satisfaciendo una necesidad social.

OBJETIVOS

Objetivo General

Ofrecer servicios de asesoría para generar valor en empresas agroindustriales colombianas que comercializan productos en el sector Hortofrutícola, de acuerdo con sus necesidades con el fin de mejorar su rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas, conceptos y procesos de marketing, a través de una red interdisciplinaria de profesionales expertos en cada temática.

Objetivos Específicos

- Crear, implementar y promocionar un servicio asesorías especializadas en Marketing a agro empresas del subsector Hortofrutícola, en temas relacionados con la dinámica de los mercados, gestión comercial, con el fin de facilitar su acceso a las oportunidades comerciales que mejoren los ingresos y estabilidad en el mercado.
- Ofrecer servicios en diseño de estrategias en Marketing, logística, poscosecha para agro empresas del subsector Hortofrutícola.
- Crear una red consultores y asesores interdisciplinario con formación y experiencia en para atender las necesidades del mercado.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.

3. MERCADO OBJETIVO

Micro, Pequeñas y Medianas empresas que sean rentables y tengan un rango de ventas entre 1.000 y 15.000 Millones de Pesos, ubicadas inicialmente en Bogotá y sus alrededores.

De acuerdo a estas características, se han identificado cinco grupos de mercados objetivos a los que se debe llegar con la oferta de los servicios de MERCADOS VERDES:

- Grandes productores hortofrutícolas,
- Agroindustrias,
- Organizaciones de Productores rurales,
- Intermediarios
- Instituciones

4. VENTAJA COMPETITIVA

Considerando la importancia, pero sobre todo la debilidad en el sector hortofrutícola en cuanto a que no se encuentran empresas especializadas que brinden asistencia en áreas de mercadeo, ni servicios ofrecidos exclusivamente para el fortalecimiento del proceso más allá de lo productivo y su comercialización, MERCADOS VERDES busca posicionarse como una empresa de consultoría en mercadeo, que crea valor a sus clientes del sector hortofrutícola, partiendo de una operación con bajos costos a través de una red interdisciplinaria de asesores en el territorio nacional.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

De acuerdo al planteamiento realizado en la estrategia de precios en el plan de mercadeo, los ingresos de MERCADOS VERDES, se generarán por tres vías, la primera es el cobro de servicios puntuales solicitados por el cliente o diagnosticados en la primera visita, cobro de una mensualidad por asesoría permanente (1 año) y prima de éxito (porcentaje sobre el incremento de las ventas del cliente)

Se realizó el ejercicio contable para proyectar un flujo de caja, amortizados en varios meses las inversiones en equipos, muebles, adecuaciones de la oficina.

Este ejercicio permitió determinar que el punto de equilibrio (tiempo en el cual los ingresos igualan a los costos) se alcanza en el mes 13 de operación y en adelante los ingresos son superiores a los costos, generando utilidades.

Se realizó la prueba del indicador financiero Valor Presente Neto (VPN), la cual resultó con un número mayor a cero, con una tasa de oportunidad del 12%, lo que indica que el proyecto es positivo y rentable

MERCADOS VERDES

MARKETING APLICADO AL SECTOR HORTOFRUTICOLA

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Potencial del Sector

Colombia es un país que se destaca sobre la gran mayoría por su variedad climática, por su diversidad y por su amplia oferta de productos de origen rural. Es así como se producen más de 120 especies hortofrutícolas (frutas y hortalizas), haciendo de Colombia un país con importantes posibilidades en la explotación, transformación y comercialización de estos productos.

En contraste con este panorama de amplia producción, el consumo de productos hortofrutícolas es bajo, muy inferior a los 120 Kg recomendados por la OMS (Organización mundial de la Salud)¹. En 2007 en Colombia el consumo de hortalizas apenas llegó a 35 kilogramos por persona al año, mientras que en Italia fue de 245 kg y el de Estados Unidos de 108 kg, lo que representa un consumo promedio diario de 100 gramos por persona, un índice bastante bajo, incluso frente a los estándares latinoamericanos. En el caso de las frutas, la situación tampoco es la mejor: el consumo promedio per cápita llegó a 32 kilos al año, que representa un consumo de 90 gramos al día por persona. De esta manera se asume que entre frutas y hortalizas un colombiano consume en promedio 190 gramos al día, indicador que muestra una clara deficiencia frente a los estándares internacionales.²

Este bajo consumo se debe en parte a factores como, la baja producción de frutas y hortalizas en el país, las altas pérdidas post cosecha que se acercan al 30%, el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, el atraso tecnológico del sector y la deficiente formación nutricional.³ Así, “en países de Latinoamérica las pérdidas por manejos inadecuados de las cosechas son considerables: productos mal acopiados, maltrato del producto desde el momento en que es aprovechado en la planta y durante el transporte al sitio de acopio en la finca, un mal empaçado, deficiente almacenamiento y transporte configuran un conjunto de deficiencias que es necesario mejorar durante el proceso de post cosecha y comercialización” (Bohórquez 2003)⁴

¹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>

² <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-22/especial-fruver.htm>

³ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>

⁴ BOHÓRQUEZ, Oscar Alejandro. 2003. Guía para la post cosecha y mercadeo de productos agrícolas. Convenio Andrés Bello. Bogotá.

El potencial y la responsabilidad que tienen los productores, proveedores y transformadores de dichos productos hortofrutícolas (frutas y hortalizas), son enormes en cuanto al impulso a la producción, mejoramiento de las condiciones de compra, manipulación, transporte, almacenamiento y consumo se refiere. Adicionalmente, es un hecho que la consolidación de las cadenas minoristas colombianas y la llegada de multinacionales ha dinamizado los mercados incluso a nivel institucional, y ha impulsado a productores e industriales a mejorar la calidad de los productos, a regular la oferta y a innovar las presentaciones.

De acuerdo con lo anterior se puede evidenciar que el mercado tiene potencial de crecimiento, si se maximizan las cualidades y atributos de los productos, haciéndolos más atractivos al consumidor, de manera que todos los miembros de la cadena sean conscientes de la importancia de mejorar el suministro, manipulación, almacenamiento y conservación de las frutas y hortalizas, para que todos ganen en este proceso: i) los cultivadores con una mayor producción y mejores dividendos por su cosecha, ii) las cadenas que abastecen a los canales con mayores ventas, gracias a un producto de calidad y a menores inventarios y el establecimiento con una oferta diversificada que le reporta mayores beneficios y iii) los consumidores al tener acceso a productos hortofrutícolas más variados y de mejor calidad.

1.1.1 Dónde, a cómo y en qué condiciones comprar

Según estadísticas consignadas en el Plan Hortícola Nacional⁵, la comercialización final o de minoristas en el caso de los productos perecederos, incluyendo las frutas y hortalizas, se hace a través de dos canales: tradicionales y modernos. En los primeros se encuentran las plazas de mercado y las tiendas de barrio y en los segundos los súper e hiper mercados de cadena y otras cadenas especializadas que han surgido en los últimos años.

Los supermercados han sido catalizadores del cambio en la adopción de prácticas de manejo de los productos e incentivo del consumo y costumbres alimenticias y en el caso de los productos hortícolas, algunas cadenas se han caracterizado por mejorar y diversificar la oferta.

Las grandes cadenas disponen de cuartos fríos regulados, bandas transportadoras, carretillas para manejo de estibas y estantes de ambientes controlados cuando el producto y las condiciones ambientales lo exigen. Carulla, por ejemplo, cuenta con 10 cámaras con diferentes condiciones climáticas para el almacenamiento de frutas, verduras y hortalizas con las condiciones de humedad y frío respectivas, como cámaras para

5 GAITÁN ARCINIEGAS Jorge y Polan Lacki. La Modernización de la Agricultura. Los Pequeños también pueden. En: http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_36_Pequeños.pdf.

madurar frutas *climatéricas*⁶. “La hortaliza sale de la finca, llega a la bodega y es revisada por los controladores de calidad y luego pasa a almacenarse en su respectiva cámara”, indica José Fernando Camero, director de Negocios Fruver de esta cadena. La firma adelanta un proyecto con la empresa privada y las universidades, que presentará al Ministerio de Agricultura, para poner en marcha un modelo de manejo de hortalizas con red de frío desde la finca hasta el consumidor final utilizando energías alternativas (eólica o solar).⁷

Pero a pesar del avance de las cadenas minoristas y las ventajas que ofrecen a los clientes institucionales, las plazas de mercado no han podido ser desplazadas y continúan teniendo gran vigencia por los volúmenes y la variada oferta que se comercializa bajo su techo, así como por la posibilidad que tienen los compradores del sector institucional de negociar las condiciones de compra con los proveedores y negociar o “regatear” los precios finales.

Por otro lado, la Central de Abasto de Bogotá - Corabastos, es la principal central de abastos de la ciudad y del país y la segunda de Suramérica. En ésta se comercializa según sus propios cálculos el 58% del mercado de frutas y verduras en Bogotá y un importante porcentaje de Colombia. Es en esta central donde se evidencian todas las prácticas de manejo de productos hortofrutícolas, desde un manejo técnico y especializado, para productos importados, hasta las peores prácticas de manejo que pueden llegar a generar pérdidas superiores al 30% de las frutas y hortalizas. Pero es de resaltar que la central está trabajando en la concesión de franquicias de tiendas especializadas que comercialicen fruver (supermercados especializados en venta de frutas y hortalizas) bajo la marca Corabastos.⁸

1.2 Entorno Económico

1.2.1 Estructura y características de la cadena hortofrutícola

El concepto de cadena agroindustrial según López (2007), surgió en Europa en la década de los ochenta, y corresponden a las actividades que involucran flujos continuos y discontinuos de productos de origen agropecuario, que confluyen a procesos de agregación de valor, desarrolladas por actores que realizan actividades similares o estrechamente relacionadas de manera integrada⁹.

6 Futas climatéricas: Son aquellas que continúan su proceso de maduración después de ser cosechadas. En: AGUILAR, Nelson (2002) Regionalización de la producción de frutas y hortalizas en Colombia, Asohofrucol, Bogotá, 88p.

7 GAITÁN ARCINIEGAS, Jorge. La Modernización de la Agricultura Los Pequeños también puede. En: http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_36_Pequeños.pdf

8 *Ibid*

9 LÓPEZ MACÍAS, Francisco y Pepe Castrillón (2007) Teoría económica y algunas experiencias Latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007b/304/

Porter (1991), adicionó un nuevo término denominado cadena de valor, quien lo definió como aquellas actividades que desarrolla una empresa para producir y distribuir en el mercado¹⁰. Este mismo autor se refiere también al concepto de clúster o complejo productivo. El sistema de valor está compuesto por proveedores de insumos, materias primas, servicios.

Para Porter, “Un sistema de valor incluye entonces a los proveedores que aportan insumos (tales como: materias primas, componentes, maquinaria y servicios comprados) a la cadena de valor de la empresa y a las empresas compradoras”. A su vez, las cadenas agroindustriales, integradas, coordinadas y ligadas por encadenamientos productivos y de servicios, hasta llegar a los consumidores en los mercados internacionales (como es el caso de los alimentos), pueden configurar un sistema.¹¹

Las cadenas agroindustriales dependen de la logística que integra productores y consumidores, y enlaza componentes como el almacenamiento, transporte, distribución del producto, en donde esta presenta la interactividad a través de procesos de asociatividad para lograr competitividad. Las cadenas agroindustriales se constituyen en unidades de análisis que pueden ser punto de partida en la toma de decisiones a nivel político, social, investigativo y de desarrollo tecnológico. (López, 2007).¹²

1.2.2 La cadena hortofrutícola en Colombia

El sector hortofrutícola en Colombia se ha caracterizado por las desigualdades entre los diferentes actores de la cadena, la baja competitividad, el bajo nivel tecnológico, el carácter de economía campesina o tradicional en el cual se producen las frutas y particularmente las hortalizas, la desarticulación con las políticas de desarrollo regional y desarrollo rural, así como la falta de aplicación de las tecnologías y prácticas apropiadas que está exigiendo el mercado mundial. (CERON. *Et. al.* 2009)¹³

La cadena productiva hortofrutícola es una estrategia para la generación de desarrollo económico, regional y rural. Teniendo en cuenta que una cadena productiva, si bien está basada en los productos con potencial de mercado, se encuentran también actores que realizan diversas actividades alrededor de ese producto, estableciendo vínculos para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo.

10 PORTER, Michael. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Argentina.

11 PORTER, Michael. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Argentina.

12 LÓPEZ MACÍAS, Francisco y Pepe Castrillón (2007) Teoría económica y algunas experiencias Latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007b/304/

13 CERON, Jairo Iván. Et. Al. (2009). “Una Mirada a las cadenas productivas”. Perspectiva de modelamiento con dinámica de sistemas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. En: <http://www.siwev.net>

La cadena hortofrutícola se organizó en el año 2005 en Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander, Nariño y la Costa Caribe, y desde entonces se ha venido trabajando para impulsar el desarrollo de este sector en cuatro temas específicos: investigación y transferencia de tecnología, fortalecimiento gremial y empresarial, asistencia técnica, valor agregado y comercialización.¹⁴

En este contexto, las cadenas productivas emergen como una oportunidad para diseñar e implementar acciones tendientes a consolidar este sector productivo como uno de los de mayor importancia, en las diferentes regiones del país, a través del fortalecimiento de los actores y del mejoramiento de los procesos de producción, post cosecha y comercialización, generando además mejores oportunidades para el ingreso de productos a otros mercados internacionales.

Gráfica No.1. Cadena Hortofrutícola¹⁵



1.3 Entorno Político

Sector agropecuario hace parte de las cinco locomotoras de crecimiento priorizadas por el programa de gobierno “Prosperidad para todos 2010-2014” de Juan Manuel Santos, presidente de Colombia.

“El sector agropecuario refleja nuestro deseo y compromiso de aprovechar la riqueza y el enorme potencial del campo colombiano para dar un verdadero salto económico y social en las zonas rurales del país a través de la generación de

¹⁴ VAN DER HEYDE, Damian y Patricia Camacho. (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. Editor: Plataforma RURALTER

¹⁵ Fuente: Elaboración propia. Nelson Aguilar 2011.

empleo formal y el desarrollo de emprendimientos exitosos. Considerando el incremento previsto de la demanda mundial de alimentos y las perspectivas de precios altos de *commodities* para las próximas décadas, sumado a las ventajas comparativas que tiene Colombia en este sector, es indudable que nos encontramos ante una oportunidad que no podemos desaprovechar. El paso siguiente será convertir estas ventajas comparativas del campo colombiano en ventajas competitivas, y de esta manera transitar hacia un sector agropecuario de talla mundial que conduzca a más empleo y menor pobreza para la población rural”¹⁶

En ese sentido el gobierno nacional cuenta con cuatro herramientas de política para mejorar el proceso de comercialización de productos rurales¹⁷:

a) Incentivos y Compensaciones a la comercialización

Es un incentivo que compensa los costos de almacenamiento en los que incurren durante la época de la generación de excedentes de la producción para evitar caídas importantes del precio al productor. Asimismo, compensa los excesivos costos de transporte para sacar la producción agropecuaria de las zonas marginales del país a los centros de acopio y consumo más cercanos.

b) Agricultura por Contrato

Busca garantía de compra de la producción agropecuaria. Por tal razón, varios de los instrumentos de política (Incentivo a la capitalización Rural – ICR y Fondo Agropecuario de Garantía FAG), priorizan su acceso al desarrollo de esquemas de agricultura por contrato, por medio de la cual se disminuye la incertidumbre en el abastecimiento y comercialización de alimentos.

c) Operaciones de Venta con Pacto de Recompra – Repos

Son contratos de venta con pacto de recompra sobre una mercancía certificada por un almacén general de depósito. Consiste en la puesta en venta, a través de los puestos de bolsa, de los Certificados de Depósito de Mercancías (CDM) con el compromiso del productor de efectuar la recompra del producto al término de un período y con la garantía de la liquidación financiera de la operación.

d) Fondo de Estabilización de Precios

Debido a las marcadas oscilaciones que presentan los precios internacionales de algunos productos agropecuarios, el Gobierno Nacional con el propósito de regular

16 Plan nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos 2010-2014” capítulo 3. En: www.dnp.gov.co

17 <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Agriculturapecuarioforestalpescaycaza/Comercializaci%C3%B3nyFinanciamientoAgropecuaria.aspx>

la producción nacional, así como velar por el ingreso justo de los productores ha venido creando, con amplia participación del sector privado, los Fondos de Estabilización de Precios.

1.4 Entorno Social

Colombia es un país reconocido en el contexto internacional, entre otros factores, por su posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad y la calidad y potencialidad de su talento humano. Según el Censo General 2005, las unidades de vivienda rural que están asociadas a las modalidades cultivos transitorios son del orden del 41.99% y en permanentes del 35.63%. De las 1.741.145 unidades de vivienda rural que arrojó el censo 2005, 373.658 (21.46%) estaban asociadas a la actividad agrícola, observando que el 83,56% están ubicadas en la región andina.¹⁸

Tabla No.1. Cifras Agrícolas Colombia 2009

Cifras agrícolas

Área sembrada en cultivos transitorios y permanentes a nivel nacional.
Año 2009

Cultivos transitorios	Área sembrada (ha)	Cultivos permanentes	Área sembrada (ha)
Arroz	521.847	Café	664.479
Maíz	421.182	Plátano	348.510
Yuca	154.704	Palma de aceite	342.547
Papa	128.701	Caña de azúcar	214.947
Hortalizas	122.306	Caña panelera	203.919
Frijol	94.891	Otros frutales	132.670
Algodón	37.579	Cacao	119.102
Sorgo	21.620	Banano consumo interno	37.536
Soya	28.668	Banano Exportación	42.655
Trigo	14.250	Naranja	27.343
Tabaco	9.829	Otros permanentes	35.637
Cebada	9.053	Otros cítricos	48.962
		Mango	11.445
Total	1.564.630		2.229.752

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2009 y Registro Administrativo. CCI – MADR.

En el cuadro anterior¹⁹ se observa el quinto lugar de las áreas sembradas de hortalizas con una extensión de 122.306 hectáreas, presentando una magnitud territorial considerable

¹⁸ www.dane.gov.co

¹⁹ http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/201046112648_RESULTADOS_ENA_2009.pdf

de cultivos transitorios. Sin embargo, esta cifra también refleja la disminución de la vocación agrícola del país, causada por un progresivo y creciente proceso de asentamiento en territorios urbanos, debido a factores sociales, políticos y económicos principalmente.

Mientras el campo es la parte del territorio colombiano más afectada por la violencia, y más de 2 millones de campesinos han sido forzados a desplazarse, la agricultura campesina sigue siendo la principal fuente de producción de alimentos en el país. Y aunque se considera que el campesino produce sólo para el autoconsumo, estudios revelan que más del 90% de lo que produce la familia campesina va al mercado y menos del 10% al autoconsumo. Así, el 63 por ciento de los alimentos que se consumen y se exportan en Colombia son producidos por su población campesina.²⁰

1.5 Entorno cultural

Las tendencias mundiales de la alimentación en los últimos años indican un interés acentuado de los consumidores hacia ciertos alimentos, que además del valor nutritivo aporten beneficios a las funciones fisiológicas del organismo humano. Se está generando una mayor conciencia en la población mundial sobre la importancia de una alimentación saludable, en vía opuesta a las comidas rápidas (*fast food*), populares en el mundo entero. Así, nuevas tendencias mundiales han surgido como la noción de comidas lentas²¹ (*slow food*), alimentación orgánica²² o los alimentos funcionales²³, con el ánimo de promover hábitos alimenticios saludables y desarrollar procesos nutritivos sanos.

²⁰ <http://content.undp.org/go/newsroom/2008/july/campesinos-colombianos-preocupados-por-la-seguridad-alimentaria.es?lang=es>

²¹ El *Slow food*, traducido al castellano como comida lenta, es el término opuesto al *Fast food* o comida rápida. Es un movimiento internacional creado en Italia en 1986 y que se ha ido extendiendo rápidamente con el paso de los años por todo el mundo. Este movimiento se simboliza mediante la figura del caracol, porque la lentitud propia de este animal es el mejor símbolo para luchar contra la velocidad y las prisas que afectan al mundo moderno. El objetivo que persigue es combatir la cultura del *Fast food* y recuperar los sabores y las costumbres tradicionales. Se basa en el disfrute de la comida, en degustar los placeres que ofrece y en gozar de la buena mesa en el entorno más adecuado. En: http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/adulto_y_vejez/2006/05/29/152478.php

²² Basada en los productos de la agricultura orgánica entendida como “un método que consiste en la gestión del ecosistema en vez de en la utilización de insumos agrícolas. Un sistema que comienza por tomar en cuenta las posibles repercusiones ambientales y sociales eliminando la utilización de insumos, como fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos veterinarios, semillas y especies modificadas genéticamente, conservadores, aditivos e irradiación. En vez de todo esto se llevan a cabo prácticas de gestión específicas para el sitio de que se trate, que mantienen e incrementan la fertilidad del suelo a largo plazo y evitan la propagación de plagas y enfermedades”. En: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/es/>

²³ Alimento funcional: (*Functional food*): Cualquier alimento en forma natural o procesada, que además de sus componentes nutritivos contiene componentes adicionales que favorecen a la salud, la capacidad física y el estado mental de una persona. El calificativo de funcional se relaciona con el concepto bromatológico de "propiedad funcional", o sea la característica de un alimento, en virtud de sus componentes químicos y de los sistemas fisicoquímicos de su entorno, sin referencia a su valor nutritivo.

De acuerdo con el informe “Mapa del Hambre” 2005, del Programa Mundial de Alimentos, en la actualidad, Colombia sufre dos problemas extremos de nutrición: la desnutrición crónica y la obesidad. La tendencia a los extremos se explica porque la población de escasos recursos de las regiones más apartadas, en unos casos, no tiene con que comer y en otros, ingiere alimentos que representan una dieta no ideal y constituida principalmente por carbohidratos. Los malos hábitos alimentarios y la pobreza han incrementado los casos de obesidad. En 1995, el 31% de las mujeres entre 15 y 49 años tenía sobrepeso; en la década anterior (2000-2010), lo padecía el 41% de este grupo y en general, hoy cuatro de cada 10 colombianos tienen sobrepeso. Este problema se está extendiendo entre los pobres, pero afecta especialmente a la clase media según el Instituto Nacional de Salud.²⁴

Tendencias en el consumo

En los últimos 10 años fenómenos como los acelerados procesos de urbanización, el crecimiento demográfico, el incremento en los ingresos y en el nivel educacional de los consumidores, entre otros, han desplazado el foco de la producción del mercadeo masivo al individual, es decir segmentado. Esta segmentación ha creado la necesidad de desarrollar nuevos productos e innovar en la oferta, generando una oportunidad para los productos con alto valor agregado, entre éstos las frutas y las hortalizas. Hoy el consumidor prefiere productos frescos que conserven sus cualidades y propiedades en materia de nutrición, salud y aptitud para su consumo.

Las frutas y hortalizas frescas pertenecen al grupo de los productos dinámicos, como resultado de los procesos de acondicionamiento (almacenamiento, encerado, transporte, etc.). En Estados Unidos, por ejemplo, la introducción de zanahorias pequeñas (baby) y de ensaladas listas para consumir ha aumentado enormemente el consumo de estos productos en los últimos años.²⁵

Además las frutas y hortalizas son el resultado de un proceso de inversiones sucesivas para colocar los productos en la forma, el tiempo y el lugar que se ajustan a la demanda del consumidor (transporte y empaque especializado, conservación, impuestos y seguros, promoción, márgenes de comercialización, etc.), razón por la cual los adelantos tecnológicos, por ejemplo a nivel del transporte, han favorecido el aumento del consumo de este tipo de productos.²⁶

Actualmente los empresarios, deben tener en cuenta las tendencias que vienen modelando las preferencias del consumidor hacia aquellos alimentos que sean:

En: Revista Salud pública y nutrición. Vol 3 No.3 Julio - Septiembre 2002. En:

http://www.respyn.uanl.mx/iii/3/ensayos/alimentos_funcionales.html

²⁴ <http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/A/AM76-AA-nutricion/AM76-AA-nutricion.asp>

²⁵ CEPAL (1995). Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile. Octubre de 1995.

²⁶ www.fao.org/docrep/007/y5488s/y5488s0b.htm

- * Saludables:
 - Frescos
 - Orgánicos
 - Con bajos contenidos de aditivos, bajos en sal, azúcar y grasas saturadas
 - Inocuos, con Buenas Prácticas Agrícolas
 - Libres de contaminación por microorganismos
 - Libres de residuos químicos
 - Se recomienda privilegiar las frutas y los vegetales sobre los alimentos grasos que no son saludables

- * Convenientes:
 - Listos para consumir
 - Congelados
 - Para microondas
 - De larga vida
 - En porciones individuales

- * Innovativos:
 - Exóticos
 - De comidas internacionales
 - Con nuevas presentaciones
 - Optima relación precio-calidad

Actualmente en los países del primer mundo se identifican algunas nuevas tendencias frente a la nutrición, con el ánimo de mejorar los hábitos alimenticios y el cuidado de la salud. Entre estas nuevas tendencias encontramos que 1) los consumidores están más y mejor informados sobre los beneficios de una alimentación sana; 2) los medios masivos de comunicación han introducido los temas de la alimentación en la industria del entretenimiento; 3) la legislación de algunos países obliga a los restaurantes, a que se publique las calorías de cada plato, igual ocurre con los productos alimenticios vendidos en almacenes de cadena; 4) se prefiere consumir alimentos frescos y no procesados, haciendo también que los alimentos orgánicos estén de moda y tanto su demanda como su producción estén en crecimiento.²⁷

1.6 Competencia

La apertura de nuevos mercados, el creciente conocimiento de los consumidores, la nueva tecnología de producción, transformación y logística, como los cambios en el panorama

²⁷ <http://elcomercio.pe/gastronomia/468771/noticia-diez-tendencias-alimentacion-sana-que-estan-moda>

competitivo, conducen a los productores y las agro empresas a afrontar nuevos retos. Una mayor competitividad debe inclinarse obligatoriamente hacia la creación de nuevos productos o servicios o el mejoramiento sustancial de los existentes, siempre más convenientes, novedosos y a precios más competitivos. Al mismo tiempo, los cambios en el consumidor conllevan cambios profundos en la oferta de valor, canales de distribución, calidad y demás aspectos que hacen los productos atractivos.

Para mantenerse y crecer dentro del nuevo panorama competitivo, los empresarios necesitan prepararse para poder identificar las oportunidades de negocio, las necesidades de los clientes y saber definir y llevar a cabo estrategias y tácticas competitivas de crecimiento en un mercado en constante evolución.

Como una respuesta a las oportunidades encontradas y las necesidades identificadas de los empresarios del sector hortofrutícola, nace MERCADOS VERDES: una iniciativa empresarial orientada a agregar valor a los productos hortofrutícolas, ofreciendo innovación permanente y aplicando a este mercado, herramientas del marketing y tecnología post cosecha. De este modo los agro empresarios asesorados y acompañados por MERCADOS VERDES tendrán mejores oportunidades de contar con una orientación hacia los mercados, hacia el cliente, con productos con valor agregado, estándares de calidad y por consiguiente, mayores ventas y utilidades.

1.6.1 Identificar la competencia.

MERCADOS VERDES como empresa privada tipo SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), es una organización que prestará servicios de asesorías y consultorías en mercadeo y post cosecha en el sector hortofrutícola del país. En ese sentido, no se ha identificado hasta el momento de este ejercicio otras organizaciones de este tipo que presten estos servicios, no obstante se encontró:

- **COMPETENCIA DIRECTA:** En la actualidad existe un programa denominado “MEGA” adscrito a la Cámara de Comercio de Bogotá presta servicios similares a MERCADOS VERDES, es un programa temporal y obedece a una política de competitividad que está implementando ésta organización, los servicios son limitados a la disponibilidad de recursos asignados al programa y no cuenta con ánimo comercial.
- **COMPETENCIA INDIRECTA:** Se identificó que otras instituciones como las universidades, el SENA, los Ministerios (Agricultura y Comercio), secretarías departamentales y alcaldías apoyan con programas, proyectos y asesorías puntuales en tiempos determinados y ciertos productos hortofrutícolas a productores y organizaciones en temas de Poscosecha y mercadeo. Siendo estos apoyos temporales y generalmente no articulados.

1.6.2 Cinco fuerzas de Porter

Como un importante ejercicio para determinar panorama competitivo del negocio (industria) en el que se encuentra ubicado MERCADOS VERDES, se realiza un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de evaluar la proyección futura y valoración dentro del negocio. Ver tabla a continuación.

Tabla No.2 Fuerzas competitivas Porter

Rivalidad competidores	Nuevos competidores	Amenazas de sustitutos	Poder de los compradores	Poder de los proveedores
Un competidor directo identificado "Proyecto MEGA" de la CCB	B. Tecnológicas: - Conocimiento - Experiencia B. Mercado - Conocimiento del entorno y actores.	La amenaza de entrada de productos sustitutos no es muy fuerte, debido a que las empresas de consultoría no están enfocadas en un sector industrial específico como el Hortofrutícola.	Tienen el poder de decidir los productos y recursos que invertirán de acuerdo a su percepción del mercado y sus necesidades.	Dificultad para conseguir información económica y técnica. Costos y acceso a servicios de profesionales
MEDIA	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA

1.6.3 Matriz DOFA

Otra herramienta que brinda elementos para el análisis y la toma de decisiones estratégicas de la empresa y su entorno es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Tabla No. 3. Matriz DOFA para MERCADOS VERDES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El modelo de negocio no demanda una alta inversión de capital para funcionar.	Nuestra empresa es nueva, por lo tanto no tiene presencia en el mercado ni reconocimiento.
Estamos capacitados para proveer el servicio de asesoría.	Disponibilidad de los consultores de la Red.
Amplio portafolio de servicios y personal calificado.	Dificultad para comunicar efectivamente las fortalezas de nuestro portafolio de servicios.
Flexibilidad: Nuestras asesorías se ajustan a las necesidades y requerimientos de los clientes.	Presencia limitada en el centro del País.

Adaptación: Podemos cambiar rápidamente de estrategia si la aplicada inicialmente no funciona.	Capital para inversión. Sensibilización a temas de Marketing
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuestro sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de crecimiento.	Entrada de nuevos competidores.
Nuestra competencia no está claramente identificada para Subsector Hortofrutícola.	Instituciones (SENA, CORPOICA, UNIVERSIDADES, ONG)
Posicionar las marcas de nuestros clientes, a través del portafolio de servicios en el sub sector hortofrutícola.	Los productores identifican muchos de estos productos como gratuitos.
Implementación y manejo del CRM para análisis de cliente y oportunidades de negocio.	Nuestro principal y único competidor, cuenta con una gran cantidad de recursos técnicos, económicos y humanos.
Contactos con instituciones y gremios, para la consecución de nuevos clientes. Cultura de consumo sano, que incluye consumo de frutas y hortalizas.	Cambios en la legislación o regulaciones.

2. INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 Propósito de la investigación

Con esta investigación se ha pretendido obtener información con el fin de analizar el entorno del negocio, la competencia y sobre todo el interés del mercado meta identificado en el presente plan de negocios. En ese sentido es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) ¿Cuál es la marca, producto o servicio a Investigar?

MERCADOS VERDES: Empresa que prestará servicios de consultorías y asesorías en mercadeo y poscosecha a organizaciones productores y procesadores de productos hortofrutícolas.

b) ¿Cuál es la principal decisión estratégica a tomar?

Potencializar la propuesta de valor (servicios ofrecidos) planteada inicialmente o hacer los cambios necesarios para hacerla viable técnica y económicamente.

c) ¿Cuál es el motivo estratégico del estudio?

Identificar si existe competencia directa o indirecta, así como el interés del mercado por los servicios ofrecidos y el valor que están dispuestos a pagar por los mismos. De acuerdo a esta información se tomarán las decisiones estratégicas a que haya lugar y se efectuarán los cambios a la propuesta de valor de MERCADOS VERDES.

Como se desarrollará en el componente de Plan de Mercadeo, del presente documento, se identificó una oportunidad estratégica de 'Océano azul' (en el cual la competencia no es relevante) dado que en la actualidad no se han encontrado otras organizaciones similares que presten servicios de este tipo en Colombia de manera privada. Sin embargo, esto no quiere decir que no existan.

d) Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Analizar si existe mercado efectivo para los servicios ofrecidos por MERCADOS VERDES y determinar su interés y condiciones para adquirirlos.

Objetivos Específicos:

- Tener una aproximación que permita corroborar el mercado identificado inicialmente. Determinar cuáles son los principales servicios de interés para este mercado.
- Determinar la percepción de valor de la propuesta para el cliente
- Determinar el interés de pagar por los servicios ofrecidos.
- Determinar si existe competencia y aproximarse a una posible caracterización de la misma.

e) Hipótesis

¿Cuál es la hipótesis a validar?

Ho: Existen condiciones de mercado y clientes potenciales interesados en adquirir los servicios ofrecidos por MERCADOS VERDES.

f) Metodología de investigación

Investigación cualitativa

A través de este método de investigación usado principalmente para hacer análisis social, se realizó investigación primaria, para lo cual nos enfocamos en un grupo de expertos en

el tema de comercialización y transformación agroindustrial de frutas y verduras ubicados en la ciudad de Bogotá y que tienen relación con sector hortofrutícola.

El objeto de las entrevistas a profundidad es obtener información sobre el entorno del negocio, las oportunidades que ellos perciben para el desarrollo del negocio, la posible competencia y los principales servicios que se pueden ofrecer. Con este fin se desarrolló una guía para aplicar estas (ver anexo 1).

Otra forma aproximarse a esta evaluación cualitativa, fue a través de investigación secundaria, mediante la recolección de datos bibliográficos, estudios sectoriales, artículos de las revistas especializadas del sector agropecuario, lo cual nos permitió entender el entorno sobre el cual se está moviendo la el subsector hortofrutícola en Colombia, así como también las políticas que se están implementado para que este sector.

FICHA TÉCNICA:

- Realizada por: Los integrantes del grupo de trabajo de grado.
- Universo: Profesionales expertos relacionados con el sector hortofrutícola
- Unidad de muestreo: Personas
- Fecha: 23 mayo a 02 junio de 2011
- Área de Muestreo: Bogotá
- Tipo de Muestreo: No probabilístico
- Técnica de recolección de datos: Entrevista personal con guía de cuestionario semiestructurado.
- Tamaño de la muestra: 7
- Número de preguntas formuladas: 10

Investigación cuantitativa:

Como una forma de completar la investigación cualitativa, decidimos implementar una encuesta a los agroempresarios que hacen parte del mercado objetivo en la ciudad de Bogotá y municipios de Cundinamarca y que podrían estar interesados en los servicios de asesoría que presta MERCADOS VERDES. Esta investigación nos permitió capturar y analizar datos obtenidos de una muestra para obtener información relevante que sirva para la toma de decisiones al interior de MERCADOS VERDES.

El objetivo de aplicar esta herramienta (encuesta con cuestionario estructurado) era hacer un breve sondeo de opinión, a través de preguntas que sirvan para establecer una línea de base y explore generalidades acerca del interés de usar los servicios ofrecidos por MERCADOS VERDES, determinando así cuales son los servicios en los que se puede hacer énfasis, dada importancia las actividades relacionadas y la aplicación actual de

herramientas de marketing, entre otros. Para la aplicación se desarrolló un modelo de encuesta para posible cliente (ver anexo 2).

FICHA TÉCNICA:

- Realizada por: Los integrantes del grupo de trabajo de grado.
- Universo: productores, gerentes o representantes legales de agro empresas del sector hortofrutícola.
- Unidad de muestreo: Personas
- Fecha: 14 de junio a 18 de junio de 2011
- Área de Muestreo: Bogotá y Cundinamarca
- Tipo de Muestreo: No probabilístico
- Técnica de recolección de datos: Entrevista telefónica con cuestionario estructurado.
- Tamaño de la muestra: 32 contactados, 20 con respuesta.
- Número de preguntas formuladas: 22

2.2 Resultados investigación de mercados

2.2.1 Investigación cualitativa:

Gracias a la investigación con expertos se puede concluir y tomar los siguientes elementos para mejorar el enfoque dado inicialmente al negocio de servicios para MERCADOS VERDES

La herramienta aplicada fue aplicada a 7 profesionales expertos con las siguientes características:

Tabla No. 4: Expertos entrevistados

Tipo	Número	Ubicación
Comprador FRUVER de cadenas de supermercados	4	Bogotá
Experto Mercadeo de CORABASTOS	1	Bogotá
Profesores Universitarios	2	Bogotá

De acuerdo a las respuestas obtenidas mediante la aplicación de las preguntas realizadas en la entrevista con estos expertos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Sobre **Importancia de aplicar mercadeo**, todos los entrevistados resaltaron la importancia de aplicar estrategias de mercadeo al sector hortofrutícola, con el

objeto de mejorar la comercialización y los márgenes obtenidos por los productores.

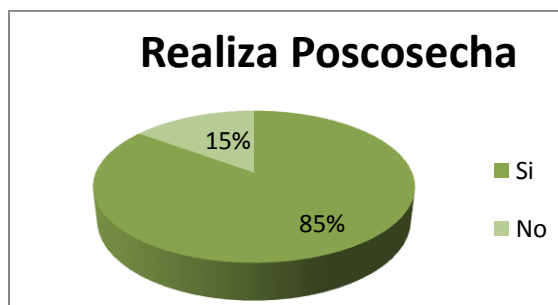
- Sobre los **productos recomendados** para aplicar estrategias de mercadeo, se encontraron diversas opiniones, se rescata para tener en cuenta hortalizas gourmet y algunas frutas en especial, una profesional mencionó hacer énfasis en el tema de reglamentación y normatividad aplicada en la comercialización de este tipo de productos.
- Fue muy importante encontrar que de acuerdo a lo observado por ellos, no conocen de **otras empresas u organizaciones que presten servicios similares** a los ofrecidos por MERCADOS VERDES, siendo esta una valiosa oportunidad para el desarrollo de la empresa en los segmentos identificados.
- Los **servicios más relevantes** de la propuesta de MERCADOS VERDES, se encuentra énfasis en mejoramiento de empaques, procesos de selección, una buena y adecuada clasificación, merchandising, campañas de incentivo al consumo, como trabajar en certificaciones de calidad y trazabilidad.
- Entre los **servicios no ofrecidos** por MERCADOS VERDES y que recomiendan implementar asesorías para la creación de nuevos negocios que desarrollen diversos procesos, capacitación, además relacionan bancos de información, servicios en calidad y certificación y desarrollo de fichas técnicas. También implementar asesoría en servicios de tercerización para empaque de productos en marcas propias.
- Relacionado con los **Posibles Clientes** se encontró información importante sobre fuentes de información para acceder a clientes de manera grupal, entre los que mencionan, a través de gremios, instituciones mixtas, cámaras de comercio, entre otras.
- Sobre el **cobro** de los servicios a los interesados, en algunos casos se mencionan precios y en otros casos se mencionan porcentajes.

2.2.2 Investigación Cuantitativa

Se encontraron elementos con los cuales logramos analizar de mejor manera el perfil de consumidor y segmentarlo a trabajar con los servicios ofrecidos por Mercados Verdes, también se logró analizar de acuerdo a sus respuestas lo siguiente:

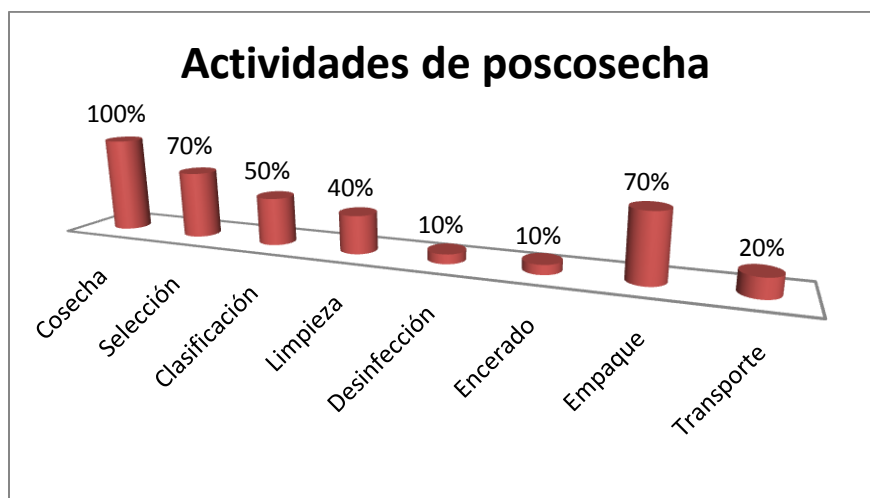
1. ¿Desarrolla su empresa procesos de poscosecha para sus productos?

El 85% de los encuestados mencionan que realizan procesos de Poscosecha en sus productos hortofrutícolas en fresco o procesados. El otro 15% mencionan no realizarlo o desconocer ese proceso dentro de su sistema productivo.



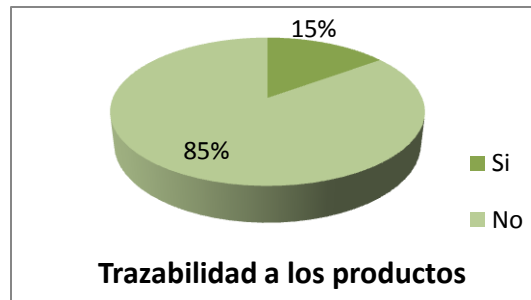
2. ¿Cuáles actividades de poscosecha realiza para sus productos?

Las principales actividades de Poscosecha que realizan los entrevistados son Cosecha y Empaque, aspectos como clasificación que es muy importante para agregar calor a los productos se hace en un cincuenta por ciento, incluso otras actividades que agregan mucho más valor como el encerado, solo es realizado por dos encuestados (10%).



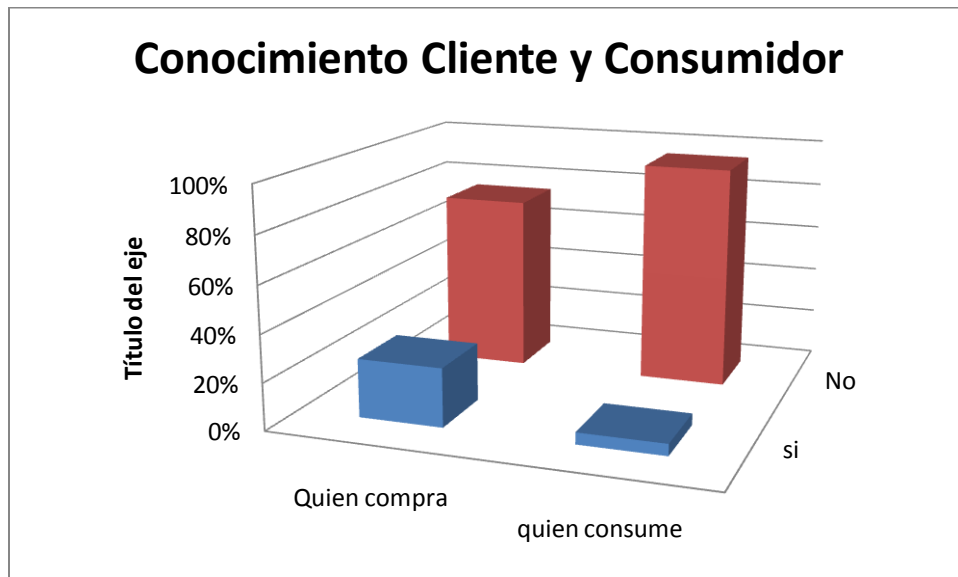
3. ¿Realiza alguna actividad de trazabilidad o seguimiento de sus productos?

A la pregunta relacionada con el destino de sus productos, a que mercado final llegan la respuesta fue un desconocimiento del 85%.



4 y 5. ¿Sabe quién comprador y consumidor final de sus productos?

A la pregunta sobre el conocimiento del comprador y su consumidor final, se encontró que los productores no conocen quienes son quienes finalmente compran y consumen sus productos.



6. ¿Tiene clasificados a sus clientes?

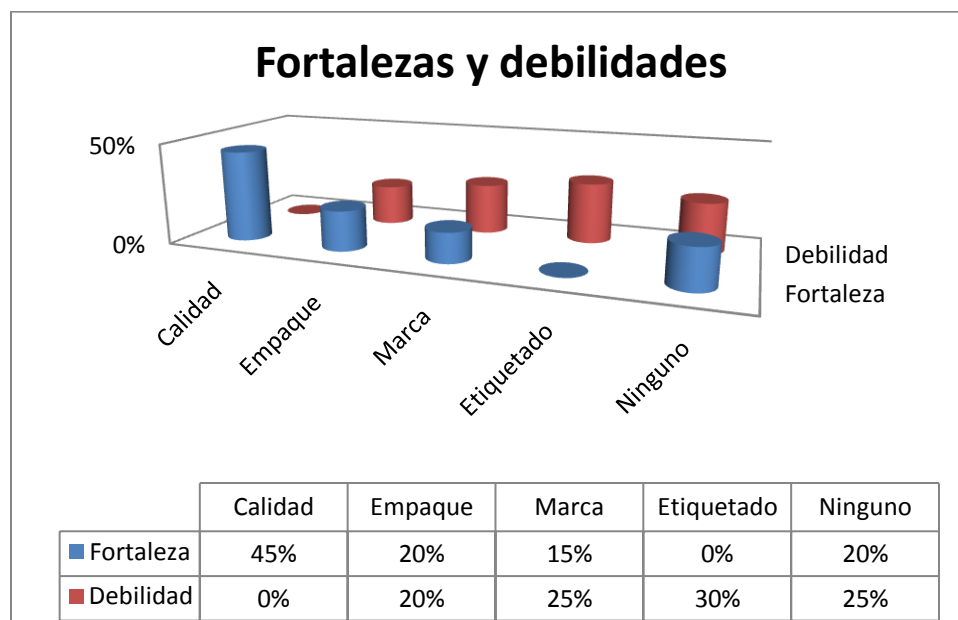
El cuarenta por ciento menciona tener clasificados a sus clientes, y están clasificados principalmente por la frecuencia con que hacen la compra, la ubicación, la calidad de productos que exigen y por último consideran que sea por el volumen comprado.

7. Si el cliente vuelve a comprar, ¿esta seguro que lo escogerá a Ud.?

El 55% de los encuestados manifestaron que están seguros que una nueva compra la realizan con ellos y un 45% afirmó que no estaban seguros.

**8 y 10 ¿Cuál aspecto considera que es el más importante de su producto?
¿Cuál aspecto considera que es el más débil en su producto?**

Al indagar sobre cuales cualidades de su producto considera con fortalezas o debilidades, se encontró cierta tranquilidad por la calidad ofrecida en sus productos, que contrasta con la comunicación que le ofrecen, en esa medida la marca y sobre todo el etiquetado es un factor de preocupación al tener una porcentaje mayor.



9. ¿Comunica esta característica en sus estrategias de información y contacto con el cliente?

El 45% de los encuestados afirma que no esta comunicando las características y bondades de su producto de alguna manera, correcta o incorrecta a sus clientes o consumidores finales.

12-17 ¿Tiene una marca e imagen para sus productos?

¿Tienen sus productos etiquetas?

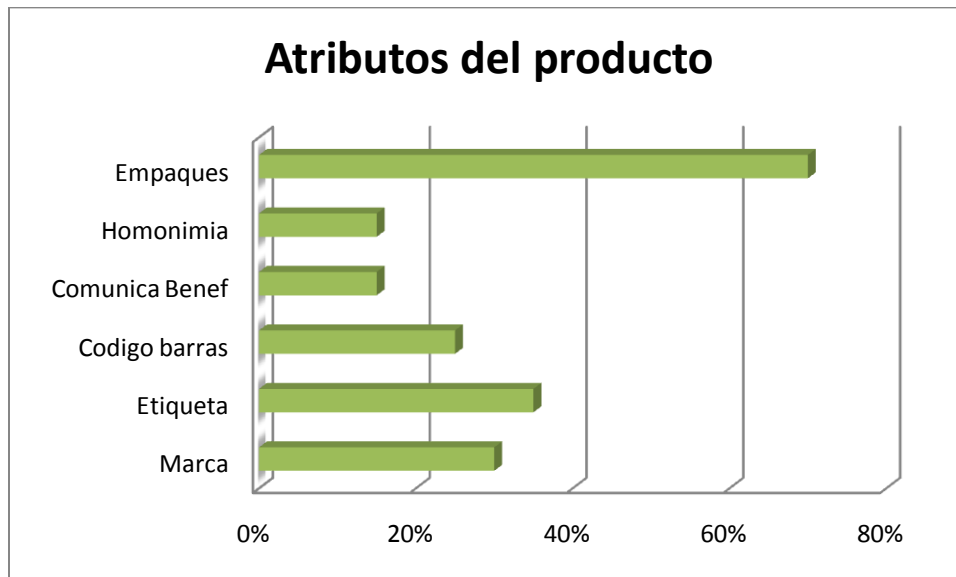
¿Maneja código de barras?

¿Su producto comunica al cliente los beneficios, forma de consumo, tablas nutricionales, recetas, forma de contactarlo?

¿El nombre de sus productos es igual al nombre de su empresa?

¿Considera que su empresa maneja empaques adecuados para sus productos?

Las respuestas relacionadas con los atributos que cada productor le agrega a su producto básico fueron variadas, sobresaliendo principalmente el uso de empaques que consideran adecuados y con una bajo uso el uso de marcas, etiquetas, códigos de barras y sobre todo se encontró que no estaban comunicando los beneficios del sus productos de manera adecuada.



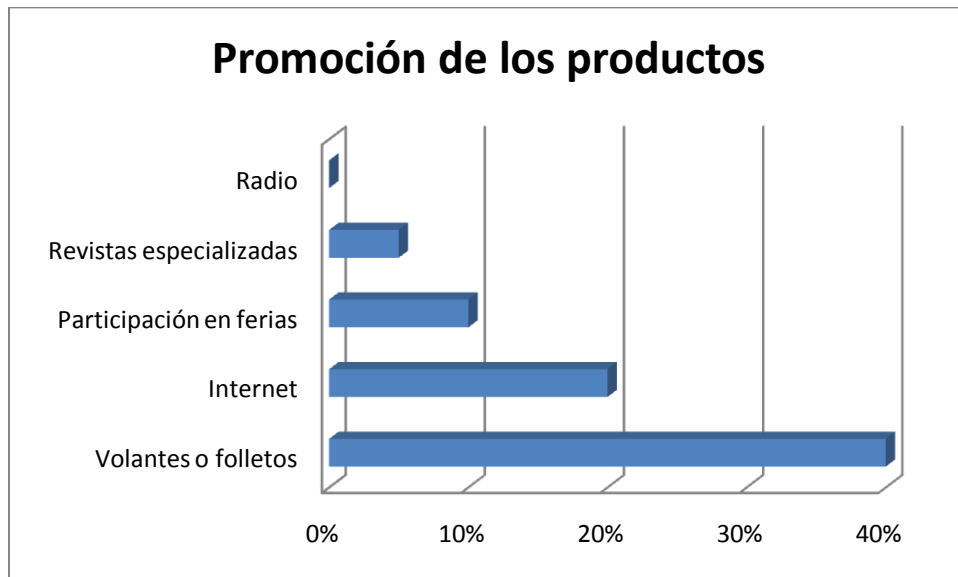
18. ¿Cómo definió su estrategia de precio de sus productos?

Las respuestas fueron las descritas en la siguiente tabla, principalmente los precios son fijados principalmente por los costos de producción más un porcentaje de utilidad estimada, seguido por el precio que le ofrezca el intermediario o comprador, en este caso el productor no tiene poder de negociación.

Aspecto	%
Basado en la competencia	15%
Recomendación alguien cercano	0%
Por el costo para producir	45%
Por intuición	0%
Por tipo de producto	0%
Ninguno... el precio que me paga el comprador (intermediario)	40%

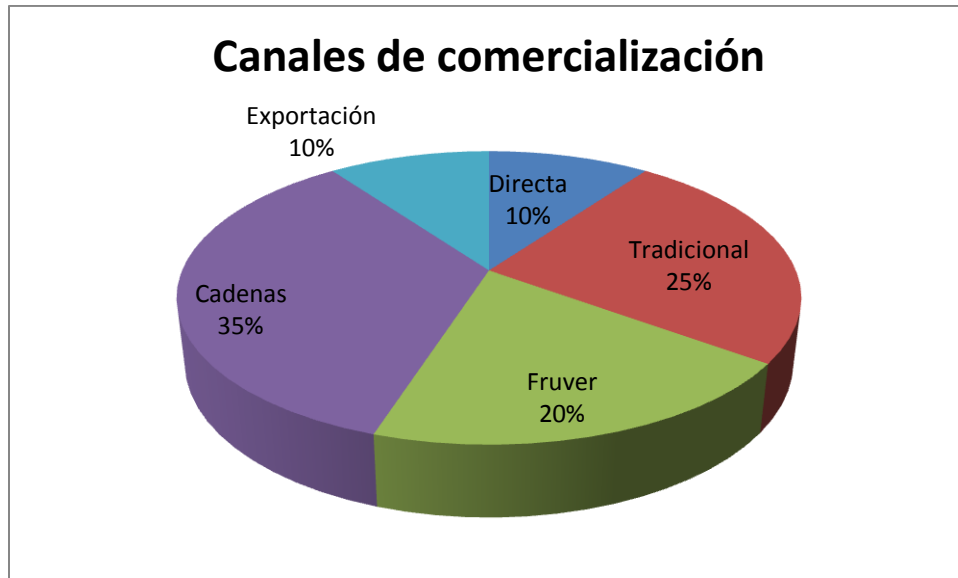
19. ¿Cuáles estrategias de promoción de sus productos utiliza?

Las formas más utilizadas para promocionar los productos son los volantes o folletos con un 40% de uso entre los encuestados, seguido del uso de Internet con 20%, siendo este bajo; pero más bajos aún son la participación en ferias, en revistas especializadas y radio con un resultado nulo.



¿Cuál es el principal canal de comercialización que utiliza?

De acuerdo a las preguntas se encontró una participación cercana en tres canales de comercialización Tradicional con intermediarios, Cadenas de supermercados y A través de supermercados especializados (Fruver), una baja Comercialización directa al cliente y alguna Exportación, como lo evidencia la siguiente gráfica.



20. ¿Considera adecuado el contacto que tiene actualmente y la atención que brinda a sus clientes?

El 35% de los encuestados menciona que el contacto no es el adecuado en la actualidad.

21. ¿Estaría interesado(a) en contratar los servicios de asesoría para mejorar la comercialización de sus productos a través de la aplicación de estrategias de marketing?

El 55% de los encuestados manifestaron interés en recibir y pagar por asesoría especializada en temas específicos de mercadeo, espacio muy interesante y valioso para la entrada en funcionamiento de una propuesta como Mercados Verdes.

22. ¿Podríamos contactarlo posteriormente para ofrecerle algún servicio relacionado con el objeto de esta encuesta?

El 60% de los encuestados manifestaron interés y disposición de contar con otra entrevista en la que se le puede presentar el portafolio del servicio de asesorías prestadas por Mercados Verdes.

2.3 Mercado Meta

Micro, Pequeñas y Medianas empresas que sean rentables y tengan un rango de ventas entre 1.000 y 15.000 Millones de Pesos, ubicadas inicialmente en Bogotá y sus alrededores.

De acuerdo a estas características, se ha identificado cinco grupos de mercados objetivos a los que se debe llegar con la oferta de los servicios de MERCADOS VERDES:

- Grandes productores hortofrutícolas,
- Agroindustrias,
- Organizaciones de Productores rurales,
- Intermediarios
- Instituciones

2.4 Modelo de Negocio

MERCADOS VERDES es una organización que presta servicios de asesoría y consultoría con el objeto de generar y potencializar valor en productos de origen hortofrutícola a través de una red interdisciplinar de profesionales expertos.

En ese sentido, esta empresa tiene como objetivo sensibilizar y capacitar a los empresarios del sector Hortofrutícola, sobre las ventajas y beneficios de aplicar los conceptos y métodos del marketing al desarrollo empresarial rural ,apoyados en un equipo integral que maneje temas logísticos, de post cosecha y mercadeo, que adicionalmente pueda proporcionar herramientas mercadológicas para el desarrollo de nuevos proyectos, que permitan a los agro empresarios competir eficientemente en un mercado globalizado.

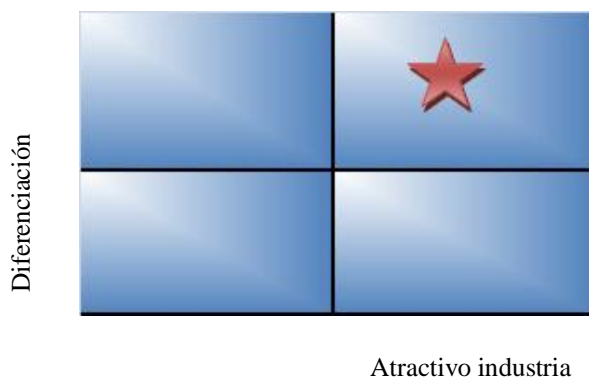
2.4.1 ADN del Negocio

Tabla No. 5. ADN del Negocio.

Iniciativa (estrategia)	Qué	Cómo	Recursos	Responsables	Tiempo
INNOVACIÓN PERMANENTE	Empresarios bien formados y preparados para atender las necesidades del mercado	Diagnóstico e implementación de estrategias de marketing innovadoras y rentables para sus negocios.	Grupo calificado de consultores en áreas de: Agronomía, Logística, Mercadeo y Admón. de Empresas. Manuales y procedimientos	Grupo de Consultores Grupo de representantes por parte del cliente	
FLEXIBILIDAD	De acuerdo al tamaño de la agro empresa y de sus necesidades puntuales, se les ofrecerá diferentes alternativas de servicios, profesionales y precios para maximizar su inversión con los servicios pertinentes.	Definición de paquetes de servicio, de acuerdo al resultado que arroje el diagnostico inicial y al volumen de ventas de los clientes.	Información directa del cliente Estadísticas Estudio de Mercado	Grupo de Consultores Grupo de representantes por parte del cliente	

2.4.1.1 Grado relativo de diferenciación.

Grafica No.2



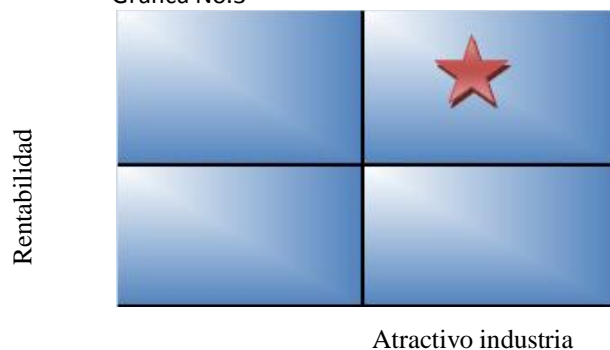
Se puede considerar que el sector rural colombiano está en una etapa de maduración, con la implementan nuevas técnicas de producción que mejoran los rendimientos y la productividad y la sostenibilidad.

No obstante es necesario generar mejoramientos en las condiciones de compra, manipulación, almacenamiento y consumo se refiere, adicionalmente, es un hecho que la consolidación de las cadenas minoristas colombianas y la llegada de multinacionales ha dinamizado los mercados incluso a nivel institucional, y ha impulsado a productores e industriales a mejorar la calidad de los productos, a regular la oferta y a innovar las presentaciones.

En ese sentido MERCADOS VERDES con su propuesta de innovación, diferenciación y generación de valor en los productos hortofrutícolas, tiene potencial de crecimiento, si se maximizan las cualidades y atributos de los productos, haciéndolos más atractivos al consumidor.

2.4.1.2 Grado relativo de diferenciación por RENTABILIDAD.

Grafica No.3



Nuestra oferta, permite sensibilizar y capacitar a los empresarios del sector Hortofrutícola, sobre las ventajas y beneficios de aplicar los conceptos y métodos del marketing al desarrollo empresarial rural, de modo que se fortalezcan las cadenas productivas, se incrementen las ventas de este tipo de productos y se genere en la sociedad una cultura de alimentación saludable, bajo mejores condiciones de calidad y cuidado del medio ambiente.

De igual forma, al lograr concientizar a todos los miembros de la cadena sobre la importancia de mejorar el suministro, manipulación, almacenamiento y conservación de las frutas y hortalizas, logramos que todos ganen en este proceso. Los cultivadores con una mayor producción y mejores dividendos por su cosecha, las cadenas que abastecen a los diferentes canales con mayores ventas, gracias a un producto de calidad y a menores inventarios y el establecimiento con una oferta diversificada que le reporta mayores créditos.

2.5 Misión

MERCADOS VERDES es una organización de Consultoría que desarrolla soluciones de marketing a agroempresas del sector hortofrutícola para la generación o potencialización de valor, asesorando en el desarrollo de productos, dinámica del mercado, mejoramiento de prácticas de poscosecha, capacitación, entre otras, apoyados por un equipo integral de consultores que hacen parte de una RED interdisciplinaria.

2.6 Visión

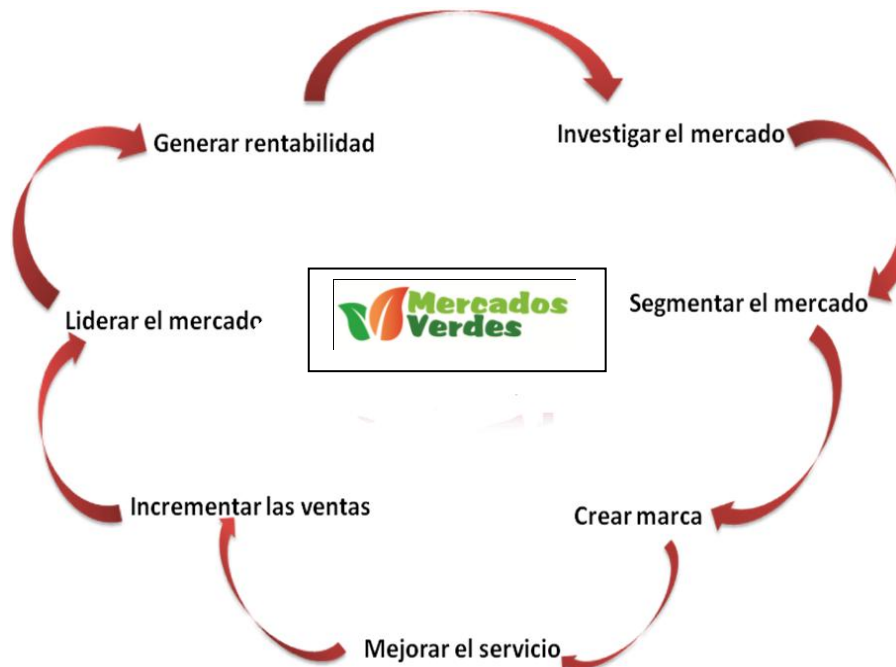
En 2016 MERCADOS VERDES será una organización que impulsa y fortalece integralmente a agro empresarios del Sector Hortofrutícola, aplicando los procesos de mercadeo y comercialización a través de servicios y estrategias adecuadas y pertinentes con calidad y calidez.

2.7 Objetivo General

Ofrecer servicios de asesoría para generar valor en empresas agroindustriales colombianas que comercializan productos en el sector Hortofrutícola, de acuerdo con sus necesidades con el fin de mejorar su rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas, conceptos y procesos de marketing, a través de una red interdisciplinaria de profesionales expertos en cada temática.

2.8 Objetivos Específicos

Grafica No.4



- Crear, implementar y promocionar un servicio asesorías especializadas en marketing y comercialización a agro empresas del sector Hortofrutícola, en temas relacionados con la dinámica de los mercados, gestión comercial, con el fin de facilitar su acceso a las oportunidades comerciales que mejoren los ingresos y estabilidad en el mercado.
- Ofrecer servicios en diseño de estrategias en Marketing, logística, poscosecha para agro empresas del sector Hortofrutícola.
- Crear una red consultores y asesores interdisciplinario con formación y experiencia en para atender las necesidades del mercado.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.

3. PLAN DE MERCADEO

3.1 Estrategia

MERCADOS VERDES busca posicionarse como una empresa innovadora de consultoría en mercadeo, que crea valor a sus clientes del sector hortofrutícola, partiendo de una operación con bajos costos a través de una red interdisciplinaria de asesores en el territorio nacional.

Considerando la importancia, pero sobre todo la debilidad en el sector hortofrutícola en cuanto no se encuentran empresas especializadas que brinden asistencia en áreas de mercadeo, ni servicios ofrecidos exclusivamente para el fortalecimiento del proceso más allá de lo productivo y su comercialización, la estrategia de MERCADOS VERDES se enmarca dentro de lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne denominan un océano azul, caracterizada por explorar otras industrias en busca de alternativas y atraer nueva demanda.²⁸

Al aplicar este tipo de estrategia, MERCADOS VERDES quiere crear un nuevo mercado que se preocupe por ofrecer y agregar valor en sus productos y procesos, trascendiendo en los clientes y manteniendo relaciones de beneficio mutuo con ellos.

3.2 Mix de mercadeo

3.2.1 Producto

Bajo el principio de dar más valor a los productos hortofrutícolas, MERCADOS VERDES ofrecerá un servicio innovador de asesorías y consultorías a agro empresarios hortofrutícolas.

Los servicios ofrecidos por MERCADOS VERDES se entregarán en dos fases, una **fase inicial** o de entrada que a su vez consta de los servicios descritos a continuación:

- **Diagnóstico:**

Todo proceso o agroindustria que asesore MERCADOS VERDES, será sometido a un proceso de diagnóstico mediante la aplicación de una herramienta de evaluación inicial (compuesta por un cuestionario y la observación de un profesional) se podrá establecer el estado y los requerimientos de cada unidad productiva o agro negocio con el objeto de evaluar las diferentes opciones que se puedan implementar y permitan mejorar la competitividad del mismo.

En una **segunda fase** de los servicios que está en capacidad de prestar MERCADOS VERDES, estos solamente se ofrecerán una vez los agro negocios cuenten con productos más estandarizados, con una clara diferenciación e incluyan componentes de valor agregado trabajados en la fase anterior.

²⁸ CHAN KIM, W y Renée Mauborgne.(2005) La estrategia del Océano Azul. Harvard Business School. Ed. Norma. Bogotá

- **Desarrollo producto**

Un producto va más allá del bien material que se comercializa. Un producto debe contemplar también una serie de atributos y beneficios inmateriales que satisfacen las necesidades del cliente, que para los productos hortofrutícolas pueden generar percepciones de calidad, alimentación sana y salud.

Gráfica No. 5 – Producto



El servicio más importante que desarrollará MERCADOS VERDES, en el marco de su estrategia, es el desarrollo de los productos hortofrutícolas, partiendo de productos básicos, de buena calidad y darles valor agregado a través de herramientas de Marketing, como:

- **Desarrollo de Marcas:**

Con el objeto de generar recompra por parte de los clientes, se requiere desarrollar marcas para estos productos, que tengan los siguientes atributos:

- Estar relacionadas con el tipo de producto
- Ser de fácil recordación
- Ser fáciles de pronunciar
- Ser fáciles de escribir
- Ser cortas

- **Logos:**

Con el objeto de mejorar la presentación, la recordación y la percepción sobre los productos hortofrutícolas que ha desarrollado MERCADOS VERDES con sus clientes y apoyados por los profesionales de publicidad y diseño gráfico de la red

interdisciplinaria, se diseñaran los logos creativos e innovadores, que generen diferenciación y que se relacionen con la empresa, el producto y el origen de los mismos.

- **Etiquetas**

Mediante el uso de etiquetas se brindará información sobre los productos, sus características y su promesa de venta. Además, las etiquetas cumplen las funciones de:

- Código de barras
- Tabla nutricional
- Formas de contacto con el agro empresario (teléfono, página web, correo electrónico, etc.)

- **Empaques**

Teniendo en cuenta que estos cumplen la función de contener y proteger el producto, como también la función de comunicar, MERCADOS VERDES, a través de su red de profesionales y empresas vinculadas, ofrecerá soluciones integrales en empaques, envases y embalajes que permitan disminuir las pérdidas por manipulación, aumentar la vida útil de los productos hortofrutícolas y sobre todo, que comunique y facilite la venta y sobre todo la recompra.

- **Asesoría Poscosecha**

Las altas pérdidas que se presentan después de ser cosechados los productos hasta llegar al consumidor final, brindan un espacio para desarrollar actividades de asesoría en este campo, con el propósito claro de mantener la calidad de los productos a través de su paso por los canales de comercialización, como la manera de estandarizarlos para presentarlos de manera uniforme (calidades o calibres), en este sentido se prestarán servicios de asesoría y capacitación en temas como:

- Cosecha
- Selección
- Clasificación
- Limpieza
- Desinfección
- Encerado
- Empaque
- Transporte

- **Desarrollo Web**

Como una táctica adicional para acercar a los productores y agro empresarios con sus compradores y consumidores, se ofrecerá servicios de desarrollo de páginas web a través de los profesionales publicistas y diseñadores gráficos vinculados a la Red de MERCADOS VERDES. Este servicio integral de páginas web contará no solo con la calidad en sus diseños, sino que contará además con la asesoría para el posicionamiento de marca en internet y en las redes sociales, estrategias de visibilidad de acuerdo con tendencias de consumo online, alianzas estratégicas de links, promoción de banners y/o pop ups en portales especializados, entre otras, que permitan una real interactividad de cada empresa con sus clientes y/o visitantes.

- **Acceso a Canales de comercialización:**

Consientes de las dificultades de los productores y agro empresarios para acceder e ingresar a buenos canales de comercialización con sus productos, MERCADOS VERDES a través de sus profesionales especializados en temas de comercialización, brindará asesoría para la entrada en mercados especializados, institucionales, de exportación y alternativos, en los que se reconozca y pague la oferta de valor desarrollado con cada cliente y permitan generar relaciones a largo plazo para las partes.

- **Calidad**

Los consumidores son cada vez son más exigentes con la calidad de los productos, pero también quieren ser responsables en su consumo con productos que cuiden el medio ambiente y respeten a los trabajadores que hacen parte del proceso productivo de las frutas y hortalizas. Es así como en el mercado se encuentran un número considerable de sellos de calidad que tienen como objetivo certificar procesos sostenibles en lo productivo, ambiental y social, por ello MERCADOS VERDES ofrecerá a sus clientes asesoría sobre cuáles son los sellos a los que puede aplicar y cuales son más convenientes de acuerdo al destino de su producción.

- **Mercadeo Relacional**

Ofrecer asesoría para el montaje de estrategias de relación con el cliente y/o herramientas informáticas de CRM para la administración relacional de los clientes.

3.2.2 Precio

Se definieron tres tipos de tácticas para fijar el precio de los servicios de asesoría y consultoría ofrecidos por MERCADOS VERDES. Estas dependerán del interés del agro

empresario y del tipo de negocio identificado en el diagnóstico que realice el profesional en su contacto con el cliente interesado.

- **Precio por Servicio**

De acuerdo al servicio puntual o asesoría en varios aspectos solicitados por el cliente y diagnosticados en la visita inicial, se determina por cada aspecto en el cual se fortalecerá el agro negocio. Este precio incluye el valor de la asesoría por el profesional o profesionales necesarios para tal y un margen de utilidad para MERCADOS VERDES.

- **Pago Mensual (Fee)**

El agro empresario podrá contar con un acompañamiento permanente de MERCADOS VERDES, a través de un pago mensual. Éste cubrirá un acompañamiento durante un periodo de tiempo fijado y le permitirá acceder a información desarrollada por MERCADOS VERDES, acompañamiento y asesorías para el avance de su estrategia. En caso de requerirse trabajar en temas especializados, se deberá pagar el costo adicional que se genere por éstos.

- **Prima de éxito**

Es un porcentaje sobre el incremento de las ventas que tenga el cliente en un periodo de tiempo, que puede ir de seis meses a un año y de acuerdo al tipo de negocio y su proyección se fijará una tasa con el objeto de estimular al cliente para la implementación de las recomendaciones y generar una relación a largo plazo con este agro empresario.

3.2.3 Promoción

Estrategias de promoción

Como estrategia de entrada, MERCADOS VERDES ofrecerá a los nuevos clientes paquetes de promoción en la prestación de sus servicios, de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos.

Descuento

Por la compra de los primeros seis meses de asesoría, ofreceremos 3 meses de asesoría sin costo y el siguiente mes, daremos un descuento del 20% sobre la cuota normal.

PLANES VIP, ZAFIRO, ÓPTIMO Y UNICO

De acuerdo con el tipo de cliente (empresa o persona) y la consultoría acordada, se cuenta con los siguientes planes:

➤ **PLAN VIP**

Honorarios por consultoría específica.

Tarifa fija acordada con base en el tipo de asesoría y/o consultoría a realizar.

➤ **PLAN ZAFIRO**

Honorarios por resultados obtenidos

Tarifa variable establecida mediante una suma fija acordada con base en el tipo de asesoría y/o consultoría a realizar, complementada con un porcentaje de los beneficios obtenidos por el cliente, como resultado de la labor realizada por nuestra compañía en un período previamente determinado.

Es una forma de comprometernos con el logro de los resultados planteados a nuestros clientes, lo cual compartimos a través de una tarifa de honorarios proporcional a los resultados obtenidos con base en nuestra gestión. Si los resultados obtenidos con nuestra asesoría son bajos, entonces nuestros honorarios igualmente serían bajos; pero, si los resultados son satisfactorios, los honorarios son los acordados para este caso.

Nuestra meta es que los resultados obtenidos por la empresa como consecuencia de nuestra gestión, generen los ingresos necesarios para cubrir el valor de nuestros honorarios y permitan una utilidad importante para nuestro cliente.

➤ **PLAN OPTIMO**

Honorarios tarifados

Tarifa fija mensual la cual le da derecho a nuestros clientes a recibir mensualmente un determinado número de horas de asesoría presencial en sus oficinas y telefónica, de acuerdo con el tamaño de empresa y complejidad de la asistencia técnica generalmente requerida.

➤ **PLAN UNICO**

Honorarios por consultoría específica

Tarifa fija establecida para cada uno de los seminarios a tomar o entrenamientos a realizar, de acuerdo con los temas en los cuales se encuentre interesado cada uno de los participantes. Este valor incluye material sobre el tema a desarrollar y un descuento a partir del tercer seminario tomado.

Honorarios tarifados

Tarifa fija mensual lo cual le da derecho a nuestros clientes personas naturales a recibir un determinado número de cursos de capacitación u horas de entrenamiento o asesoría presencial y telefónica, de acuerdo con el tipo de plan acordado previamente.

MERCADOS VERDES también promocionará sus servicios a través de diferentes tácticas que no le generen altos costos fijos, pero que le permitan llegar con un mensaje claro al mercado objetivo establecido, usando las siguientes formas:

- **Relaciones Públicas**

La principal forma identificada para darse a conocer y poder ofrecer los asesoría y consultoría es a través de las relaciones publicas, en esa medida la gerencia de MERCADOS VERDES y sus profesionales vinculados a la Red, aprovecharán los contactos con instituciones, productores y agroempresas tales como:

- Gremio hortofrutícola (Asohofrucol)
- Visitas a ferias especializadas en el sector
- Voz a Voz, con los contactos personales e institucionales
- Compradores especializados de Fruver en cadenas especializadas
- Programas del Ministerio de Agricultura y Secretarías Departamentales de Agricultura.

- **Publicidad**

Mediante el uso de publireportajes en revistas, periódicos y programas especializados en el sector rural se promocionará de una manera económica y eficiente llegando al mercado objetivo establecido.

Además los profesionales vinculados a la red, podrán publicar artículos relacionados con los servicios prestados por MERCADOS VERDES en revistas especializadas, como otra forma eficiente de promocionar los servicios ofrecidos.

- **Networking**

Será una de las bases fundamentales para la operación de MERCADOS VERDES, que además de permitir una reducción de costos, permitirá socializar información del portafolio de los servicios, perfiles de los consultores, últimos avances en el sector agrícola y sites que permitan la interacción con los usuarios y obtener contacto permanente con los clientes a manera de CRM.

Para este fin es necesario el diseño y puesta en marcha de una página Web, dirigida a posicionar la marca en la internet. Igualmente, y como elementos

complementarios del *networking*, se hace necesario el desarrollo de blogs, implementación de relaciones con los clientes a través de redes sociales, diseño y divulgación de campañas de marketing viral, diseño y ejecución de herramientas de e-mail marketing, así como el desarrollo de campañas de video marketing.

- **Desarrollo de Redes sociales.**

Internet es una de las palabras de uso cotidiano más frecuente. En lo esencial, se trata de una red para interconectar, a su vez, otras “redes de trabajo” o grupos de personas y organizaciones que actúan e interactúan cotidianamente. Nuestra atención principal son las personas, equipos e instituciones que constituyen redes sociales, antes que en las computadoras u otros dispositivos. Estas redes se soportan en plataformas digitales, computadoras y otras tecnologías. MERCADOS VERDES realizará el proceso de diseño, implementación y desarrollo de redes sociales en función de las necesidades, expectativas y objetivos estratégicos de sus clientes, facilitando las plataformas tecnológicas y los recursos adecuados para estos fines.

- **Campañas de marketing viral.**

Información gratuita, correo gratuito, folletos u otros elementos. Inicialmente esta estrategia no dejará ver tan rápidamente los beneficios, ya que los resultados no se obtienen al momento, pero sí esperamos generar un cierto interés sobre nuestro servicio de forma gratuita. Nuestros clientes se verán beneficiados sin tener que dar nada a cambio, eso repercute en nuestra imagen de marca y refuerza la confianza en ella. Esto a medio y largo plazo se traduce en beneficios, ya sea por ingresos publicitarios, ventas u oportunidades de negocio.

- ✓ Uso de mensajes de texto y vía email: construiremos una base de datos con los números de celular y mails de los empresarios del sector, para enviar información de nuestra página y nuestros servicios, sin invertir grandes cantidades de dinero e impactar a un gran número de posibles clientes.
- ✓ Intermediarios de Venta: Buscar aliados estratégicos con los gremios del sector agrícola, que puedan ayudar a impulsar la compra de este tipo de servicios.
- ✓ Fuerza de Ventas: Sugerimos crear una fuerza de ventas especializada de acuerdo al tamaño de los clientes, lo cual nos permitirá enfocar acciones por cada línea de servicios, incentivos y motivaciones diferentes.

3.2.4 Plaza

Estrategia canales de distribución

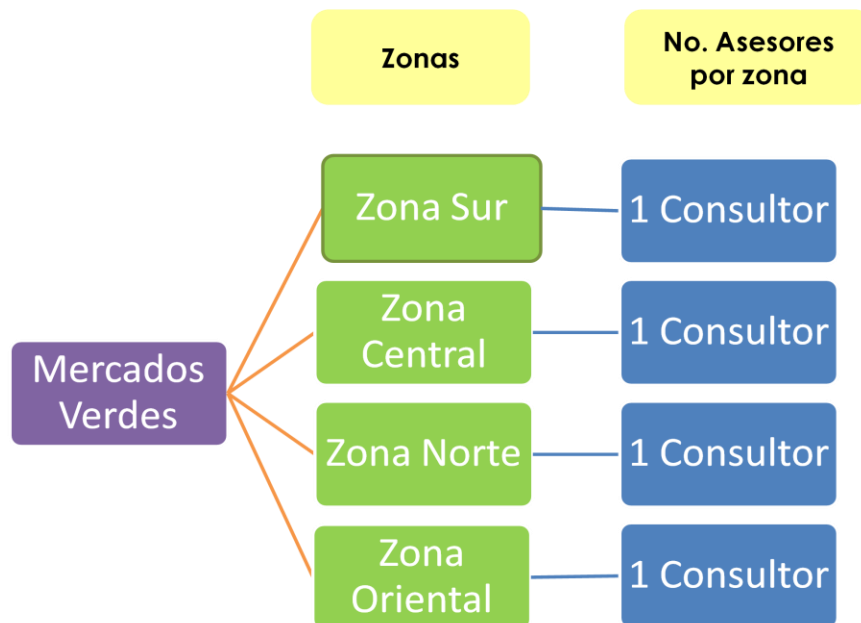
La comercialización de nuestros servicios, se realizará por contacto directo y personal de los consultores, a través del desarrollo de una estrategia de marketing en la Red y participación en eventos, ferias, publicaciones, que permita conectarnos y fortalecer nuestra relación con los clientes.

Relacionarnos de este modo, hará que nuestro negocio prospere, y sirva para ampliar el número de clientes y de futuros clientes, de otro modo, los sitios sociales les han dado a los consumidores la oportunidad de informarse y conocer los servicios o productos antes de tomar la decisión de compra, y a nosotros como emprendedores la oportunidad de ofrecer nuestros servicio sin tener que acudir a campañas publicitarias costosas.

Tácticas

- Ampliar la cobertura del servicio a nivel Nacional: MERCADOS VERDES contará con un equipo de profesionales que pueda trasladarse a las diferentes ciudades de Colombia, con el fin de incrementar el número de clientes y tener mayor cobertura de nuestro servicio.

Gráfica No. 6. Canales Distribución MERCADOS VERDES



- Red de alianzas: Uno de los principios básicos de nuestro proyecto es contar con un grupo de empresarios, inversores, proveedores, entre otros, que sean reconocidos en el sector y que nos permitan la entrada a diferentes eventos y ferias, donde podamos crear contactos e iniciar la promoción de nuestra oferta.

Actividades de preventa. Nuestro equipo de consultores estará debidamente preparado, es decir, deben conocer nuestro portafolio de servicios, el mercado y las técnicas de venta. Además esta persona debe de conocer la motivación y el comportamiento del segmento del mercado al cual desea vender, debe de estar informada sobre la naturaleza de la competencia, las condiciones de los negocios y las que prevalecen en su territorio.

Localización de clientes potenciales. El gerente de MERCADOS VERDES, diseñara un perfil de cliente, para esto se ayudara a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.

El consultor visitará a los clientes potenciales, deberá aprender todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales esperar vender. Asimismo debe conocer que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos, adicionalmente, debe tratar de averiguar los hábitos personales, los gustos y toda la información posible para que podamos diseñar planes orientados a necesidades puntuales

Actividades de la posventa. El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionara datos para otros clientes potenciales. Nuestro servicio de posventa se medirá a través de la implementación de indicadores de gestión, encuestas que midan el grado de satisfacción, realizaremos acompañamiento a nuestros clientes, de modo que puedan resolver sus inquietudes en cualquier momento sin tener costos adicionales.

4. ANALISIS FINANCIERO

Este análisis del plan de negocios fue realizado en dos escenarios, uno medio o esperado y un panorama pesimista. El primer panorama muestra un proyecto viable, con indicadores financieros de bondad (Valor Presente Neto-VPN mayor a cero y una Tasa Interna de Retorno-TIR del 9%) lo que muestra que con un panorama moderado el negocio es viable financieramente.

4.1 Ingresos

De acuerdo al planteamiento realizado en la estrategia de precios en el plan de mercadeo, los ingresos de MERCADOS VERDES, se generarán por tres vías, la primera es el cobro de servicios puntuales solicitados por el cliente o diagnosticados en la primera visita, cobro de una mensualidad por asesoría permanente (1 año) y prima de éxito (porcentaje sobre el incremento de las ventas del cliente)

Estos ingresos se generan por el ingreso de clientes a partir del tercer mes de funcionamiento, con un cliente que adquiere asesoría puntual, se incrementa a dos en el sexto mes y continua desde el mes nueve; los clientes de acompañamiento permanente inician igualmente en el mes tres y se incrementan en el mes cinco, siete y en adelante.

4.2 Costos

4.2.1 Costos Fijos

Se consideraron los costos en los que se incurre de manera recurrente y que se generan así no se facture, como personal administrativo, asesoría contable y jurídica, arriendos, servicios públicos y comunicaciones, claro está que la mayoría de estos se generarán a partir del primer año, cuando se instale formalmente una oficina.

En ese sentido el costo de personal se incrementará a través del tiempo y en la medida del ingreso de nuevos clientes y nuevos proyectos, en el inicio solamente se contará con una persona encargada de gestionar para MERCADOS VERDES los negocios, posteriormente aproximadamente seis meses después iniciará otra persona de gestión, ambos a su vez están en la capacidad de hacer asesorías y consultorías como expertos en temas de Mercadeo y Comercialización. Posterior a esto, un año después se presupuestó la entrada de una secretaria virtual o compartida con otra organización (paga medio tiempo), como también se considera contar con la participación de un área de oficina alquilada.

4.2.2 Costos Variables

En estos se consideraron los costos en los que se incurre cuando se prestan los servicios de asesorías y consultorías de MERCADOS VERDES, así como pago de profesionales de la Red, el desplazamiento para visitas, la asistencia a ferias y eventos relacionados, como costos de publicidad.

Los principales costos están relacionados con los servicios de los profesionales relacionados con la Red, a estos se les contratará por labor y se estimó un costo de

\$200.000 por tema manejado. Además se tiene en cuenta un promedio de transporte para visitar a los clientes que adquieren asesoría permanente y asesoría puntual.

4.3 Líneas de negocio

De acuerdo a las diferentes maneras de cobrar, se estableció una proyección de entrada y mantenimiento de clientes en el tiempo, es así como se considera que en los primeros tres meses no se tienen clientes, por lo tanto solamente se hará gestión en ese tiempo, posteriormente en el mes tres se inicia con un cliente, en el mes seis dos por cada línea y se incrementarán a en la medida del tiempo. En esa medida, como crece el número de clientes, crecen los costos variables relacionados con cada actividad de asesoría y consultoría realizados.

4.4 Costos y Gastos

Para dar comienzo al negocio se incurrirá en unos costos de iniciación o de legalización de la empresa, estos costos son bajos y corresponden a las actas de constitución, el registro ante Cámara de Comercio y ante la DIAN, estos se ejecutan al iniciar la actividad comercial.

Además como se describió en los costos fijos, un costo muy importante está relacionado con el personal que se vinculará a MERCADOS VERDES, los demás costos fijos relacionados con la adecuación de la oficina, la compra y uso de muebles y encerados, equipo de computo e impresión que se hacen al iniciar el segundo año.

4.5 Flujo de Caja

Se realizó el ejercicio contable para proyectar un flujo de caja, amortizados en varios meses las inversiones en equipos, muebles, adecuaciones de la oficina.

Este ejercicio permitió determinar que el punto de equilibrio (tiempo en el cual los ingresos igualan a los costos) se alcanza en el mes 13 de operación y en adelante los ingresos son superiores a los costos, generando utilidades.

Se realizó la prueba del indicador financiero Valor Presente Neto (VPN), la cual resultó con un número mayor a cero, con una tasa de oportunidad del 12%, lo que indica que el proyecto es positivo y rentable

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

5.1 Objetivos

- Determinar la estructura de la organización y sus funciones, que va a presentar la organización, las leyes vigentes, necesarias para la constitución y formalización de una compañía de consultoría dirigida a empresas que pertenezcan al sector Hortofrutícola.
- Describir los fundamentos teóricos, prácticos y legales necesarios en la seguridad de los empleados que laboren en esta entidad.

5.2 Constitución y Formalización tipo de empresa

El tipo de sociedad que conformamos es una Sociedad por Acciones Simplificada, la cual se denomina como una herramienta jurídica que permite la unión de personas y capital para desempeñar actividades comerciales procurando obtener beneficios para sus integrantes, satisfaciendo una necesidad social.

Elegimos este tipo de sociedad gracias a las ventajas y flexibilidad que maneja este tipo de sociedad de acuerdo a nuestras necesidades:

Gráfica No. 7. Organización MERCADOS VERDES



- Permite la unipersonalidad y no exige un número mínimo o máximo de accionistas.
- Se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio, teniendo claridad que si se aportan bienes inmuebles en la constitución debe hacerse por escritura pública.
- Su objeto social puede ser indeterminado siempre y cuando realice cualquier actividad lícita, es decir, es opcional.
- El término de duración podrá ser indefinido, es opcional.
- La responsabilidad se limita exclusivamente al monto de los aportes de los accionistas, salvo fraude a la ley o abuso en perjuicio de terceros.
- A diferencia de los demás permite el pago de los aportes difiriéndolo hasta por un plazo máximo de dos años.
- En esta sociedad se pueden crear diversas clases y series de acciones.
- Posibilidad de restringir la cesión o venta de acciones hasta por 10 años o de sujetarla a autorización de la asamblea.
- Es mucho más flexible, pues existe libertad para diseñar la estructura de administración.
- Es voluntaria la creación de la junta directiva y de la revisoría fiscal. Simplemente deja a criterio del empresario o de la sociedad crear el cargo, cuando la sociedad no tiene activos brutos a diciembre 31 del año anterior por encima de los 5 mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante el año anterior excedan los 3 mil salarios mínimos. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público. Las acciones y los demás valores que emita la SAS. no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores ni negociarse en bolsa.

5.3 Organización Interna de la Empresa MERCADOS VERDES

La empresa tiene definidas las funciones y cargos necesarios para el desarrollo de todas sus actividades, en el cumplimiento de los objetivos de la organización, para ello debemos tener en cuenta la selección adecuada del personal requerido.

Tabla No.6. Socios de Mercado Verdes

SOCIOS	HABILIDADES	NIVEL DE PARTICIPACIÓN GESTION /JUNTA DIRECTIVA
Claudia Milena Silva Vanegas	Experiencia Financiera, Administrativa y en Mercadeo.	33%
Leonardo Bohórquez Díaz	Experiencia y formación en áreas sociales y en Mercadeo.	33%
Nelson Javier Aguilar	Conocimientos en comercio Agronomía, Mercadeo y Gestión de Proyectos.	33%

5.3.1 Programas de Capacitación y Motivación

Hay diversas acciones que MERCADOS VERDES puede implementar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Hacer interesante el trabajo:

Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Tratar a los empleados con equidad y sentido humano

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy que se basa en gran medida en relaciones impersonales, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras.

Alentar la participación y la colaboración:

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Por otra parte es indispensable realizar cursos de capacitación, ya que estos desarrollan habilidades en los empleados para que puedan aumentar su eficiencia. En el caso de nuestra empresa, ésta se realizará de acuerdo a las funciones que desarrollan los empleados y con base en buen entrenamiento, de igual forma de acuerdo al crecimiento que se generó en la organización se evaluará el tipo de necesidad de aprendizaje, con el fin de proporcionar las herramientas necesarias que permitan mejorar el desempeño de los mismos dentro y fuera de la organización.

BIBLIOGRAFIA

BOHÓRQUEZ, Oscar Alejandro. 2003. Guía para la post cosecha y mercadeo de productos agrícolas. Convenio Andrés Bello. Bogotá.

CEPAL (1995). Las relaciones agroindustriales y la transformación de la agricultura. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile.

CHAN KIM, W y Renée Mauborgne.(2005) La estrategia del Océano Azul. Harvard Business School. Ed. Norma. Bogotá

PORTER, Michael. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Vergara. Argentina.

VAN DER HEYDE, Damian y Patricia Camacho. (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER. Editor: Plataforma RURALTER

FUENTES CONSULTADAS EN INTERNET

CERON, Jairo Iván. Et. Al. (2009). “Una Mirada a las cadenas productivas”. Perspectiva de modelamiento con dinámica de sistemas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. En: <http://www.siwev.net>

LÓPEZ MACÍAS, Francisco y Pepe Castrillón (2007) Teoría económica y algunas experiencias Latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007b/304/

“PROSPERIDAD PARA TODOS 2010-2014” capítulo 3. En: www.dnp.gov.co

- <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Agriculturapecuarioforestalpecaycaza/Comercializaci%C3%B3nyFinanciamientoAgropecuario.aspx><http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-22/especial-fruver.htm>
- http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/201046112648_RESULTADOS_ENA_2009.pdf
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>
- http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_36_Pequeños.pdf.
- www.dane.gov.co
- http://www.respyn.uanl.mx/iii/3/ensayos/alimentos_funcionales.html
- <http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/A/AM76-AA-nutricion/AM76-AA-nutricion.asp>
- http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/adulto_y_vejez/2006/05/29/152478.php
- www.fao.org/docrep/007/y5488s/y5488s0b.htm
- <http://elcomercio.pe/gastronomia/468771/noticia-diez-tendencias-alimentacion-sana-que-estan-moda>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/teoria/obpulpfru/p1.htm>
- <http://content.undp.org/go/newsroom/2008/july/campesinos-colombianos-preocupados-por-la-seguridad-alimentaria.es?lang=es>

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía entrevista con expertos

Anexo 2. Modelo encuesta posibles clientes

Anexo 3. Cuadros Financieros

Anexo 1. Guía entrevista con expertos

MERCADOS VERDES Marketing aplicado al sector hortofrutícola

GUIA PARA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON EXPERTOS

Fecha: __/__/____

No: _____

Nombre: _____ Teléfono _____

Institución: _____ E-Mail: _____

Previo:

- Permiso para grabar la conversación.
- Presentación de la empresa y su negocio.


Guía:

1. En qué Áreas / organizaciones específicas tiene experiencia :
2. Años de experiencia profesional en el área consultada: _____
3. ¿Cree que es importante implementar estrategias en mercadeo para los productos del sector de su interés? ¿Qué recomendaría?
4. ¿En qué productos del subsector se podría aplicar mejor estrategias, cuáles recomienda?
5. ¿En qué productos que conozca ya se aplican estrategias como las planteadas?
6. ¿Alguna organización que Ud. conozca presta servicios similares o complementarios a los ofrecidos por MERCADOS VERDES?
7. ¿Qué servicios le parecen más relevantes a Ud. de esta propuesta, por qué?
8. ¿Qué servicios no encuentra en nuestra propuesta y cree que se pueden implementar?
9. ¿Qué clientes podrían demandar estos servicios, cuál cree que sería la mejor manera de identificarlos y ofrecerles el portafolio de productos?
10. ¿Sí Ud. fuera uno de nuestros clientes, cuanto cree que cobra M.V. por cada servicio?

Desarrollo de imagen (Marca, logos) \$ _____

Desarrollo de etiquetas (C. Barras, Diseño, logos, etc.) \$ _____

Desarrollo producto (etiquetas, empaques) \$ _____

 Anexo 2. Modelo encuesta posibles clientes Mercados Verdes Encuesta posibles clientes		La información suministrada es confidencial y sólo será usada con fines estadísticos El presente instrumento tiene como objetivo la exploración diagnóstica sobre el estado y los requerimientos de cada unidad productiva o agro negocio con el objeto de evaluar las diferentes opciones que se puedan implementar por parte de Mercados Verdes y permitan mejorar la competitividad del mismo.
I1	Fecha de realización: Día [] Mes [] Año []	
I2	Lugar de Recolección:	
I3	Nombre del entrevistador:	
1	¿Desarrolla su empresa procesos de poscosecha para sus productos?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2 (Pase a 3)	
	Ns/Nr <input type="checkbox"/> 99	
2.	¿Cuáles actividades de poscosecha realiza para sus productos?	
	a Cosecha <input type="checkbox"/> 1	
	b Selección <input type="checkbox"/> 2	
	c Clasificación <input type="checkbox"/> 3	
	d Limpieza <input type="checkbox"/> 4	
	e Desinfección <input type="checkbox"/> 5	
	f Encerado <input type="checkbox"/> 6	
	g Empaque <input type="checkbox"/> 7	
	h Transporte <input type="checkbox"/> 8	
	Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>	
3.	¿Realiza alguna actividad de trazabilidad o seguimiento de sus productos?	
	Sí <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
	Ns/Nr <input type="checkbox"/> 99	
	¿Cuál? <input type="text"/>	
4.	¿Sabe quién comprador final de sus productos?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
5.	¿Sabe quién es el consumidor final de sus productos?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
6.	¿Tiene clasificados a sus clientes?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2 (Pase a 7)	
6a.	¿Cómo clasifica a sus clientes?	
	Por volumen de compra <input type="checkbox"/> 1	
	Por frecuencia de compras <input type="checkbox"/> 2	
	Por ubicación geográfica <input type="checkbox"/> 3	
	Por calidad de productos comprados <input type="checkbox"/> 4	
 <input type="checkbox"/>	
	Otro, ¿Cuál? <input type="checkbox"/>	
7.	Si el cliente vuelve a comprar, ¿lo escogerá a Ud.?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
8	¿Cuál aspecto considera que es el más importante de su producto?	
	Calidad <input type="checkbox"/> 1	
	Empaque <input type="checkbox"/> 2	
	Marca <input type="checkbox"/> 3	
	Logo <input type="checkbox"/> 4	
	Ninguno <input type="checkbox"/> 5	
	Otro, ¿Cuál? <input type="text"/>	
9	¿Comunica esta característica en sus estrategias de información y contacto con el cliente?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
10.	¿Cuál aspecto considera que es el más débil en su producto?	
	Calidad <input type="checkbox"/> 1	
	Empaque <input type="checkbox"/> 2	
	Marca <input type="checkbox"/> 3	
	Logo <input type="checkbox"/> 4	
	Ninguno <input type="checkbox"/> 5	
	otro? <input type="text"/>	
11.	Califique de 1 a 5, los siguientes aspectos relacionados con sus productos (siendo 1 la peor y 5 el mejor)	
	a Calidad <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	b Presentación <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	c Manipulación <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	d Empaques adecuados <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	e Perdidas poscosecha <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	f Continuidad en el año <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	g Volumenes vendidos al mercado <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
12	¿Tiene una marca para sus productos?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
13	¿Tienen sus productos etiquetas de información?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
14	¿Maneja código de barras?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
15	¿Su producto comunica al cliente los beneficios, forma de consumo, tablas nutricionales, recetas, forma de contactarlo?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
16	¿El nombre de sus productos es igual al nombre de su empresa?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
17	¿Considera que su empresa maneja empaques adecuados para sus productos?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
18	¿Cómo definió su estrategia de precio de sus productos?	
	Basado en la competencia <input type="checkbox"/> 1	
	Recomendación alguien cercano <input type="checkbox"/> 2	
	Por el costo para producir <input type="checkbox"/> 3	
	Por intuición <input type="checkbox"/> 4	
	Por tipo de producto <input type="checkbox"/> 5	
	Ninguno... el precio que me paga el comprador (intermediario) <input type="checkbox"/> 6	
 <input type="checkbox"/>	
	Otro ¿cuál? <input type="text"/>	
19	¿Cuáles estrategias de promoción de sus productos utiliza?	
	Volantes <input type="checkbox"/> 1	
	Folletos <input type="checkbox"/> 2	
	Internet <input type="checkbox"/> 3	
	Participación en ferias <input type="checkbox"/> 4	
	Revistas especializadas <input type="checkbox"/> 5	
	Voz a voz <input type="checkbox"/> 6	
	TV <input type="checkbox"/> 7	
	Radio <input type="checkbox"/> 8	
20	¿Cuáles canales de comercialización utiliza?	
	Comercialización directa al cliente <input type="checkbox"/> 1	
	Tradicional con intermediarios <input type="checkbox"/> 2	
	A través de supermercados especializados <input type="checkbox"/> 3	
	Cadenas de supermercados <input type="checkbox"/> 4	
	Otro, ¿Cuál? <input type="text"/>	
21	¿Considera adecuado el contacto que tiene actualmente y la atención que brinda a sus clientes?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
22	¿Estaría interesado(a) en contratar los servicios de asesoría para mejorar la comercialización de sus productos a través de la aplicación de estrategias de marketing?	
	Si <input type="checkbox"/> 1	
	No <input type="checkbox"/> 2	
	Datos voluntarios	
	Nombre: <input type="text"/>	
	Teléfono: <input type="text"/>	
	Nombre de la empresa <input type="text"/>	
	email <input type="text"/>	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MERCADOS VERDES

Relación de Líneas de Negocio

			MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
ASESORIA INTEGRAL																
CANTIDAD CLIENTES						1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4
INGRESOS	2.500.000		-	-	-	2.500.000	2.500.000	2.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	10.000.000
Asesoría freelance (asesor re	250.000	1 vez	-	-	-	250.000	250.000	250.000	500.000	500.000	500.000	750.000	750.000	750.000	750.000	1.000.000
Viajes	400.000	1 vez	-	-	-	400.000	400.000	400.000	800.000	800.000	800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.600.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	650.000					650.000	650.000	650.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	2.600.000
CONTRIBUCION	1.850.000		-	-	-	1.850.000	1.850.000	1.850.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	5.550.000	7.400.000
	74%															
ACOMPañAMIENTO PERMANENTE																
CANTIDAD CLIENTES						1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6
INGRESOS	420.000		-	-	-	420.000	420.000	840.000	840.000	1.260.000	1.260.000	1.680.000	1.680.000	2.100.000	2.100.000	2.520.000
Asesoría Freelance	250.000	3 x año				250.000	250.000		500.000		500.000		750.000		750.000	
Viajes	400.000	3 x año				400.000	400.000		800.000		800.000		1.200.000		1.200.000	
TOTAL COSTOS VARIABLES			-	-	-	650.000	-	650.000	-	1.300.000	-	1.300.000	-	1.950.000	-	1.950.000
CONTRIBUCION			-	-	-	(230.000)	420.000	190.000	840.000	(40.000)	1.260.000	380.000	1.680.000	150.000	2.100.000	570.000

MERCADOS VERDES

Relación de Costos y Gastos (Panorama Medio - Esperado)

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14
Gastos de Iniciacion	500.000														
FIJOS															
Arrendamiento														400.000	400.000
servicios publicos														200.000	200.000
secretaria														250.000	250.000
papeleria y varios		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	30.000	30.000
Transportes		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	300.000	300.000
publicidad		1.200.000												2.000.000	
mano de obra (2 admin)		2.754.000	2.754.000	2.754.000	2.754.000	2.754.000	2.754.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000
depreciacion muebles y enseres														83.333	83.333
depreciación computadores														130.556	130.556
Adecuaciones														416.667	416.667
Documentos y normas		1.500.000												50.000	
Comunicaciones		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
TOTAL COSTOS FIJOS	500.000	5.974.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	8.953.556	6.903.556
GASTOS															
Contabilidad				250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Asesoría Legal		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Aseo y cafeteria														65.000	65.000
Estrategia de mercadeo (material promocional, gtos representacion, ferias, agroexpo)		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	800.000	800.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		200.000	200.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	515.000	515.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		6.174.000	3.474.000	3.724.000	3.724.000	3.724.000	3.724.000	5.813.000	5.813.000	5.813.000	5.813.000	5.813.000	5.813.000	9.468.556	7.418.556

MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000	4.743.000
83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
50.000		50.000		50.000		50.000		50.000	
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333
250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	1.315.000	1.315.000
6.921.333	6.871.333	6.921.333	6.871.333	6.921.333	6.871.333	6.921.333	6.871.333	7.721.333	7.671.333

MERCADOS VERDES

Flujo de Caja (Panorama Medio - Esperado)

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
INGRESOS																
ASESORIA INTEGRAL	0	-	-	2.500.000	2.500.000	2.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
ACOMPANAMIENTO PERMANENTE	0	-	-	420.000	420.000	840.000	840.000	1.260.000	1.260.000	1.680.000	1.680.000	2.100.000	2.100.000	2.520.000	2.520.000	3.360.000
TOTAL INGRESOS	-	-		2.920.000	2.920.000	3.340.000	5.840.000	6.260.000	6.260.000	9.180.000	9.180.000	9.600.000	9.600.000	12.520.000	12.520.000	13.360.000
COSTOS																
ASESORIA INTEGRAL	0	-	-	650.000	650.000	650.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
ACOMPANAMIENTO PERMANENTE	-	-	-	650.000	-	650.000	-	1.300.000	-	1.300.000	-	1.950.000	-	1.950.000	-	3.250.000
COSTOS FIJOS	500.000	5.974.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	3.274.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	5.363.000	8.953.556	6.903.556	6.953.556
TOTAL COSTOS	500.000	5.974.000	3.274.000	4.574.000	3.924.000	4.574.000	4.574.000	7.963.000	6.663.000	8.613.000	7.313.000	9.263.000	7.313.000	13.503.556	9.503.556	12.803.556
UTILIDAD BRUTA	(500.000)	(5.974.000)	(3.274.000)	(1.654.000)	(1.004.000)	(1.234.000)	1.266.000	(1.703.000)	(403.000)	567.000	1.867.000	337.000	2.287.000	(983.556)	3.016.444	556.444
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	200.000	200.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	515.000	515.000	515.000
FLUJO DEL PROYECTO	(500.000)	(6.174.000)	(3.474.000)	(2.104.000)	(1.454.000)	(1.684.000)	816.000	(2.153.000)	(853.000)	117.000	1.417.000	(113.000)	1.837.000	(1.498.556)	2.501.444	41.444

157.074.241 = VPN (Valor Presente Neto)

9% = TIR

MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34
10.000.000	10.000.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
3.360.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
13.360.000	14.200.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000
2.600.000	2.600.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000
-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-
6.903.556	6.953.556	6.903.556	6.953.556	6.903.556	6.953.556	6.903.556	6.953.556	6.903.556	8.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889
9.503.556	12.803.556	10.153.556	13.453.556	10.153.556	13.453.556	10.153.556	13.453.556	10.153.556	15.036.889	9.736.889	13.036.889	9.736.889	13.036.889	9.736.889	13.036.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889
3.856.444	1.396.444	6.546.444	3.246.444	6.546.444	3.246.444	6.546.444	3.246.444	6.546.444	1.663.111	6.963.111	3.663.111	6.963.111	3.663.111	6.963.111	3.663.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111
515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	1.315.000	515.000	515.000	1.315.000
3.341.444	881.444	6.031.444	2.731.444	6.031.444	2.731.444	6.031.444	2.731.444	6.031.444	1.148.111	6.448.111	3.148.111	6.448.111	3.148.111	6.448.111	2.348.111	8.298.111	4.998.111	7.498.111

MES 35	MES 36	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53
15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000
3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000
3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000
6.536.889	6.486.889	8.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	6.536.889	6.486.889	8.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333
13.686.889	10.386.889	15.686.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889	13.686.889	10.386.889	15.556.333	10.256.333	13.556.333	10.256.333	13.556.333
5.513.111	8.813.111	3.513.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111	5.513.111	8.813.111	3.643.667	8.943.667	5.643.667	8.943.667	5.643.667
515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	1.315.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	515.000
4.998.111	8.298.111	2.998.111	8.298.111	4.998.111	8.298.111	4.998.111	8.298.111	4.998.111	8.298.111	4.998.111	8.298.111	4.198.111	8.298.111	3.128.667	8.428.667	5.128.667	8.428.667	5.128.667

MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60	ACUMULADO 5 AÑOS
							-
15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	712.500.000
4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	209.160.000
							-
19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	19.200.000	921.660.000
3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	185.250.000
-	3.250.000	-	3.250.000	-	3.250.000	-	82.550.000
6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	6.406.333	6.356.333	379.026.000
10.256.333	13.556.333	10.256.333	13.556.333	10.256.333	13.556.333	10.256.333	646.826.000
8.943.667	5.643.667	8.943.667	5.643.667	8.943.667	5.643.667	8.943.667	274.834.000
515.000	515.000	515.000	515.000	515.000	1.315.000	1.315.000	33.620.000
8.428.667	5.128.667	8.428.667	5.128.667	8.428.667	4.328.667	7.628.667	241.214.000