PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO AGRÍCOLA EN EL MUNICIPIO DE SONSÓN ANTIOQUIA

LIZETH GIOVANNA GARCÍA ECHEVERRI

LORENA OROZCO ARIAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO – ANTIOQUIA

2017

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO AGRÍCOLA EN EL MUNICIPIO DE SONSÓN ANTIOQUIA

LIZETH GIOVANNA GARCÍA ECHEVERRI

LORENA OROZCO ARIAS

Trabajo de grado para optar al título de:

Administración de Empresas

Asesor

JORGE ANDRÉS RIVERA CARMONA

Magister en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO – ANTIOQUIA

2017

Nota de aceptación

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Rionegro - Antioquia, Noviembre de 2017

CONTENIDO

pág.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO 13

OBJETIVOS 15

Objetivo general 15

Objetivos específicos 16

ESTADO DEL ARTE CON BASE AL MERCADO 16

MARCO TEÓRICO 17

Tipos de centro de acopio 18

Núcleo de acopio primario 18

Núcleo de acopio secundario 19

Núcleo de acopio residual 19

Requisitos que debe cumplir un centro de acopio 19

Condiciones para los centros de acopio 20

Documentación 22

Equipos 24

EQUIPO DE TRABAJO 25

Organigrama 25

Descripción de los puestos de trabajo 27

Control función auditor 27

Cargo 1. Gerente 28

Cargo 2. Auxiliar Administrativo 29

Cargo 3. Outsourcing Contador 30

Cargo 4. Director comercial....31

Cargo 5. Director de operaciones....32

Cargo 6. Auxiliar de almacén 33

Cargo 7. Auxiliar de logística 34

Cargo 8. Auxiliar de Distribución....35

PLAN DE MERCADO 36

Identificación de la marca 46

ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO 50

ANÁLISIS DE RESULTADOS 69

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO AGRÍCOLA EN EL MUNICIPIO DE SONSÓN 70

Entrevista estructurada a directores de centros de acopio de diferentes municipios 70

SISTEMA DE NEGOCIOS 75

Modelo de negocio 79

Flujograma del modelo de negocio....81

Misión....84

Visión 85

Política de calidad 85

Objetivos de calidad 85

ANÁLISIS DE RIESGOS....86

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 88

PLAN FINANCIERO 90

ESTADO DE RESULTADOS....92

Flujo de efectivo 93

Balance general 95

Flujo de caja 97

Wacc 98

Indicador de liquidez 99

Indicador de endeudamiento 100

Indicador de rentabilidad 101

Indicador de gestión de valor 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 105

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Gerente 28

Tabla 2. Auxiliar administrativo 29

Tabla 3. Outsourcing Contador 30

Tabla 4. Director comercial 31

Tabla 5. Director de operaciones 32

Tabla 6. Auxiliar de almacén 33

Tabla 7. Auxiliar de logística 34

Tabla 8. Auxiliar de Distribución 35

Tabla 9. Productos seleccionados y presentación 45

Tabla 10. Sistema de negocio productos agrícolas Centro de Acopio 76

Tabla 11. Matriz de riesgos 87

Tabla 12. Plan de acción Centro de Acopio Agrícola Sonsón 89

Tabla 13. Estado de resultados 92

Tabla 14. Flujo de efectivo 93

Tabla 15. Balance general 95

Tabla 16. Flujo de caja 97

Tabla 17. Costo promedio ponderado de los recursos (Wacc) 98

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Estructura organizacional 25

Figura 2. Canales de distribución y comercialización 44

Figura 3. Logotipo 46

Figura 4. Plegable 49

Figura 5. Género 50

Figura 6. Rango de edad 51

Figura 7. Estado civil 52

Figura 8. Grado de escolaridad 53

Figura 9. Hace cuántos años ejerce la actividad agrícola 54

Figura 10. Qué productos obtiene en su finca 56

Figura 11. Cuáles son los productos más rentables en su cosecha 58

Figura 12. Cuál es el número de empleados que tiene a su cargo 59

Figura 13. Cada cuánto recibe ingresos su negocio 60

Figura 14. A quién le vende sus productos 61

Figura 15. Sabe qué es un centro de acopio 62

Figura 16. Sabe usted cuáles son las funciones de un centro de acopio 63

Figura 17. Le gustaría pertenecer como productor a un centro de acopio agrícola en Sonsón 64

Figura 18. Pertenece a alguna asociación de agricultores 65

Figura 19. A cuál asociación pertenece 66

Figura 20. Accedería a vender sus productos al centro de acopio 67

Figura 21. Qué medios de transporte están utilizando para transportar los productos 68

Figura 22. Modelo de negocio 79

Figura 23. Mapa estratégico 80

Figura 24. Recepción del producto en finca 81

Figura 25. Recepción de producto en centro de acopio 82

Figura 26. Negociación y ventas 83

Figura 27. Distribución 84

Figura 28. Proyección de finanzas a mediano plazo 91

Figura 29. Indicador de liquidez 99

Figura 30. Indicador de endeudamiento 100

Figura 31. Indicador de rentabilidad 101

Figura 32. Indicador de gestión de valor 103

LISTA DE APÉNDICES

pág.

Apéndice A. Encuesta estructurada.....108

Apéndice B. Entidades que apoyaron.....113

Apéndice C. Conceptos claves.....115

Apéndice D. Ficha Técnica.....116

Apéndice E. Análisis de resultados.....117

Apéndice F. Evidencias fotográficas.....121

RESUMEN EJECUTIVO

El centro de acopio como unidad de negocio para el municipio de Sonsón, se plantea con la intención de comercializar productos de la canasta básica familiar obtenidos del municipio y beneficiando el desarrollo de este sector económico en la región.

Para el desarrollo del presente plan de negocio, fue necesario conocer el macro entorno del sector agrícola del municipio de Sonsón-Antioquia, para la determinación de las variables que posibilitan la creación de un centro de acopio y que satisfacen las necesidades y sugerencias de los productores, además de realizar un análisis profundo de la oferta y la demanda y por consiguiente determinar la conformación administrativa, técnica y financiera de la nueva unidad de negocio.

El servicio que ofrece el Centro de Acopio Agrícola estará centrado en recopilar la mayor cantidad de productos de hortalizas y frutas del municipio de Sonsón con el propósito de contribuir a la eliminación de barreras que dificultan la comercialización de los productos y le restan competitividad a la región, ofreciendo un servicio de recolección, selección, acopio, mercadeo y distribución.

El mercado objetivo para el desarrollo del proyecto va encaminado inicialmente en la asociación de productores menores agrícolas del municipio de Sonsón, los cuales serán los proveedores de los productos agrícolas para la posterior comercialización, la segunda fase radica en la adquisición de clientes potenciales para la compra de estos productos, los cuales serán clasificados de mayor a menor calidad, lo cual posibilita la selección de clientes de acuerdo a las necesidades del mercado.

La presente propuesta tiene un valor agregado que se percibe en el servicio que se ofrece, del cual carece el municipio de Sonsón, además de los beneficios que el proyecto brinda a los productores menores, por pertenecer al centro de acopio, los cuales van desde asesoría técnica,

acompañamiento permanente y la posibilidad de tecnificar y mejorar cada vez los productos que siembran para mejorar la rentabilidad económica y la apertura de nuevos mercados no solo en la región sino con miras a largo plazo de expandir el producto a nivel nacional e internacional. También de suma importancia la garantía de la limpieza y calidad del producto.

El capital requerido para la puesta en marcha del negocio es de un monto inicial de $56.018.243, el cual será obtenido de la siguiente forma: $36.018.243 por medio de un préstamo con una entidad financiera, $20.000.000 como aporte del equipo emprendedor. El crecimiento proyectado se ve reflejado a partir del segundo año donde se empiezan a evidenciar fuentes por concepto de ventas propias de contado, lo cual resulta positivo desde el punto de vista de rotación de cartera, en los años siguientes se registran ventas con crecimiento constante. Para el año 2021 se espera percibir cerca de $10.000.000 por concepto de rendimientos financieros.

El desarrollo de la actividad muestra una rentabilidad del proyecto del 24% en los primeros cinco años de puesta en marcha de la unidad de negocio, donde se espera recibir un monto de $150.740.039 por la inyección del capital, teniendo una TIR del inversionista 31%, la cual supera la tasa de financiación la cual es muy atractiva para el inversionista.

El estado actual del proyecto es la fase de planeación, se debe seguir en la fase de consecución de recursos para la puesta en marcha, se estima que esta etapa de planeación empresarial se realice con base en las necesidades del mercado, además fundamentados en las oportunidades presentes en el municipio de Sonsón, donde se cree que un centro de acopio impulsará la economía de los productores menores y el desarrollo económico del sector.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El Centro de Acopio Agrícola será un espacio donde se concentrará la mayor cantidad de productos de hortalizas y frutas del municipio de Sonsón, el propósito fundamental del proyecto es contribuir a la eliminación de barreras que dificultan la comercialización de los productos y le restan competitividad a la región, también llevará eficientemente el proceso logístico que garantizará la calidad y la mayor durabilidad de los productos en estantería, como la recolección, administración y distribución, considerando las distancias de transporte y la localización de los centros de comercialización.

El centro de acopio pretende acompañar al productor agrícola en el proceso de la parte de pre cosecha con asesorías y técnicas que le permitan informarse sobre las mejores prácticas agroambientales, en las posibles soluciones en cuanto a variables climáticas y así obtener resultados de calidad para que en el transcurso de poscosecha el producto sea comprado a los agricultores y de esta manera el centro agrícola tendrá garantía de un constante y buen abastecimiento, el cual pretende clasificar al productor en agremiación para que accedan a elegir un líder que esté en el proceso de negociación y conjuntamente exista un control sobre el número de productores que desean vender sus productos al centro agrícola comprometiéndose con el mismo, para que recíproco a esto el centro de acopio ofrezca el debido acompañamiento, conociendo los requerimientos y necesidades técnicas en producción, recolección y entrega del producto al centro de acopio, siempre desde las buenas prácticas agrícolas. Este proyecto estará a la vanguardia de sus semejantes en el país.

También, el centro de acopio facilitará al productor agrícola el uso de las instalaciones como la farmacia agrícola que contará con diferentes insumos y herramientas que necesita el productor, adicionalmente se tendrá alianzas estratégicas con algunas entidades para vender sus productos en

el centro de acopio y por cada volumen comprado existirá un tipo de descuento que pueda respaldar a los productores para generar en ellos una mayor fidelización, complementario a esto ellos podrán comprar y obtener los insumos y herramientas que necesiten, facilitándoles un crédito donde el productor tendrá la posibilidad de pagar parte de él con su producción, dicho proceso quedará documentado. Además, existirá algunos servicios técnicos sin costo y otros servicios técnicos cobrados para ciclos más complejos donde también se podrán pagar con la entrega de frutas o verduras, éste será un esquema clave para que el productor se comprometa con el centro de acopio agrícola y se alcancen los beneficios esperados para ambas partes.

Se busca que el proyecto genere facilidades de crecimiento para los agricultores de la región por acompañamiento constante, que les permita estar a la vanguardia de las nuevas técnicas de cultivo y de las nuevas herramientas de producción, no con el propósito de transformar sus tradiciones sino de incentivar su labor en pro a la obtención de resultados de mejor calidad que les genere mayores beneficios.

Un valor agregado importante es implementar la limpieza del producto terminado, teniendo en cuenta que es más atractivo para el cliente final, además del empaque como lo requiere el cliente. Por otra parte, se eliminará de la cadena de valor los intermediarios los cuales encarecen el valor del producto.

El centro de acopio agrícola será clave en el tema preventa y negociación, además del valor agregado, garantizará la excelente calidad de sus productos, consistencia y durabilidad, tendrá una planificación en la cadena para unos buenos lotes, todo el control en la cadena de frio que permitirá ofrecerle a la central mayorista, supermercados y pequeñas empresas productos de excelente calidad bajo los estándares y necesidades de cada uno.

En prospectiva el centro de acopio agrícola también transformará sus productos de clasificación que no cumplan con los estándares de calidad como mermeladas, conservas, pulpas, productos empacados al vacío, preparación al precio y prelavado entre otras, con entidades como el SENA, que permita capacitar a diferentes mujeres cabezas de hogar para que sean ellas quienes hagan esta labor, esto se tomará como fuente de otros ingresos para el centro de acopio.

Además, para temas futuros el centro de acopio pretende ampliar otros ingresos en fruta exótica para exportación, venta de concesiones para ofrecer sus productos.

Existirán varios títulos que es importante definir:

FUNDADOR: son las personas naturales o jurídicas que aportan capital patrimonial a la empresa.

- AGRICULTOR AFILIADO: son agricultores que, por sus buenas prácticas y calidad, se afilian a la empresa para obtener beneficios sobre todo en materia de servicio técnico y descuentos en la farmacia agrícola.
- AGRICULTOR PROVEEDOR: son agricultores que no están afiliados.
- AGENTE EXTERNO: son intermediarios que no están afiliados.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la creación de un centro de acopio agrícola en el municipio de Sonsón Antioquia, analizando la viabilidad y sostenibilidad de su creación, que permita la comercialización de productos de la canasta familiar y beneficie el desarrollo de este sector económico en la región.

Objetivos específicos

- Conocer el macro entorno del sector agrícola del municipio de Sonsón, Antioquia, para la determinación de las variables que posibilitan la creación de un centro de acopio y que satisfacen las necesidades y sugerencias de los productores.
- Analizar la oferta y la demanda del nicho de mercado en el municipio de Sonsón.
- Determinar la conformación administrativa, financiera, técnica, tecnológica y operativa de la unidad de negocio (centro de acopio).

ESTADO DEL ARTE CON BASE AL MERCADO

Los centros de acopio, se han dado en países que tienen a la agricultura como una de las economías principales. Algunos de estos países se encuentran ubicados en Latinoamérica, donde el campo ha sido importante en el desarrollo económico, aunque su desarrollo no es el esperado, siendo poco competitivo con respecto a otros mercados mundiales.

Según López y Ortiz (2014), se han planteado sistemas para el desarrollo de los campesinos y agricultores mejorando la distribución logística con la cual se pretende disminuir costos y ser más eficientes en la entrega del producto. Estos centros de acopio deben satisfacer los requerimientos espaciales y funcionales de los agrícolas (Briceño, 2012), y así presentar beneficios económicos y sociales, para el desarrollo de una economía sustentable (Cepeda, 2011).

Precisamente el Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (2014), en el documento *Misión para la transformación del campo,* buscó analizar la comercialización de los productos agropecuarios para mejorar la eficiencia, por medio de propuestas que generen valores agregados, como los centros de acopio (CRECE, 2014).

Entre las dificultades que surgen ante la carencia de los centros de acopio, están la preservación de los productos agrícolas, teniendo en cuenta que estos son perecederos, y que se debe mantener la calidad para llegar en el mejor estado a los consumidores, por lo que la creación de estos centros se hace indispensable (Acosta, 2012).

MARCO TEÓRICO

Según el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, *Estudios técnicos, económicos, sociales y ambientales complejo páramos de Sonsón*, este municipio cuenta con campesinos, quienes realizan cultivos en pequeñas escalas, como café y productos agrícolas transitorios, los cuales se ubican mayoritariamente, en las zonas geográficas del páramo (2014).

ALADI, en el *Proyecto de construcción de un Centro de Acopio, Procesamiento y Comercialización de Granos y Semillas*, para la construcción de un centro de acopio, se requieren terrenos resistentes, debido a la alta carga que se debe soportar, lo que se puede establecer con soluciones técnicas, aunque encarecen el proyecto (2000).

> El Centro de Acopio Agrícola es un espacio físico dotado de infraestructura especial y adecuada, que contiene equipos e instalaciones modernas, con un personal técnico capacitado y profesional, tanto en el campo operativo como administrativo. El propósito de estos elementos permite la adquisición de varios servicios eficientes y eficaces a los productores agrícolas de la zona (Fernández, Nava y Hernández, 2014).

Los centros de acopio brindan a las partes interesadas las siguientes características: comercialización al por mayor, lavado de productos, empacado para transporte, bodegas de frío, capacitación, patios de maniobra, pesaje, entre otros. Con estos servicios se pretende mejorar el

nivel de calidad y competitividad de los productos, así como que los comerciantes mayoristas obtengan eficiencia en las transacciones y logística, y el mercado adquiera productos de buena calidad, buen precio y un abastecimiento constante (Paredes Carrera, 2015).

> En 1967 se iniciaron los trámites para la construcción de una nueva plaza de mercado cubierta que se iniciaría con los dineros procedentes de la negociación de la planta telefónica en las Empresas Departamentales de Antioquia. Su construcción fue decretada por el Concejo Municipal y los recursos iniciales que se tenían eran $700.000, suma que era entonces suficiente para comprar los terrenos e iniciar la obra. La construcción de esta plaza se inició el 29 de junio de 1968 y fue inaugurada en abril de 1971. Las negociaciones para la construcción se hicieron con la Cooperativa de Municipalidades de Antioquia por medio de delegados del Concejo Municipal (Londoño-Jaramillo, 2016).

Tipos de centro de acopio

Núcleo de acopio primario

Son los Centros de Acopio que recolectan y concentran los resultados de los cultivos en los períodos de cosecha de los lugares de producción, evitando el abandono de los lugares de origen por parte de los pequeños productores y de esta forma ahorrar tiempo en la oferta y colocación de los productos.

Estos núcleos de acopio primario están constituidos por individuos o grupos asociativos que se dedican a la recolección de los productos agrícolas de cada unidad básica de producción, los cuales concentran los productos en almacenes especialmente construidos, donde se seleccionan y empacan para el posterior envío a los mercados, centros de procesamiento, industriales o al mercado extranjero.

Núcleo de acopio secundario

Estos centros se encargan de la recolección, almacenamiento, selección y empaque de productos procesados, provenientes de los núcleos artesanales o industriales, enviándolos luego a los mercados interno o externo.

Estos núcleos de acopio secundario están constituidos por individuos o grupos asociativos, que se preparan para el manejo de productos terminados y con capacidad de gestión en la comercialización y exportación de los productos, según el mercado objetivo que se persiga con estos.

Núcleo de acopio residual

Estos centros de acopio están constituidos por personas naturales o grupos asociativos, encargados de recolectar los residuos que dejan la transformación de productos agropecuarios, debidamente capacitados en las unidades básicas de producción. Estos residuos, según los casos, serán envidos a las plantas de reciclaje, productoras de gas metano, productoras de humus, lombricultura, entre otros.

Requisitos que debe cumplir un centro de acopio

Los centros de acopio deben cumplir con requisitos para su perfecto funcionamiento, como son los siguientes:

- Las instalaciones deben ser de materiales sólidos, impermeables, preferentemente de bloque revestido.
- El piso debe ser de cemento.
- Poseer tendales, marquesinas, cajones de fermentación (para centros de acopio).
- Área para almacenamiento de equipos, utensilios y herramientas.
- Disponer de la suficiente cantidad de pallets para el apilado del producto.

- Instalaciones que disponga de una buena aireación e iluminación, las ventanas, puertas y claraboyas diseñadas de manera que no permitan el acceso de insectos, roedores, pájaros, u otros elementos extraños que puedan incidir directamente en la calidad del producto.
- Áreas que permitan el acopio diferenciado de los diferentes productos a comercializar.
- Áreas específicas para el almacenamiento de insumos agrícolas, fertilizantes y plaguicidas.
- Disponer de los servicios de energía eléctrica y agua.
- Área para el desarrollo de las actividades administrativas equipadas preferentemente con servicio de teléfono e Internet.
- Letreros con la identificación de las áreas establecidas.
- El lugar debe ser limpio y ordenado. Estar lejos de focos de contaminación.
- Los alimentos no deben entrar en contacto con el suelo. Debe permanecer sobre pallets o cualquier otro material que impida el contacto directo con el suelo.
- Deberá contarse con agua potable o potabilizada.
- Servicios higiénicos en buen funcionamiento y lavamanos con jabón o líquido desinfectante.
- Basureros con tapa.
- Registros respectivos.
- Requisitos técnicos para certificar un centro de acopio.

Condiciones para los centros de acopio

Las condiciones para los centros de acopio según el ICA deben cumplir con una serie de requisitos, a saber:

- Autorización ambiental de acuerdo con lo señalado en la Resolución 693 de 2007 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, o aquella que lo modifique o sustituya.
- Evitar las instalaciones eléctricas. En caso de ser requeridas deberán protegerse y presentar conexión a tierra.
- Área cerrada, cubierta, resguardada de las inclemencias del tiempo, sin drenajes y tener sistemas de ventilación natural o artificial con el propósito de minimizar la acumulación de vapores.
- Tener pisos y diques de contención, siendo posible poseer elementos absorbentes que permitan retirar fácilmente los residuos o poseer cámara de contención exterior a la bodega.
- Acopiar los residuos posconsumo de plaguicidas en dobles recipientes que impidan derrames ocasionales.
- Contar como mínimo con la siguiente señalización de seguridad:

- Señales de advertencia:

✓ Forma triangular, bordes negros.

✓ Pictograma negro sobre fondo amarillo. El amarillo deberá cubrir como mínimo el 50% de la superficie de la señal que indique “Peligro Tóxico”.

- Señales de prohibición:

✓ Forma redonda

✓ Pictograma negro sobre fondo blanco. Bordes y banda rojos (transversal descendente atravesando el pictograma a 45°). El rojo deberá cubrir como mínimo el 35% del área de la señal, con información: prohibido fumar, prohibido el paso.

- Abstenerse de estar contiguos a sitios o instalaciones de preparación o almacenamiento de alimentos para animales, medicamentos o biológicos veterinarios.

- Recibir sólo envases inutilizados, teniendo en cuenta la conservación de la etiqueta del producto plaguicida.

Documentación

Todos los documentos generados durante la adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de los insumos agropecuarios y semillas para siembra serán conservados en condiciones seguras y accesibles.

Los documentos que debe conservar el comercializador son:

- El registro expedido por el ICA como comercializador de insumos agropecuarios y semillas para siembra.
- La inscripción ante el Fondo Nacional de Estupefacientes o los Fondos Rotatorios de Estupefacientes en caso de comercializar medicamentos de control especial.
- El formulario de efectos adversos, suministrado por el ICA, para entregar a los clientes en caso de presentarse quejas al usar un medicamento o biológico veterinario.
- El Manual para la Comercialización y Manejo de Insumos Agropecuarios y Semillas para Siembra.
- Fichas de conservación, manejo, transporte, distribución y seguridad de los productos de sustancias tóxicas suministradas por el productor.
- Formatos suministrados por la normatividad vigente del Ministerio de la Protección Social para el manejo de medicamentos de control especial.
- Manual de funciones de todo el personal.

- Los siguientes registros:

✓ De temperatura del equipo de refrigeración y del congelador.

✓ De capacitación del personal en la comercialización y manejo de insumos agropecuarios y semillas para siembra.

✓ De la limpieza y mantenimiento de los equipos y extintores.

✓ Del despacho de los insumos agropecuarios y semillas para siembra.

✓ De la compra de nitrógeno líquido o contrato para suministro del mismo.

✓ De fumigación.

✓ De la limpieza de áreas.

- Los siguientes procedimientos escritos:

✓ De capacitación del personal para el cumplimiento de sus funciones y para la prevención de riesgos.

✓ De higiene del personal.

✓ Del mantenimiento y limpieza de las áreas y equipos.

✓ Del mantenimiento de la cadena de frío para biológicos, bioinsumos y medicamentos cuando se requiera.

✓ De las condiciones de manejo para medicamentos de control especial.

- Para la recepción, almacenamiento y despacho de productos.

✓ Del manejo de quejas, reclamos, devoluciones y rechazos.

✓ De la eliminación de los desechos.

✓ Del control de insectos y plagas.

- Para el monitoreo y frecuencia del nivel de nitrógeno líquido.

Equipos

Con el fin de permitir la adecuada conservación de los insumos agropecuarios y semillas para siembra, los equipos utilizados para su manejo deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Los equipos de refrigeración deben ser colocados a la sombra, alejados de cualquier fuente de calor.
- Las estanterías y vitrinas deben permitir la limpieza y el almacenamiento seguro de los insumos agropecuarios y semillas para siembra y deben ubicarse fuera del alcance de los rayos directos del sol (ICA, 2010).

EQUIPO DE TRABAJO

Organigrama

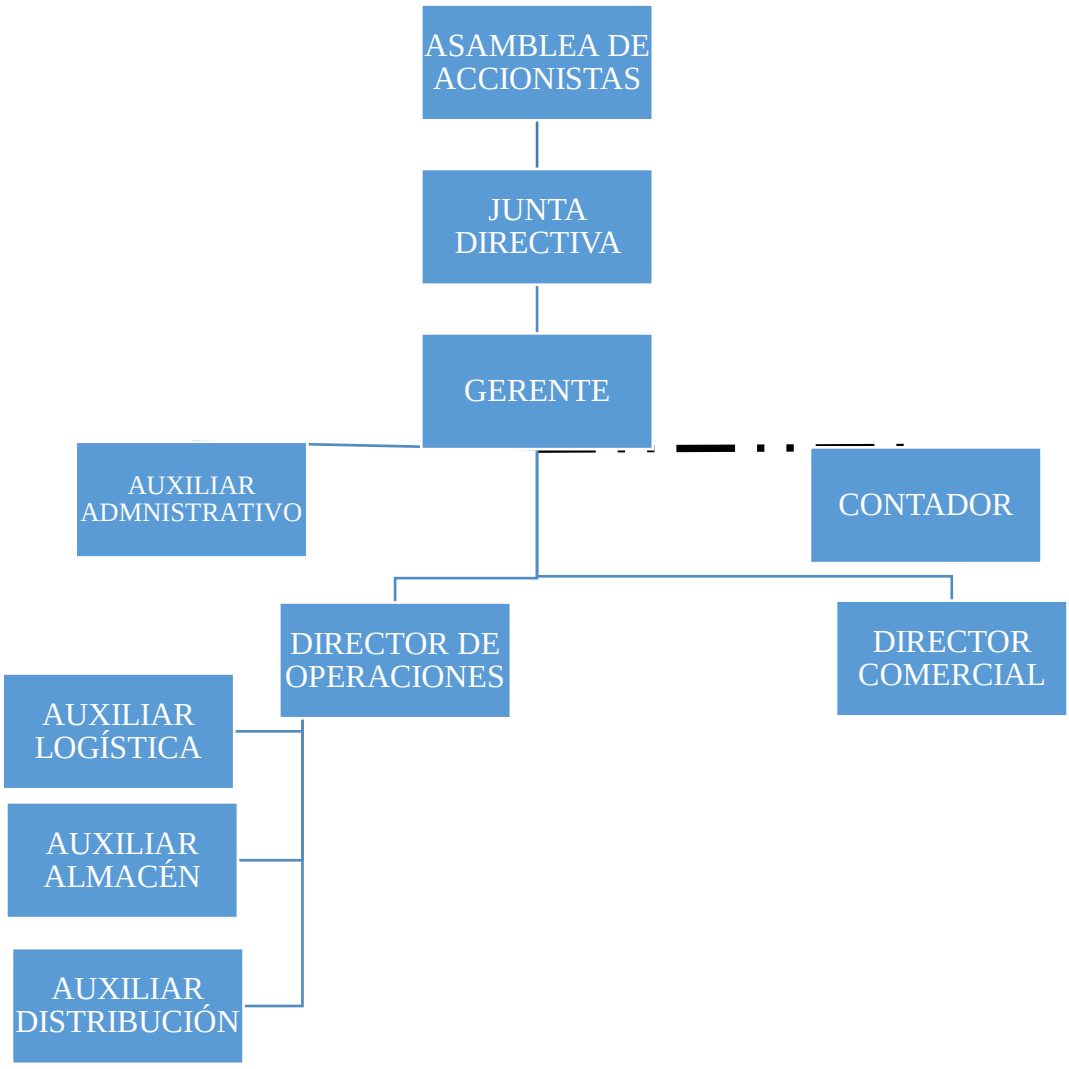


Figura 1. Estructura organizacional

Fuente: propia del autor

El centro de acopio va tener una estructura organizacional jerárquica simple, la cual tendrá como máxima autoridad la asamblea de accionistas; quienes serán los encargados de

direccionar las decisiones y la planeación estratégica de la organización para su óptimo funcionamiento. Las obligaciones de las asambleas y los procedimientos participativos están en la (Referencia con la Ley 1258 del 2008).

En la junta directiva se contará con la participación de: representantes de los accionistas de la organización y de productores líderes que hacen parte de la misma, esta unión permitirá la sostenibilidad en el tiempo puesto que, el conocimiento y experticia de los productores en su labor se pondrán al servicio de quienes ejecutarán la planeación estratégica del centro de acopio. Aunque no es obligatorio para el modelo S.A.S está contemplada en la Referencia con la Ley 1258 del 2008.

Asimismo, el gerente tendrá a su cargo el cumplimiento de los objetivos y control general de la compañía. El gerente tendrá la potestad y responsabilidad de la toma de decisiones en pro del buen funcionamiento del centro de acopio y sus funciones se describen a continuación. Se contratará un outsourcing para el área contable, quienes a su vez apoyarán la toma de decisiones respecto a esta área y cumplir con las obligaciones legales.

Para la estructura operacional se definen dos áreas administrativas (dirección comercial y dirección operativa), y tres cargos operativos, que son: director de operaciones y director comercial, auxiliar de logística, auxiliar de almacén y auxiliar de distribución; supliendo con estos los requerimientos internos de la empresa.

- El director operativo coordina toda la logística interna de recibo, clasificación almacenaje y entrega a despacho o a bodega de salida, básicamente a logística de distribución.

- El director comercial estará encargado de las negociaciones con los posibles clientes, y con los proveedores del centro de acopio, también de la parte publicitaria y acompañamiento

continuo con los productores del municipio, mientras que la sostenibilidad de la empresa permita ampliar está importante área, de los procesos claves del desarrollo misional de la organización.

Cada uno de los cargos de la organización, se describen en los siguientes cuadros, especificando sus funciones, competencias y habilidades, además de la remuneración salarial.

Descripción de los puestos de trabajo

La función de compras estará a cargo de gerencia, a mediano plazo se necesitará un jefe de compras y conseguir indiferentemente una persona para tesorería

Control función auditor

Es importante resaltar que a cada uno de los empleados se le cancelarán aportes a seguridad social y parafiscal como corresponde por ley.

Cargo 1. Gerente

Tabla 1. Gerente

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Administrativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Gerente General		
JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva		
SALARIO:	$ 2.000.000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL			
Planificar los objetivos estratégicos del centro de acopio, identificando las oportunidades y riesgos de su desarrollo.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Diseño y elaboración de cronogramas y presupuestos.			
2- Planear y evaluar las situaciones del mercado para la venta de productos y transformación agroindustrial.			
3- Participar en proyectos o programas de prevención para las mejores prácticas de siembra.			
4- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas ante la junta directiva.			
5- Analizar la necesidad de recursos para el adecuado funcionamiento del negocio.			
6- Presentación de informes para junta directiva, comités, reuniones etc.			
7- Verificar que las condiciones legales de la empresa se cumplan a cabalidad, como los contratos de trabajo, contratos de arrendamiento			
8- Coordinación y puesta en marcha de planes de mejora e incentivos para el personal administrativo de mano de obra.			
9- Investigar y estudiar temas a fines con el proyecto con el fin de aumentar sus indicadores técnicos, humanos y financieros.			
10- Manejar clientes potenciales de altos volúmenes de compra			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Capacidad de análisis y síntesis.			
2- Capacidad de liderazgo.			
3- Políticas públicas de Administración de personal			
COMPETENCIAS COMUNES	NIVELES		
Atención al detalle	BAJO	MEDIO	ALTO
Actitud visionaria			X
Capacidad de análisis y toma de decisiones			X
Comunicación asertiva verbal y escrita			X
Capacidad de aprender			X
Capacidad de negociación			X
Liderazgo			X
Gestión del cambio			X
Orden			X
Manejo y resolución de conflictos			X
Polivalencia en el desarrollo de las tareas			X
Puntualidad			X
Trabajo en quipo			X
Sentido de pertenencia			X
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos			
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			X
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos			X
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización			X
Conocimiento técnico y operativo de los procesos			X
Manejo eficiente de los recursos de la organización			X
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica			
Estudios superiores:			Experiencia
Ingeniero agrónomo—administrador agropecuario, Administración de Empresas.			Mínimo 2 años de experiencia en Administración de una PYME.
Conocimiento sobre el productos Agro			

Fuente: propia del autor

Cargo 2. Auxiliar Administrativo

Tabla 2. Auxiliar administrativo

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Administrativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Auxiliar Administrativo		
JEFE INMEDIATO:	Gerente		
SALARIO:	$1.000.000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL			
Asistir en los diferentes procesos de la organización, desarrollando actividades conjuntamente del gerente general, para responder a la junta directiva y contribuir al desarrollo misional			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Recepción de documentos y organización con los documentos contables que deberán ser llevado			
2- Atender llamadas telefónicas.			
3- Coordinar agendas de reuniones a visitas de la plata con las diferentes áreas.			
4- Archivar documentos.			
5- Informar sobre todo lo referente al departamento administrativo.			
6- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.			
7- Gestionar lo relacionado con las áreas del municipio relacionadas con el negocio, como secretaria			
8- Apoyar en los procesos logísticos para el logro de los objetivos misionales			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Relaciones interpersonales			
2- Facilidad de comunicación			
3- Acatamiento de normas			
4- Trabajo en equipo			
5- Herramientas de Word, Excel			
6- Herramientas o Instrumentos propios del trabajo			
7- Diseño de mapas y flujos de proceso			
8- Diseño y aplicación de indicadores de gestión			
9- Elaboración de presupuestos y/o proyecciones			
10- Interpretación de estados financieros.			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle		x	
Actitud visionaria			x
Capacidad de análisis y toma de decisiones		x	
Comunicación asertiva verbal y escrita			x
Capacidad de aprender			x
Capacidad de negociación		x	
Liderazgo		x	
Gestión del cambio			x
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos		x	
Polivalencia en el desarrollo de las tareas			x
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos			x
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos		x	
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización			x
Conocimiento técnico y operativo de los procesos		x	
Manejo eficiente de los recursos de la organización			x
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica			Experiencia
Tecnologo o dmnistrador de empresas con conocimiento en finanzas o en mercado			1 año en el medio

Fuente: propia del autor

Cargo 3. Outsourcing Contador

Tabla 3. Outsourcing Contador

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Profesional		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Contador		
JEFE INMEDIATO:	Gerente		
SALARIO:	$ 740.000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL			
realizar y mantener al día a la empresa en toda la parte contable como informes, en la parte contable fiscal y tributaria.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Aumento de la rentabilidad a través de la mejora en los niveles de productividad.			
2. Mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo.			
3. Utilización de recursos multidisciplinarios.			
4. Optimización en los controles.			
5. Acceso a tecnología de avanzada.			
1- Coordinar la planeación, elaboración y presentación, conforme a las fechas establecidas por la Dirección de			
2- Garantizar, dentro de los términos y plazos establecidos por la normatividad, la expedición de los certificados			
3- Actualizarse permanentemente en materia tributaria, a través de la asistencia a seminarios, foros o diplomados			
4- Brindar capacitaciones al personal de la entidad, a partir de las reformas tributarias y de la normatividad que			
5- Dar respuesta oportuna a las consultas y necesidades de información tributaria del cliente interno y externo,			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- En tributaria y auditoria			
2- En manejo de la plataforma informáticas			
3- En Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y en Normas Internacionales de Contabilidad			
4- En sistema de seguridad social en salud y sistema de gestión de calidad			
5- Word, excel financiero y power point.			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle			x
Actitud visionaria			x
Capacidad de análisis y toma de decisiones			x
Comunicación asertiva verbal y escrita			x
Capacidad de aprender		x	
Capacidad de negociación		x	
Liderazgo		x	
Gestión del cambio		x	
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos		x	
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos			x
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos		x	
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos	x		
Desarrollo eficiente de las BPM			
Manejo eficiente de los recursos de la organización			x
Formación académica			ExperienciaMínimo 2 años de experiencia en el área
Estudios en Finanzas o Contabilidad.			
Contador público.			

Fuente: propia del autor

Cargo 4. Director comercial

Tabla 4. Director comercial

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Admnistativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Director comercial.		
JEFE INMEDIATO:	Gerente		
SALARIO:	$ 1.300.000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL			
Recopilar información sobre clientes actuales y potenciales, competidores y otros agentes y fuerzas del entorno que			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Concretar los diferentes canales comerciales, la estructura, tamaño y rutas.			
2- Desarrollar y distribuir comunicaciones persuasivas para estimular las compras.			
3- Negociar y llegar a acuerdos sobre precios y otras condiciones, con los proveedores y cliente.			
4- Transferir los pedidos al área de operaciones.			
5- Supervisar los canales de distribución para que operen de la manera correcta.			
6- Realizar negociaciones de formas de pago con proveedores y clientes.			
7- Supervisar el proceso de pos y preventa			
8- Encargarse del manejo de portafolios, pagina web donde se muestre los productos agrícolas.			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle		x	
Actitud visionaria			x
Capacidad de análisis y toma de decisiones		x	
Comunicación asertiva verbal y escrita			x
Capacidad de aprender			x
Capacidad de negociación			x
Liderazgo			x
Gestión del cambio		x	
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos		x	
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos		x	
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna		x	
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos	x		
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos	x		
Relacionamiento y orientación a los clientes			x
Manejo eficiente de los recursos de la organización			x
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica			Experiencia.
Administrador de empresas con énfasis en mercadeo.			3 años de experiencia en el área.
Especialista de mercadeo.			

Fuente: propia del autor

Cargo 5. Director de operaciones

Tabla 5. Director de operaciones

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Administrativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Director de operaciones		
JEFE INMEDIATO:	Gerente		
SALARIO:	$ 1.300.000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL			
1- Colaborar en la elaboración de los presupuestos del área de operaciones de la empresa. 2- Programar la producción, velando por el cumplimiento de las fechas de logística y tiempos de recogidas y de entregas evitando demoras. 3- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución; 4- Delegar y asignar responsabilidades al área de operaciones como auxiliar logístico, auxiliar de almacén y auxiliar de distribución. 5- Planificar las órdenes de recogida y entrega del producto, estableciendo para ello un sistema de prioridades. 6- Responder por el flujo de suministro para que el proceso logístico no sufra retrasos y el plan de entrega y recogida			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Conocimientos de logística, distribución y almacenamiento. 2- Manejo de personal 3- Políticas de seguridad y salud en el trabajo 4- Normas sobre Administración de personal 5- Herramientas de Word, Excel 6- Herramientas o Instrumentos propios del trabajo.			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle			x
Actitud visionaria			x
Capacidad de análisis y toma de decisiones			x
Comunicación asertiva verbal y escrita			x
Capacidad de aprender		x	
Capacidad de negociación		x	
Liderazgo		x	
Gestión del cambio		x	
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos		x	
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos			x
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos		x	
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos	x		
Manejo eficiente de los recursos de la organización			x
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Administrador de empresas especialistas en área logística o afines.			Experiencia Mínimo 2 años de experiencia en el manejo de personal.

Fuente: propia del autor

Cargo 6. Auxiliar de almacén

A continuación, se referencia las competencias para el cargo desde el Sena: https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/spe-web/spe/demanda/solicitud-sintesis/2106592

Tabla 6. Auxiliar de almacén

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Operativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Auxiliar de almacén		
JEFE INMEDIATO:	Director de operaciones		
SALARIO:	900,0000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL Asegurar que el flujo de materia prima (suministros) está de acuerdo a los tiempos de producción y de los requerimientos del cliente en cuanto las características de cliente frente al producto como lo es la calidad, las variedades, los parámetros orgánicos y físicos (cadena de verde y frio), empaque, entre otros.			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Ejecutar labores de apoyo logístico 2- Almacenar materiales, insumos, suministros, repuestos, equipos y mercancías de una manera ordenada y accesible en la bodega, u otras áreas. 3- Determinar métodos de recibo y despacho de materias primas, bienes, y mercancías. 4- Verificar y supervisar los procesos que garanticen la asepsia del área de almacenamiento de las mercancías, materiales, equipos, insumos y suministros 5- Controlar, inspeccionar y verificar la llegada de insumos y mercancías contra facturas y otros documentos.. 6- Mantener actualizados los registros de entrada y salida de insumos, mercancías, equipos y materiales, en forma manual o sistematizada. 7- Programar, despachar y distribuir mercancías, materiales, equipos, insumos y suministros para uso interno o cliente externo. 8- Recibir y clasificar materiales, insumos, suministros repuestos, equipos y mercancía en general			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Conocimiento en almacén, bodega y logística. 2- Relaciones interpersonales 3- Facilidad de comunicación 4- Acatamiento de normas 5- Trabajo en equipo			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle		x	
Actitud visionaria		x	
Capacidad de análisis y toma de decisiones	x		
Comunicación asertiva verbal y escrita		x	
Capacidad de aprender			x
Capacidad de negociación	x		
Liderazgo		x	
Gestión del cambio			x
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos			x
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos	x		
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos			x
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos			x
Relacionamiento y orientación a los clientes	x		
Manejo eficiente de los recursos de la organización		x	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica			Experiencia
Tecnólogo en logística o áreas afines.			6 meses en el área

Fuente: propia del autor

Cargo 7. Auxiliar de logística

Tabla 7. Auxiliar de logística

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Operativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Auxiliar de Logística		
JEFE INMEDIATO:	Director de operaciones		
SALARIO:	900,000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL Planea y coordina la gestión de almacenamiento en bodega de producto y distribución mercado, alimentando el sistema de inventario de producto terminado			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Ejecutar labores de apoyo logístico 2- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna. 3- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro. 4- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales. 5- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega. 6- Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico.			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Conocimiento en almacén, bodega y logística. 2- Relaciones interpersonales 3- Facilidad de comunicación 4- Acatamiento de normas 5- Trabajo en equipo			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle		x	
Actitud visionaria		x	
Capacidad de análisis y toma de decisiones	x		
Comunicación asertiva verbal y escrita		x	
Capacidad de aprender			x
Capacidad de negociación	x		
Liderazgo		x	
Gestión del cambio			x
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos			x
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos	x		
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos			x
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos			x
Relacionamiento y orientación a los clientes	x		
Manejo eficiente de los recursos de la organización		x	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica Tecnólogo en logística o áreas afines			Experiencia 6 meses en el área

Fuente: propia del autor

Cargo 8. Auxiliar de Distribución

Tabla 8. Auxiliar de Distribución

IDENTIFICACION			
NIVEL:	Operativo		
DENOMINACION DEL EMPLEO:	Auxiliar de Logística		
JEFE INMEDIATO:	Director de operaciones		
SALARIO:	900,000		
OBJETIVO			
FUNCIÓN GENERAL Planea y coordina la gestión de almacenamiento en bodega de producto y distribución mercado, alimentando el sistema de inventario de producto terminado			
DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES			
1- Ejecutar labores de apoyo logístico 2- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna. 3- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro. 4- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales. 5- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega. 6- Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico.			
CONOCIMIENTOS BASICOS Y ESENCIALES			
1- Conocimiento en almacén, bodega y logística. 2- Relaciones interpersonales 3- Facilidad de comunicación 4- Acatamiento de normas 5- Trabajo en equipo			
	NIVELES		
COMPETENCIAS COMUNES	BAJO	MEDIO	ALTO
Atención al detalle		x	
Actitud visionaria		x	
Capacidad de análisis y toma de decisiones	x		
Comunicación asertiva verbal y escrita		x	
Capacidad de aprender			x
Capacidad de negociación	x		
Liderazgo		x	
Gestión del cambio			x
Orden			x
Manejo y resolución de conflictos			x
Polivalencia en el desarrollo de las tareas		x	
Puntualidad			x
Trabajo en quipo			x
Sentido de pertenencia			x
HABILIDADES COMUNES			
Análisis de puntos críticos y de riesgos	x		
Capacidad de identificar problemas y comunicarlos de forma oportuna			x
Conocimiento de la norma y regulación para el desarrollo de los procesos			x
Conocimiento de las tareas de apoyo de la organización		x	
Conocimiento técnico y operativo de los procesos			x
Relacionamiento y orientación a los clientes	x		
Manejo eficiente de los recursos de la organización		x	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Formación académica Tecnólogo en logística o áreas afines			Experiencia 6 meses en el área

Fuente: propia del autor

PLAN DE MERCADO

Colombia es un país con fuerte potencial en el sector agro, el cual es reconocido y posicionado en diferentes lugares del mundo como un productor de bienes agrícolas de alta calidad, “Sonsón es un municipio con gran extensión territorial y posee una gran despensa agrícola, el cual es una de sus principales fuentes económicas” (Alcaldía de Sonsón-Antioquia), el presente plan de mercado está enfocado a determinar la funcionalidad de un centro de acopio que aproveche esta riqueza y así poder determinar la viabilidad que daría la creación de éste, incluyendo como eje principal a los productores agrícolas, quienes sobreviven de esta dura y satisfactoria labor, muchas veces no muy bien remunerada.

El mercado objetivo se seleccionará por medio del análisis de fuentes primarias y secundarias. Cabe mencionar que el municipio de Sonsón es un excelente lugar para el desarrollo de un proyecto enfocado a la creación de un centro de acopio que reúna no solo los productores locales, sino también los productores de municipios aledaños que pueden encontrar en el centro de acopio un factor de impulso para la comercialización idónea de sus productos, el municipio de Sonsón es sumamente fuerte “en el sector agro y produce diariamente grandes cantidades de productos agrícolas como lo son: higo, aguacate, maíz, frijol y papa” (Lectura pedagógica y didáctica del territorio, s.f.).

> Todo esto gracias a la riqueza natural que posee el municipio como lo son sus suelos cálidos y húmedos, la calidad de su tierra y de sus pastos, también la extensa zona de páramo que posee el municipio, la cual permite la siembra de cultivos de diferentes frutas y hortalizas de alta calidad, además es importante resaltar que el municipio cuenta con una riqueza hidrográfica importante teniendo como fuente de vida el agua limpia de dos de los ríos más

> importantes del país, el Magdalena y el Cauca, los cuales le permiten al municipio disfrutar de una rica fuente de recursos hídricos, los cuales proporcionan vitalidad a los campos, el municipio de Sonsón es conocido por poseer un aire limpio esto gracias al nivel de bosques que lo rodean (Alcaldía de Sonsón-Antioquia).

Como se puede apreciar Sonsón es potencia en producción de productos agrícolas y la creación de un centro de acopio permitiría aumentar la competitividad y productividad del municipio, como también del sector debido a que el centro de acopio sería un punto de encuentro para los productores del Oriente Antioqueño convirtiéndose así en un lugar clave para la comercialización adecuada de bienes y productos agrícolas de alta calidad.

Para determinar la estrategia de mercado se identifica la fuerza laboral en el sector agro del municipio de Sonsón que está caracterizada por familias campesinas que residen en las afueras del municipio en zonas rurales principalmente veredas, la mayoría de estos poseen educación básica primaria y no se han capacitado para ejercer su labor en el campo, estos han aprendido y adaptado esta labor de manera informal.

> El trabajo en el campo es una labor heredada de familia en familia y la ejecución de actividades y tareas dentro de éste son realizadas de manera empírica por parte de los campesinos, los cuales no poseen altos ingresos ni una capacidad adquisitiva alta para sistematizar el campo (Lectura pedagógica y didáctica del territorio).

Por esta razón realizan su labor de la forma tradicional, los productores son en su mayoría de bajos y medios recursos, esto dado a que su conocimiento sobre costos y gastos es muy bajo y no obtienen grandes ingresos por medio de la producción de bienes agrícolas, además de esto el campo ha sido por años un foco de violencia e injusticia, ya que muchos de los campesinos han padecido de manera directa los efectos de la guerra y la violencia en el país, lo cual ha sido un gran

obstáculo para el progreso del sector, a pesar de estos inconvenientes la labor en el campo ha subsistido y sigue vigente a través de los años, siendo ésta una de las más importantes para el país, el cual es potencia en el sector agrícola, por esta razón se debe potencializar el campo creando diferentes proyectos que permitan avanzar y aumentar los niveles de competitividad en éste, un centro de acopio permitiría aumentar estos niveles y ser un lugar de encuentro para el sector agrícola del municipio de Sonsón.

La creación de un centro de acopio tendrá como proveedores directos los productores agrícolas de Sonsón y municipios aledaños, buscando ser para estos un apoyo y una solución a las problemáticas que se manifiestan en el sector como: almacenamiento poco apropiado de productos agrícolas, inadecuada remuneración a los productores sobre su labor, daño y maltrato a los bienes producidos por la falta de un punto de encuentro que permita la manipulación adecuada de los productos agrícolas. El centro de acopio se enfocará en cubrir estas necesidades insatisfechas en el sector agro y además se encargaría de potenciar el sector agrícola de manera que pueda expandir sus operaciones, aumentar su nivel de competitividad tanto local como nacional, permitiendo a los productores comercializar sus bienes a diversas partes del país con altos estándares de calidad, esto gracias a que el centro de acopio proporcionaría la infraestructura adecuada para conservar de manera idónea los productos agrícolas hasta su posterior distribución y entrega.

El público objetivo son los clientes que compran al por mayor y que posteriormente venden al detal, ubicados en centrales mayoristas como Medellín y quienes abastecen diferentes mercados, también como público objetivo se tiene los supermercados y ser los proveedores de pequeñas empresas que solicitan estos insumos con la gran ventaja que compran en grandes volúmenes y están ubicados en lugares estratégicos que permitirán el aprovechamiento y estabilidad a la hora de

vender los productos y mantener contrato con ellos, cumpliendo el centro de acopio con los estándares de calidad establecidos.

Por otro lado, están los clientes minoristas que compran en pequeñas cantidades y que se les puede incluir un precio más alto, debido a que requieren una atención más personalizada y se ubican en lugares más dispersos, lo que permitirá diversificar la demanda, evitando la concentración en un solo punto que en algún momento puede flaquear y haría que se pueda distribuir otro tipo de productos.

Para determinar aún más la futura viabilidad del centro de acopio se utilizarán dos instrumentos que permitirán extraer información importante sobre la funcionalidad que podrá traer al sector agro de municipio de Sonsón la creación de un centro de acopio para productos agrícolas, inicialmente se utilizará la observación directa, la cual permitirá detallar con más claridad el comportamiento de los productores y la forma habitual que utilizan para comercializar sus productos, buscando dar solución a los inconvenientes que se puedan encontrar en esta actividad a partir de la observación del mercado, además de esta herramienta se utilizará el instrumento de encuesta, la cual contará con 16 preguntas cerradas enfocadas al público objetivo, la cual permitirá obtener información más detallada por parte de los miembros del sector agrícola, es por medio de estas dos herramientas que se recaudará información vital que permita mejorar la utilidad y funcionalidad que traerá la implementación del proyecto en Sonsón, es fundamental conocer este tipo de datos para la mejora continua con el fin de que el impacto positivo sea mayor en el municipio de Sonsón.

La siguiente fase del estudio de mercado es identificar la competencia y posteriormente analizarla, en el municipio de Sonsón no se ha construido aún un centro de acopio enfocado a reunir los diferentes productores locales y tampoco existe un centro de acopio en algún municipio

aledaño, sin embargo se puede identificar que las galerías o plazas de mercado son lugares físicos que permiten la reunión de productores y sus bienes agrícolas destinados a la venta, distribución y comercialización, a pesar de que se enfocan en agrupar en un sitio los productos agrícolas no poseen las mismas características de un centro de acopio que tiene como fin reunir la producción de hortalizas y frutas productoras, para que puedan competir en cantidad y calidad, brindándoles una infraestructura adecuada para la conservación de los alimentos y procesar estos para darles un valor agregado y además establecer espacios especiales para carga y descarga de camiones de manera idónea, evitando el maltrato de la mercancía agrícola y aumentando así el nivel de competitividad y productividad. Aclarando que estos dos sitios poseen características diferentes y los centros de acopio brindan más ventajas a los productores, las plazas de mercado y galerías son lugares utilizados de manera tradicional para la venta de productos agrícolas, dado a que el nivel educativo de los campesinos que en su gran mayoría son productores de bienes agrícolas es de básica primaria y su nivel de capacitación es bajo, les cuesta identificar la utilidad del centro de acopio, ya que la costumbre es heredada de años atrás y tratar de posicionar el centro agrícola en estos sitios se convierte en una tarea rigurosa, por esta razón se perciben estos lugares como competencia para el centro de acopio que tendrá su sede en Sonsón.

La negociación con los diferentes intermediarios resulta ser fundamental, ya que son ellos los principales clientes de la galería del municipio donde es comercializado un alto porcentaje de los productos cosechados por los campesinos del municipio, es por ello que el ser efectivos y eficaces con este canal es esencial para el centro de acopio, porque a través de estos intermediarios los productos de Sonsón puedan llegar a diferentes lugares, no solo en el departamento sino también a nivel nacional, identificándose por su calidad y cumplimiento en la entrega y abastecimiento de las diferentes tiendas y lugares de comercialización.

El posicionamiento del centro de acopio en los productores es una tarea rigurosa como se explicó antes, sin embargo para la mayoría de empresas o instituciones que dedican sus esfuerzos a obtener productos agrícolas como materia prima para transformación y futura comercialización de otros productos, perciben el centro de acopio como una oportunidad para obtener insumos agrícolas de mejor calidad, de manera oportuna y a un costo razonable, con el fin de ejercer su objeto social de manera eficiente y eficaz, es por esta razón que el centro de acopio seria atractivo tanto para productores como compradores, ya que éste sería un canal que uniría las necesidades de compra y venta, permitiendo la realización de estas transacciones y acuerdos.

Para convencer a los participantes que son fundamentales para el adecuado funcionamiento del centro de acopio, se establecerán diferentes estrategias enfocadas a posicionarlo en los productores, teniendo en cuenta que los pequeños productores carecen de tecnología para comunicarse a través de los diferentes medios de comunicación, por esta razón no es un medio óptimo para llegar a los productores, por lo tanto utilizaremos la capacitación y concientización sobre las ventajas que traerá a la ardua labor del sector agro la utilización de un centro de acopio en el municipio de Sonsón. La capacitación consistirá en exponer claramente las ventajas del centro de acopio, las cuales se mencionarán a continuación:

1. El centro de acopio propenderá por mejorar la comercialización y distribución de bienes agrícolas.

2. Respaldará las actividades de los productores del sector agrícola buscando mejorar el nivel socioeconómico de las familias campesinas.

3. El centro de acopio destinará esfuerzos con el fin de aumentar la productividad de sector agrícola.

4. El centro de acopio estimulará las labores en el campo.

5. El centro de acopio buscará inyectar innovación a las labores agrícolas en el municipio de Sonsón.

6. El centro de acopio brindará la oportunidad de expandir operaciones de comercialización a nivel regional, nacional e internacional al largo plazo.

7. El centro de acopio agrícola acompañará al productor, en la parte técnica que requiere para conocer cómo mantener con alta calidad sus campos, además de tener conocimientos sobres las variables climáticas.

A partir de la promoción de estas ventajas se busca incentivar a los productores agrícolas a participar en el centro de acopio, el cual traerá un cambio positivo a su labor cotidiana, la cual es la producción de bienes agrícolas para su posterior venta, esta actividad diaria evolucionará gracias al centro de acopio y les permitirá percibir un aumento, tanto en sus ventas como en sus ingresos. El centro de acopio también proporcionará la futura apertura a nuevos mercados, lo que generaría una expansión considerable del sector agrícola de Sonsón.

Posteriormente se implementarán programas de capacitación técnica con el fin de dar un tinte de progreso al campo, permitiendo a los campesinos conocer nuevas tendencias de siembra y nuevos insumos que permitan mejorar la calidad de los productos agrícolas, asimismo se capacitará a los productores en temas de costos y gastos para que a partir de su conocimiento en estos puedan determinar de manera correcta el precio de venta de sus productos, ayudando así a que la remuneración en el sector sea más justa y adecuada.

El objetivo del proyecto es apoyar el desarrollo del sector agrícola en el municipio para aumentar la eficiencia y competitividad en cuanto a una de las principales fuentes económicas del municipio. El centro de acopio será impulsador de las actividades de los pequeños productores, brindándoles asesoría y acompañamiento continuo en busca de la mejora continua de su producción

y así comercializar en el mercado productos de alta calidad apoyados en los programas de responsabilidad social que ofrece el centro de acopio.

La comercialización y/o distribución para el plan de mercadeo del centro de acopio agrícola del municipio de Sonsón será de la manera tradicional, básicamente por distribución de venta directa, la cual será para la central mayorista, supermercados y pequeñas empresas siendo sus proveedores, en el cual cada una de éstas estará acompañada de estrategias de mercadeo como voz a voz y demás publicidad.

Establecida la demanda del consumidor se hace necesaria la implementación de estas tres formas de distribución con el fin de satisfacer el consumidor final, ya que el municipio de Sonsón cuenta con una gran despensa agrícola, donde se empezará a aprovechar esta ventaja distribuyendo a los principales focos del municipio como son las centrales mayoristas, queriendo así una comercialización más amplia y con mayor variabilidad, lográndose ésta por la competitividad y calidad del centro de acopio.

El canal más importante para el centro de acopio es finalmente la venta directa, puesto que es a través de ésta que el centro tiene un contacto más directo con el cliente, quien es el encargado de juzgar qué tan bueno es el producto que está llegando a sus manos, aprovechando esto como una ventaja para establecer planes de mejora o incluso perfeccionar las estrategias que se implementarán. El centro de acopio debe estar focalizado y direccionado a cumplir de manera oportuna las necesidades de su demanda y estar en función de mejorar continua en su servicio y la distribución de sus productos.

Los tres canales permitirían al centro de acopio agrícola ser más eficiente en el proceso, contribuyendo a la reducción de costos a través de una mejor administración de la cadena logística, puesto a que el centro será quien controlará los instrumentos como lo es el transporte y para el

almacenamiento no se necesitará pagar bodegas en otros lugares, el inventario y los costos se manejarán desde el centro de acopio agrícola, procesos de negociación respecto a la fijación de precios, se garantizará la calidad y la oportuna entrega de los productos al cliente, facilitando el just in time (justo a tiempo), y la reducción del lead time (retrasos en la llegada o entrega de las mercancías).

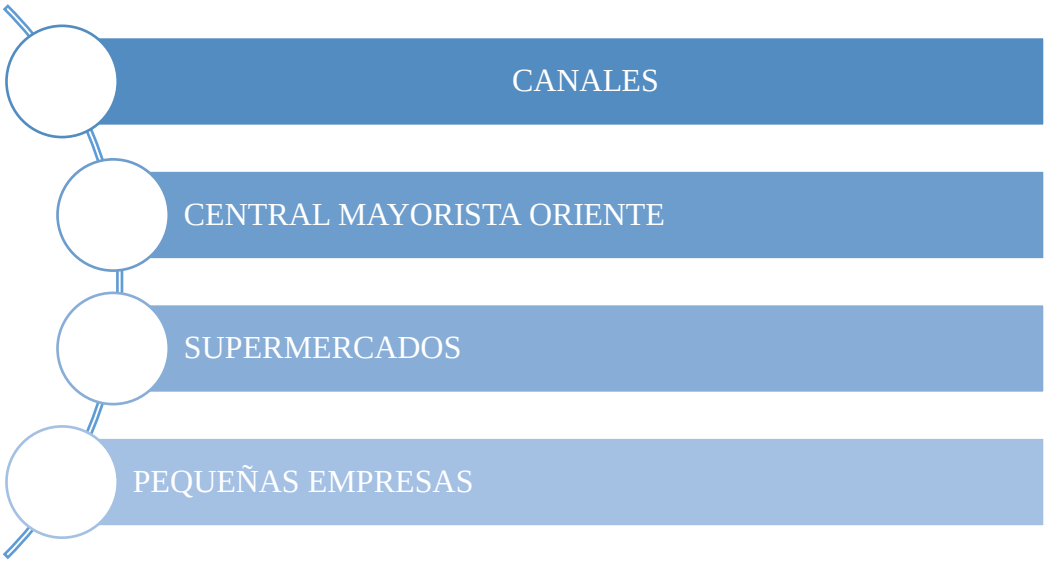


Figura 2. Canales de distribución y comercialización

Fuente: propia del autor

Tabla 9. Productos seleccionados y presentación

PRODUCTOS SELECCIONADOS	PRESENTACIÓN
Zanahoria	Bulto
Frijol	Bulto
Alverja	Bulto
Tomate aliño o semitecho	Canastilla
Tomate árbol	Canastilla
Plátano maduro	Guacal
Plátano Verde	Canastilla
Naranja y limón	Bulto
Yuca	Bolsa
Aguacate	Kilo
Guayaba	Kilo
Lulo	Canastilla
Maracuyá	Bolsa
Cebolla Cabezona	Bulto
Cebolla de rama	Rueda
Papa Capira	Bulto
Papa criolla	Bulto
Habichuela	Bulto
Maíz	Bulto

Fuente: Corabastos, Noviembre de 2017

Identificación de la marca

Figura 3. Logotipo

Fuente: fuente propia del autor

El logotipo fue creado con base a la representación agrícola, siendo el productor agro su máximo ejemplo quien demuestra la experiencia en el campo, teniendo como factor influyente la edad, también característicos como lo son el sombrero, el carriel y el producto que representa el elemento que proporciona sostenibilidad económica a él y a su familia como proyección del progreso que se quiere generar con el actual proyecto Agropáramo. Además, se tiene al maíz como representación de la riqueza agrícola del municipio de Sonsón, también como característico de la

región y en una forma ovalada del logotipo dentro de su contenido está representado el cerro Capiro del municipio de Sonsón, los rayos amarillos al firmamento azul, como lo dice el símbolo del municipio han irradiado de ideas al pueblo. El logotipo para Agropáramo tiene muchos elementos del actual logo del municipio de Sonsón, tratando que éste represente al municipio y una de sus economías más importantes como lo es la agricultura.

¡Generando valor al campo! Como slogan se pensó en el valor agregado que quiere generar el proyecto a los campos agrícolas y a los productores, quienes lo trabajan, siendo éste un proyecto que quiere acompañar al productor agrícola desde la siembra, asesorando a los productores agro la importancia de la calidad necesaria para sus productos, que posteriormente se llevarán al centro de acopio quien los venderá con índices de calidad y futuramente transformaciones como otra línea de negocio.

El plegable será un medio informador que permita brevemente dar a conocer el producto.

Vereda Manzanares Arriba: papa Criolla

Corregimiento Alto de Sabanas: Higo

Vereda la Honda: Ochuva

SERVICIOS

Agroparamo constribuye a mejorar el sistema de venta agrícola y genera valor agregado a sus PRODUCTOS

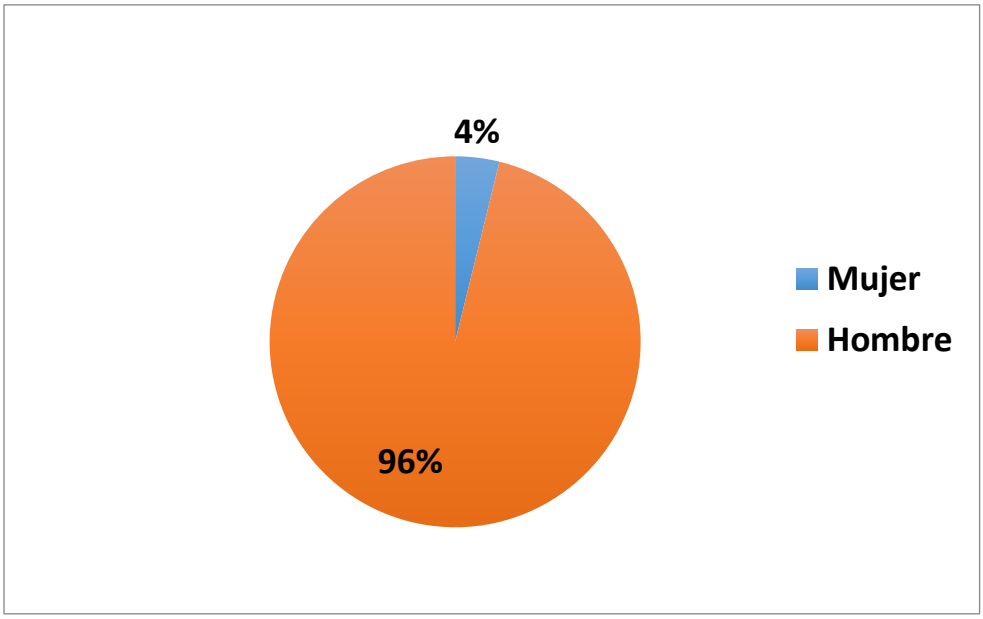
1. Se recolecta el producto agrícola en finca y en el centro de acopio.
2. Garantía en la calidad del producto.
3. Capacitación y asistencia técnica.
4. Apoyo al productor agrícola en pre y especialmente en pos cosecha.
5. Aseguramiento y planeación de las ventas.
6. Financiación y apalacamiento de insumos y herramientas agrícolas.

Figura 4. Plegable

Fuente: propia del autor

ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO

La presente encuesta se realizó a un público de 52 personas involucradas en el proceso de producción y comercialización de productos agrícolas del Municipio de Sonsón, en la cual se plantearon 16 preguntas estructuradas, obteniendo los siguientes resultados.



Mujer	2	4%
Hombre	50	96%
Total general	52	100%

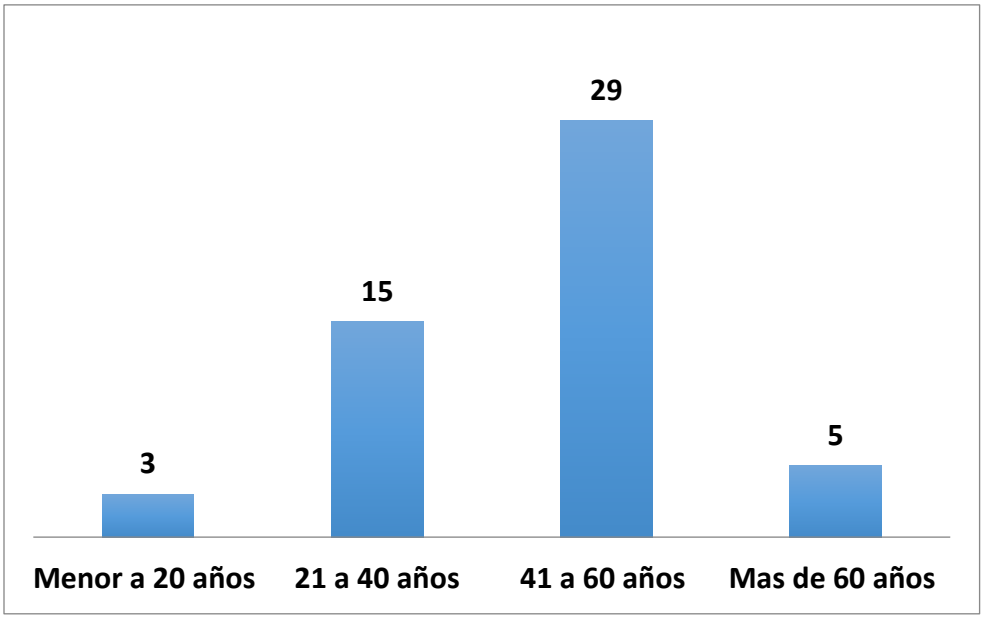
Figura 5. Género

Fuente: propia del autor

De los encuestados, se puede observar que el 96% son hombres, mostrando que el sector del agro, y cada uno de los procesos que lo componen, siguen siendo culturalmente de mayoría masculina. Se evidencia entonces la poca inclusión de las mujeres con solo un 4%, lo que puede

facilitar de alguna forma el poder de negociación, pues culturalmente los hombres se han dedicado a esta tarea en el campo, quedando la mujer rezagada en las labores.

Este 4% de mujeres que salen al mercado puede ser un factor clave para la inclusión de nuevas mujeres emprendedoras en los procesos productivos y de proyectos del centro de acopio.

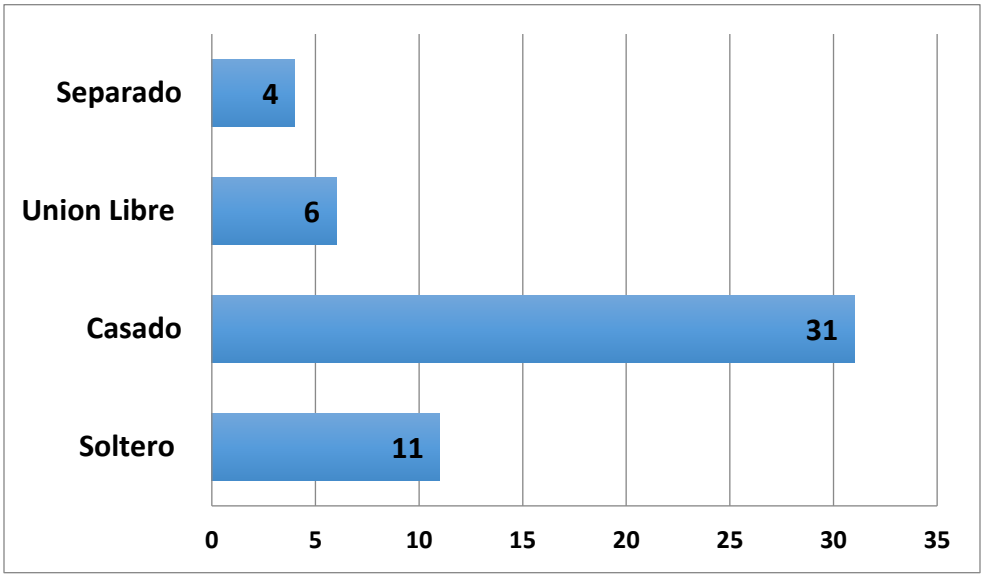


Menor a 20 años	3	6%
21 a 40 años	15	29%
41 a 60 años	29	56%
Más de 60 años	5	10%
Total general	52	100%

Figura 6. Rango de edad

Fuente: propia del autor

En cuanto a la edad, un poco más de la mitad (56%) se encuentran en plena madurez, de 41 a 60 años, mientras que, en la etapa productiva, de 21 a 40 años, está el 29%. Sin embargo, es preocupante notar que sólo un 6% de los que se dedican a actividades agrarias tienen menos de 20 años, lo que reduce la proporción de las personas que en el futuro trabajarán en el campo, y más si se tiene en cuenta que el 10% ya entran en edad de jubilación. Esto se traduce en un gran riesgo que está corriendo el campo en los próximos años, al reducir las personas que se dedican a las labores agrarias que en él se realizan.

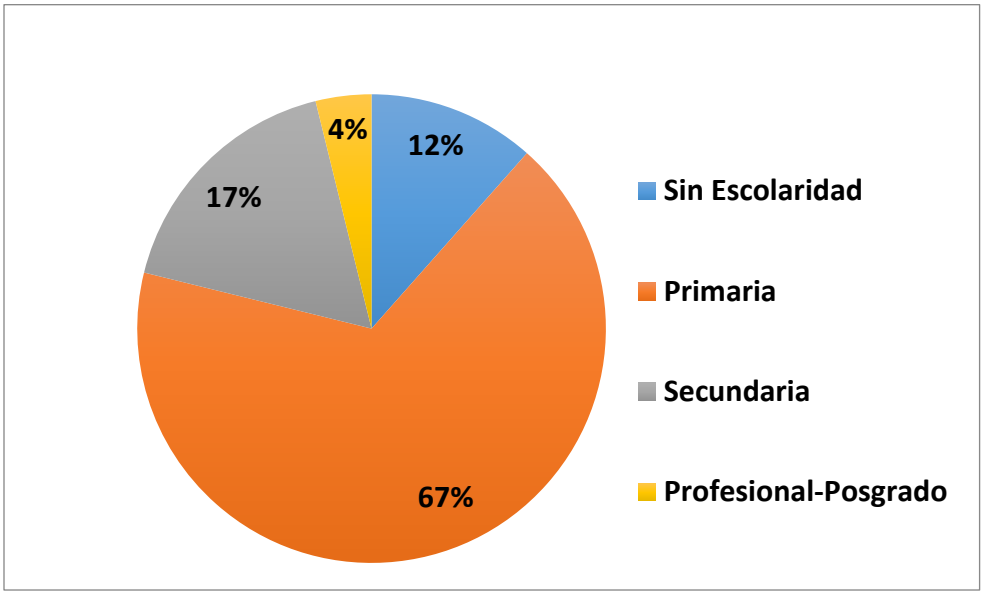


Soltero	11	21%
Casado	31	60%
Unión Libre	6	12%
Separado	4	8%
Total general	52	100%

Figura 7. Estado civil

Fuente: propia del autor

De las personas entrevistadas la mayoría están casadas (60%), teniendo familias tradicionalmente conformadas. Esto quiere decir que están en el compromiso de velar por un bienestar para sus familias, valiéndose de cierta manera, de las actividades agrarias. Esto hace que valga la pena mejorar sus condiciones laborales para aumentar la calidad de vida entre sus beneficiarios. Por el contrario, un pequeño porcentaje están separados (8%). Muy cerca de este número se encuentran los que están en unión libre (12%), mientras casi una quinta parte sigue siendo soltera (21%). Porcentajes poco relevantes para la toma de la muestra.

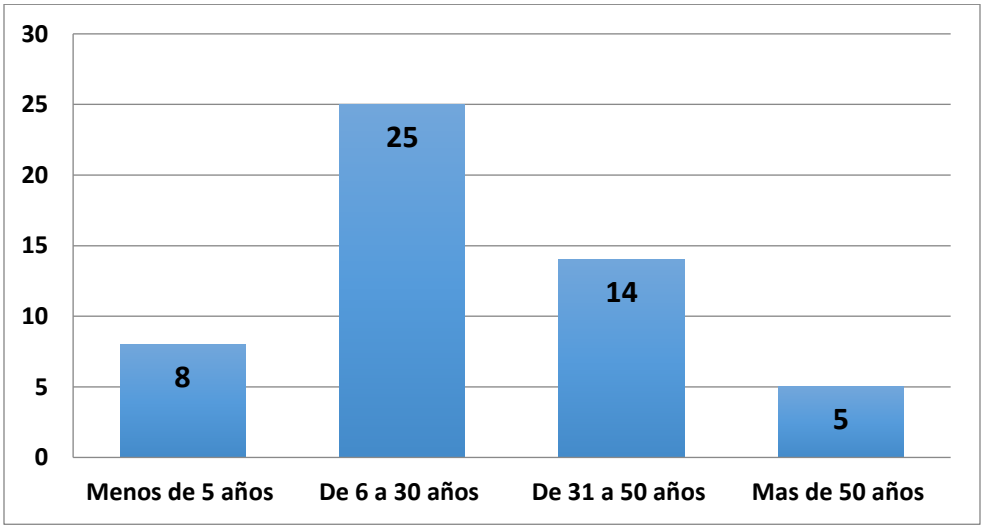


Sin Escolaridad	6	12%
Primaria	35	67%
Secundaria	9	17%
Profesional-Posgrado	2	4%
Total general	52	100%

Figura 8. Grado de escolaridad

Fuente: propia del autor

Se observa que las personas tienen un grado de escolaridad bajo, ya que el 67% sólo tienen primaria, mientras que el 17% secundaria y un 12% no presenta ningún grado de escolaridad, evidenciando la poca preparación de los encargados del agro. Sólo un 4% tiene algún título profesional. Esto puede dificultar la creación del centro de acopio, debido a la poca visión que tienen los campesinos para el mejoramiento del sector. Es importante tener en cuenta, que el mejoramiento de la calidad de vida, puede apoyar el proceso de formación de los campesinos, los cuales pueden tecnificar los procesos, tener conocimiento técnico, tecnológico y profesional, el cual apoyará la calidad del producto.

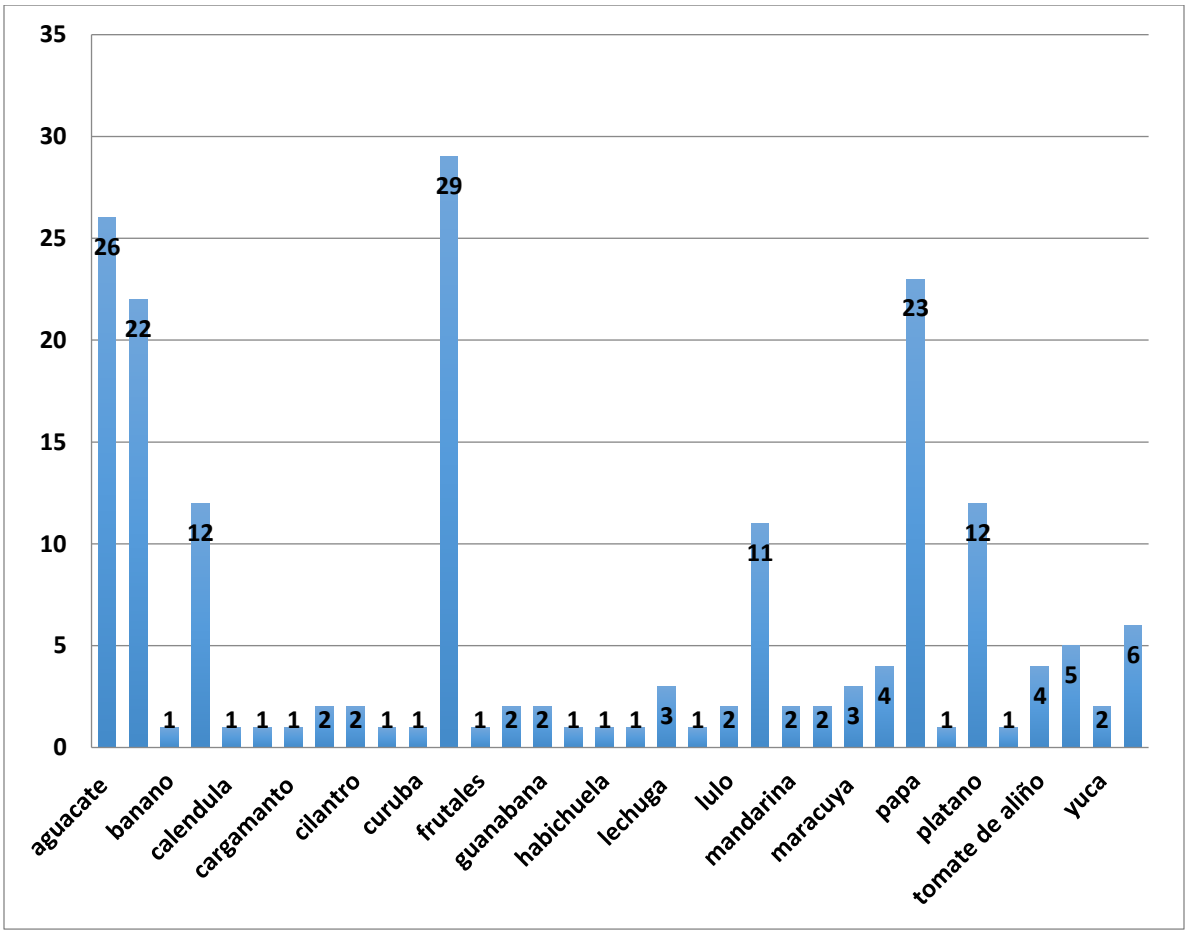


Menos de 5 años	8	15%
De 6 a 30 años	25	48%
De 31 a 50 años	14	27%
Más de 50 años	5	10%
Total general	52	100%

Figura 9. Hace cuántos años ejerce la actividad agrícola

Fuente: propia del autor

El sector agrario se ha caracterizado por ser tradicional entre las familias, y esto se evidencia con casi la mitad de encuestados que llevan entre 6 y 30 años en éste (48%), por otra parte los que se encuentran entre 31 a 50 años (27%), y más de 50 años (10%). Solo el 15% llevan menos de cinco años. Se puede presentar el inconveniente que los que llevan más tiempo en las actividades agrarias dificulten un cambio en la forma como se realizan éstas, por lo que se pueden oponer con más facilidad al centro de acopio, o no darle el uso adecuado.



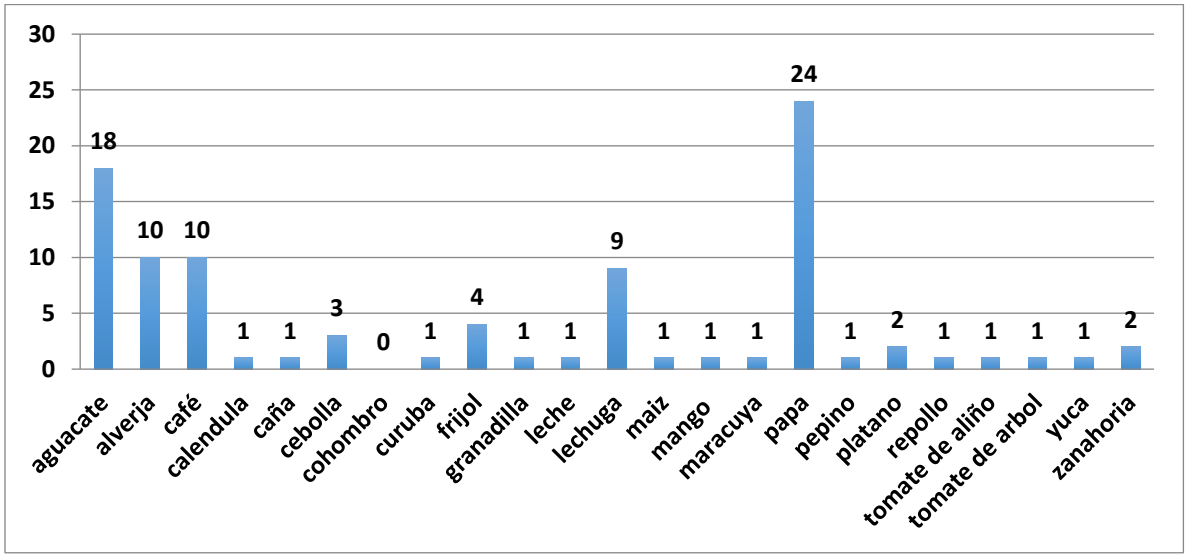
Aguacate	12	23%
Arveja	4	8%
Café	6	12%

Cebolla	1	2%
Frijol	4	8%
Leche	1	2%
Lechuga	1	2%
Maíz	1	2%
Mandarina	1	2%
Maracuyá	2	4%
Papa	12	23%
Pepino	1	2%
Plátano	4	8%
Repollo	1	2%
Tomate de aliño	1	2%
Total general	52	100%

Figura 10. Qué productos obtiene en su finca

Fuente: propia del autor

Los productos más sembrados en la región son el aguacate y la papa, ambos con el 23%, seguido por el café con un 12%. Demostrando la importancia de estos productos principales en la economía del municipio, en la lista continúan otros productos que hacen parte de la canasta familiar, lo que muestra las buenas posibilidades que tienen estas tierras en el cultivo variado de productos. Este indicador es importante, porque demuestra que la creación de un centro de acopio es de primera necesidad en el municipio de Sonsón, por la cantidad de productos que allí se comercializan.



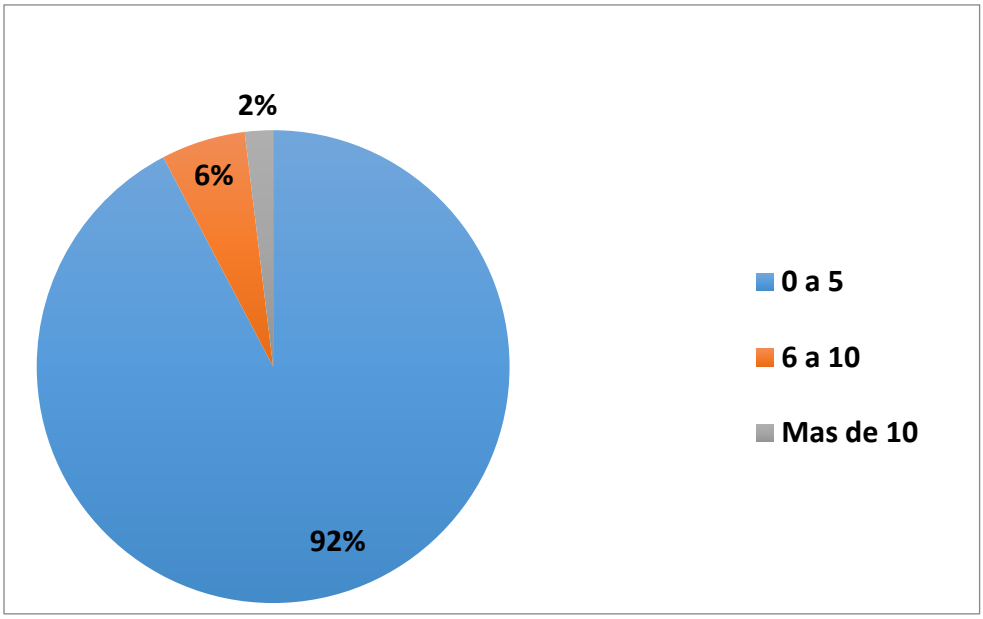
Aguacate	14	27%
Arveja	6	12%
Café	9	17%
Caléndula	1	2%
Cebolla	1	2%
Frijol	1	21%
Granadilla	1	2%
Lechuga	1	2%
Maíz	1	2%
Mango	1	2%
Maracuyá	2	4%
Papa	9	17%
Pepino	1	2%
Tomate de aliño	1	2%

Tomate de árbol	1	2%
Zanahoria	2	4%
Total general	52	100%

Figura 11. Cuáles son los productos más rentables en su cosecha

Fuente: propia del autor

Por su parte, los entrevistados tienen al aguacate como el producto más rentable, lo que está acorde al auge que el aguacate ha tenido en los últimos años en el mercado nacional e internacional. Seguidamente están el café y la papa (17%), y la arveja (12%). El centro de acopio busca promover y comercializar productos de la canasta familiar, los cuales en la encuesta muestran su importancia en la región, por lo que un buen canal de suministro es necesario para cumplir con los clientes y el mercado en general.

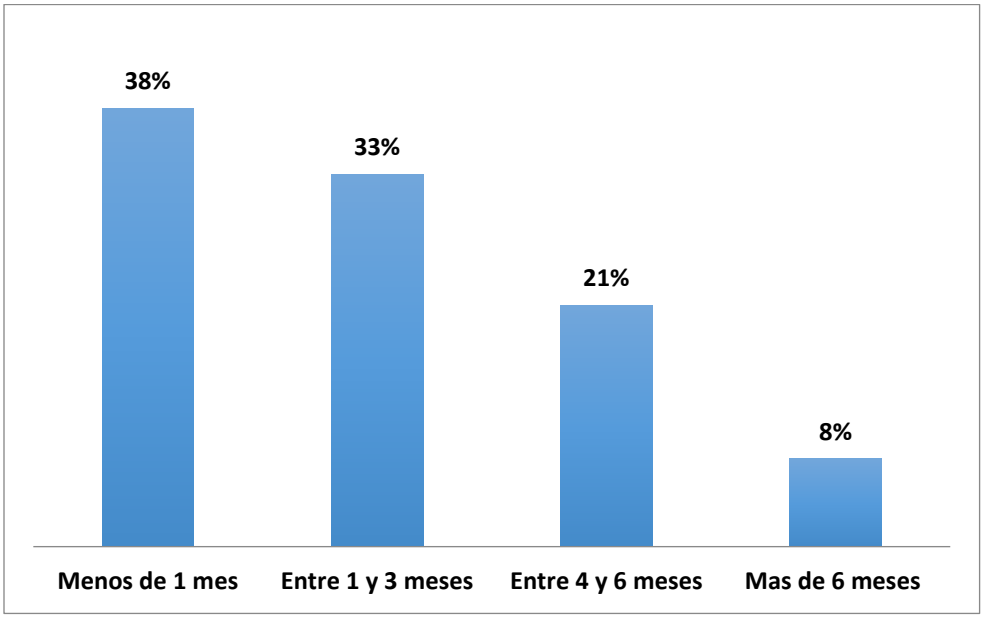


0 a 5	48	92%
6 a 10	3	6%
Más de 10	1	2%
Total general	52	100%

Figura 12. Cuál es el número de empleados que tiene a su cargo

Fuente: propia del autor

Los negocios en el sector agrario se caracterizan por ser microempresas, ya que el 92% cuentan con un número reducido de empleados (hasta cinco trabajadores), mientras que sólo el 6% tienen de 6 a 10 empleados, y un mínimo de 2% más de 10 personas laborando para ellos. El centro de acopio permitirá el fortalecimiento de estas empresas, y por lo tanto un aumento de los empleados, generando un impacto social entre la población, ya que aumenta la calidad y el nivel de vida de los habitantes de Sonsón disminuyendo los índices de desempleo, del municipio índice que afecta considerablemente la situación socioeconómica del mismo.



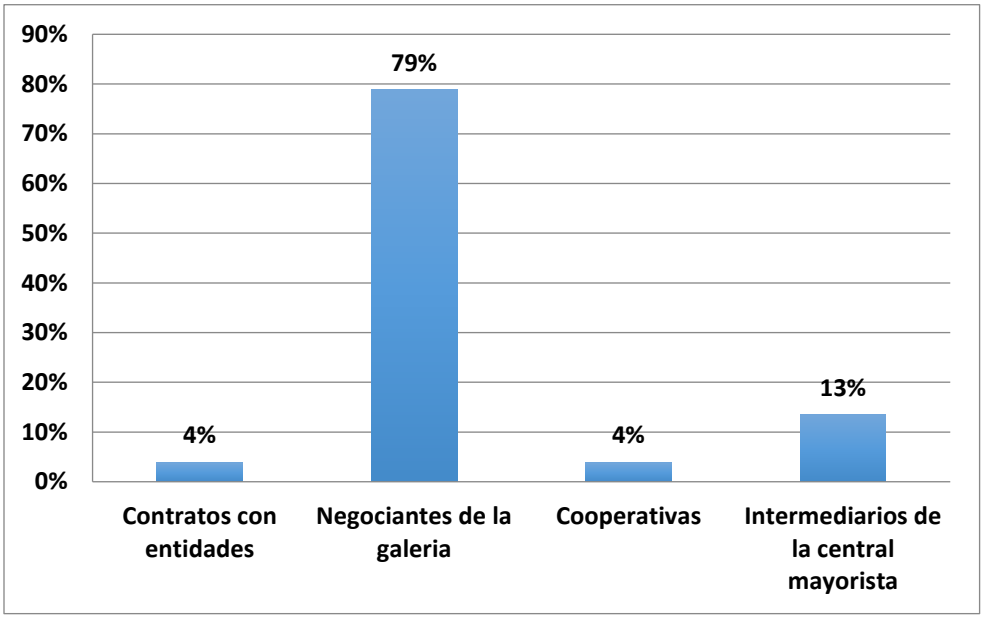
Menos de 1 mes	20	38%
Entre 1 y 3 meses	17	33%
Entre 4 y 6 meses	11	21%
Más de 6 meses	4	8%
Total general	52	100%

Figura 13. Cada cuánto recibe ingresos su negocio

Fuente: propia del autor

Los ingresos de las personas encuestadas y los negocios que manejan se producen en menos de un mes para un poco más de la tercera parte (38%), mientras que exactamente la tercera parte (33%) entre uno a tres meses, entre cuatro a seis meses casi una quinta parte (21%), por último, más de seis meses (8%), indicando que los ingresos son constantes para este tipo de negocio, lo

que es positivo para la creación y sostenibilidad del centro de acopio, porque contará con asociados de ingresos constantes.



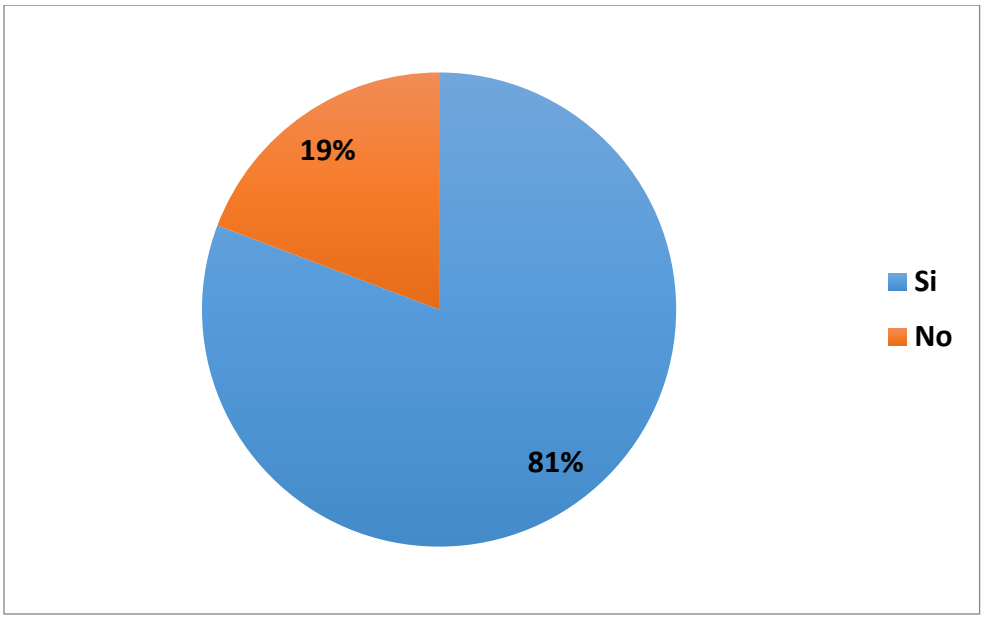
Contratos con entidades	2	4%
Negociantes de la galería	41	79%
Cooperativas	2	4%
Intermediarios de la Central Mayorista	7	13%
Total general	52	100%

Figura 14. A quién le vende sus productos

Fuente: propia del autor

Las ventas de los productos son realizadas en un 79% a la galería, ya que ésta es el mayor punto de compraventa del agro. Un lejano 13% son vendidos a intermediarios de la Central Mayorista, mientras con un 4% están los que tienen contratos con entidades o los comercializan a

Cooperativas. Estos puntos no permiten la venta de los productos a mejor precio por parte de los comerciantes. Debido a que el campesino realiza negociaciones previas, a veces sin tener claro los imprevistos, como el clima, abonos extras, gastos y contratiempos y los intermediarios no pagan estos imprevistos, solo hacen énfasis en el producto, la calidad y el tipo de negociación que se pactó con antelación. Esto se produce, porque aún no existe un centro de acopio que aglutine todos estos negocios, y donde el campesino pueda negociar directa y seguramente sus productos.

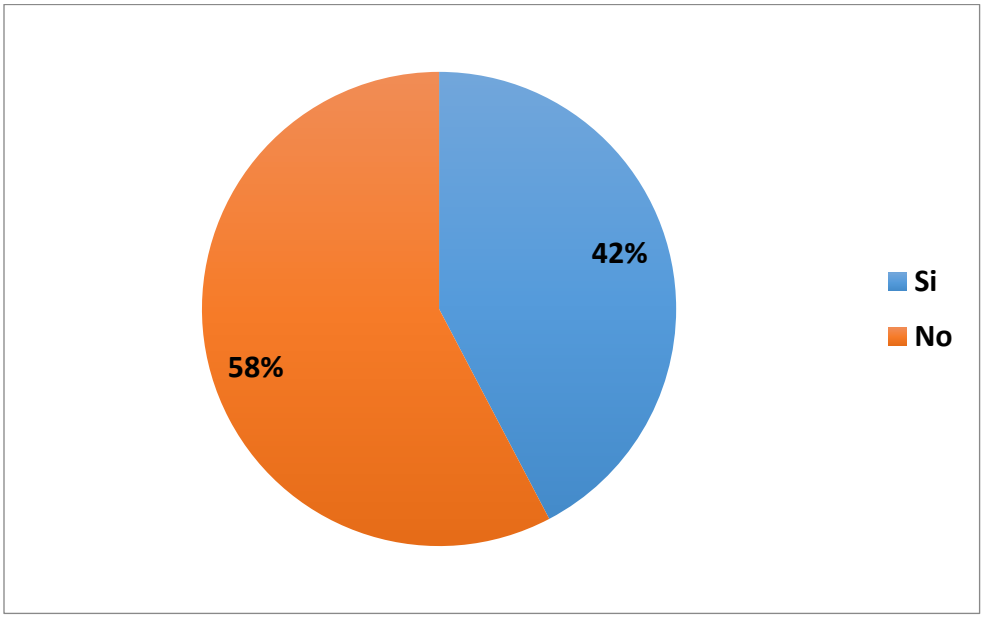


Si	42	81%
No	10	19%
Total general	52	100%

Figura 15. Sabe qué es un centro de acopio

Fuente: propia del autor

Sólo el 19% no tiene conocimiento de lo que es un Centro de Acopio, contra un 81% que sí los conoce. Este dato es importante para la recepción de un nuevo Centro de Acopio que mejore la labor del sector agrícola en el municipio de Sonsón. El hecho de que los encuestados tengan conocimiento de qué es un Centro de Acopio facilita su creación, ya que habrá confianza entre los campesinos para su utilización.



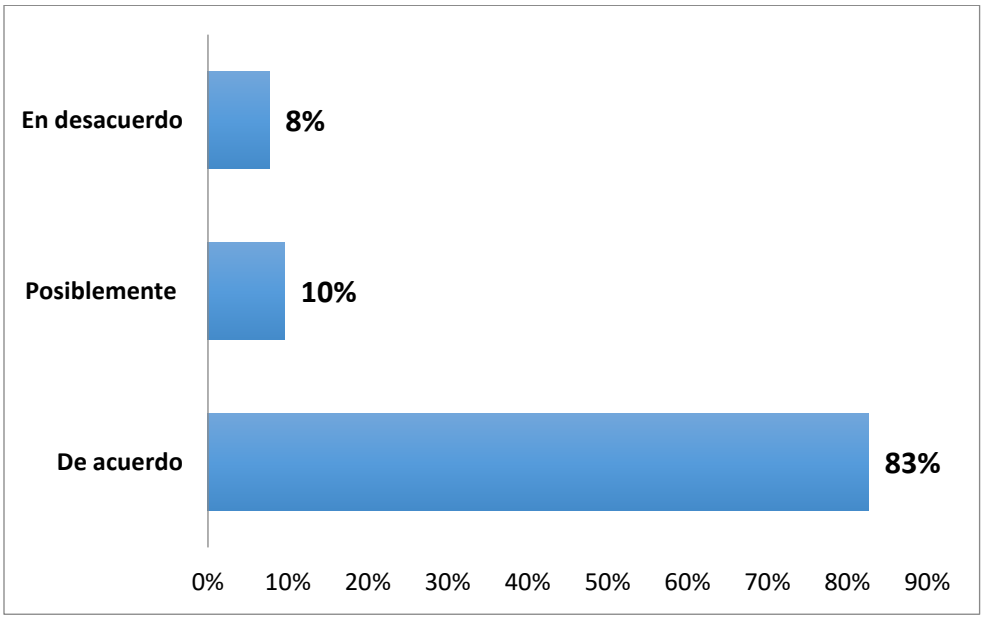
Si	22	42%
No	30	58%
Total general	52	100%

Figura 16. Sabe usted cuáles son las funciones de un centro de acopio

Fuente: propia del autor

Sin embargo, sólo el 42% conoce las funciones de los Centros de Acopio, mientras que el 58% no tiene este conocimiento, por lo que se hace necesario, en el momento de desarrollar el

proyecto, la socialización y capacitación sobre el uso y el objetivo de este Centro. Este resultado es importante, porque muestra el reto que se tiene durante la construcción del Centro de Acopio, el cual es necesario informar a la población de los beneficios que éste trae.



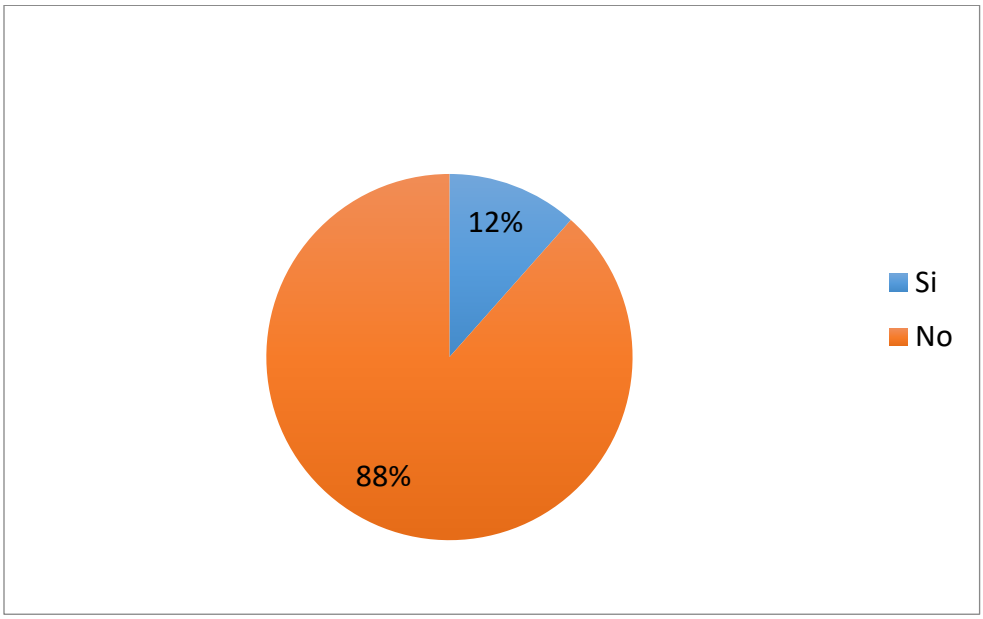
De acuerdo	43	83%
Posiblemente	5	10%
En desacuerdo	4	8%
Total general	52	100%

Figura 17. Le gustaría pertenecer como productor a un centro de acopio agrícola en Sonsón

Fuente: propia del autor

Es interesante conocer que el 83% está dispuesto a pertenecer al Centro de Acopio Agrícola, evidenciando una necesidad por parte de las personas dedicadas al agro, pues son ellas, principalmente, quienes buscan mejorar el servicio y los ingresos. Por otro lado, sólo el 10% tiene

dudas de pertenecer el Centro, y un reducido 8% no está dispuesto a ingresar a él. Sin embargo, que la gran mayoría esté dispuesta a pertenecer a un centro de acopio, es un dato relevante, porque facilita la inclusión en éste, a la vez que su capacitación y socialización.



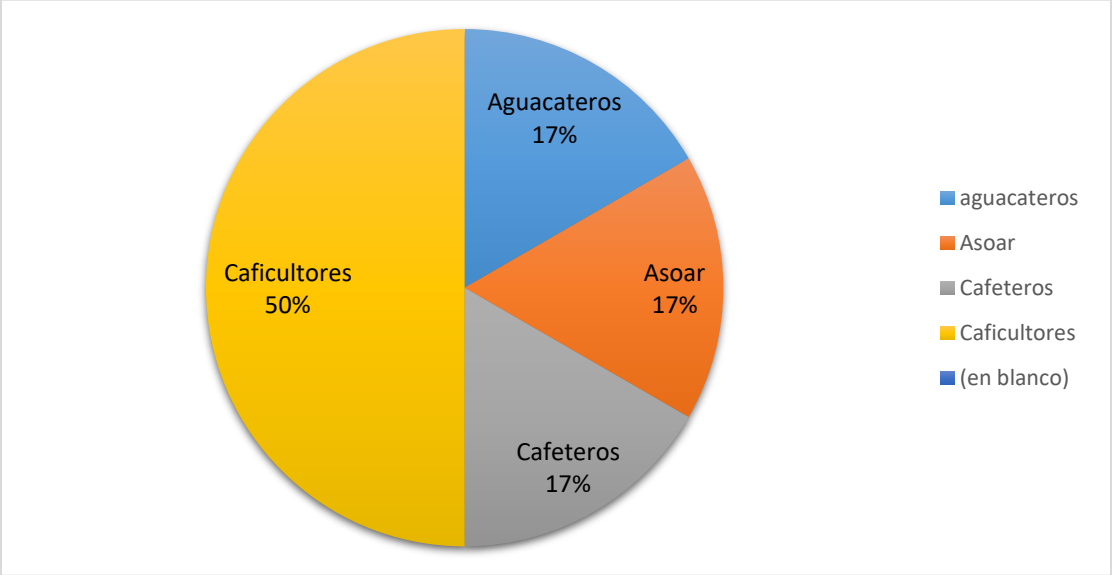
Si	6	12%
No	46	88%
Total general	52	100%

Figura 18. Pertenece a alguna asociación de agricultores

Fuente: propia del autor

Es preocupante conocer que el 88% no pertenece a ninguna asociación de agricultores, lo que puede indicar la poca capacidad de trabajo en equipo por parte de las personas entrevistadas, las escasas oportunidades de asociaciones y cooperativismo que hay en la región, y la falta de

capacitación en cuanto a la forma de asociarse y los beneficios. Sólo el 12% sí se encuentra asociado.



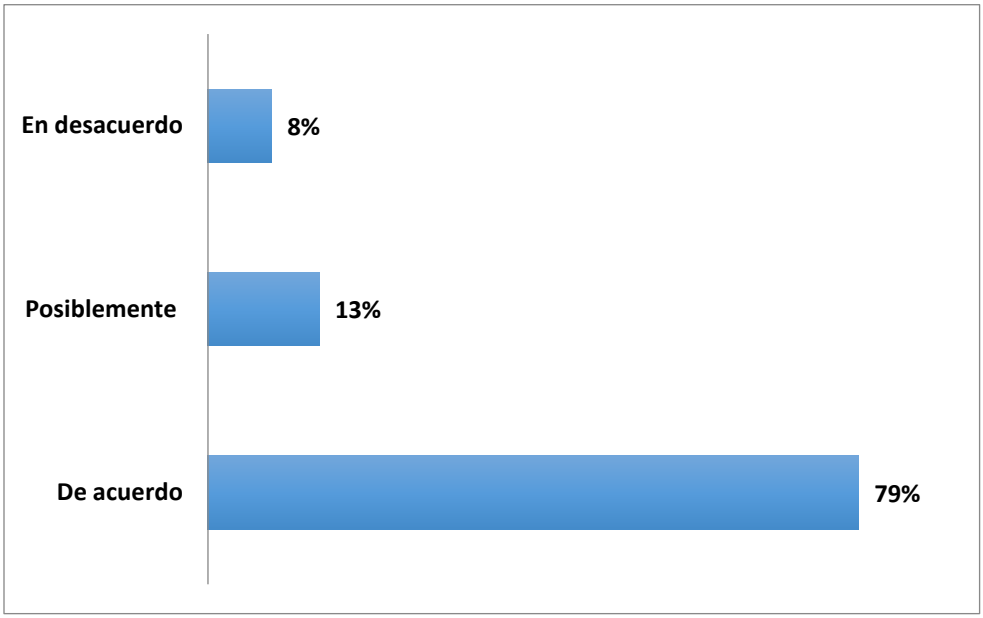
Aguacateros	1	17%
Asoar	1	17%
Cafeteros	1	17%
Caficultores	3	50%
(vacías)		
Total general	6	100%

Figura 19. A cuál asociación pertenece

Fuente: propia del autor

De estas asociaciones, la mitad pertenece a caficultores (50%), mientras que en Asoar y Cafeteros están asociados, en ambos, un 17% de los encuestados. Por último, el 16% pertenecen a asociaciones de Aguacateros. Es aquí donde se ve la importancia de pertenecer a una asociación,

la cual vele por el campesino, que apoye sus procesos productivos y que pague lo justo por la cosecha que el campesino ofrece.



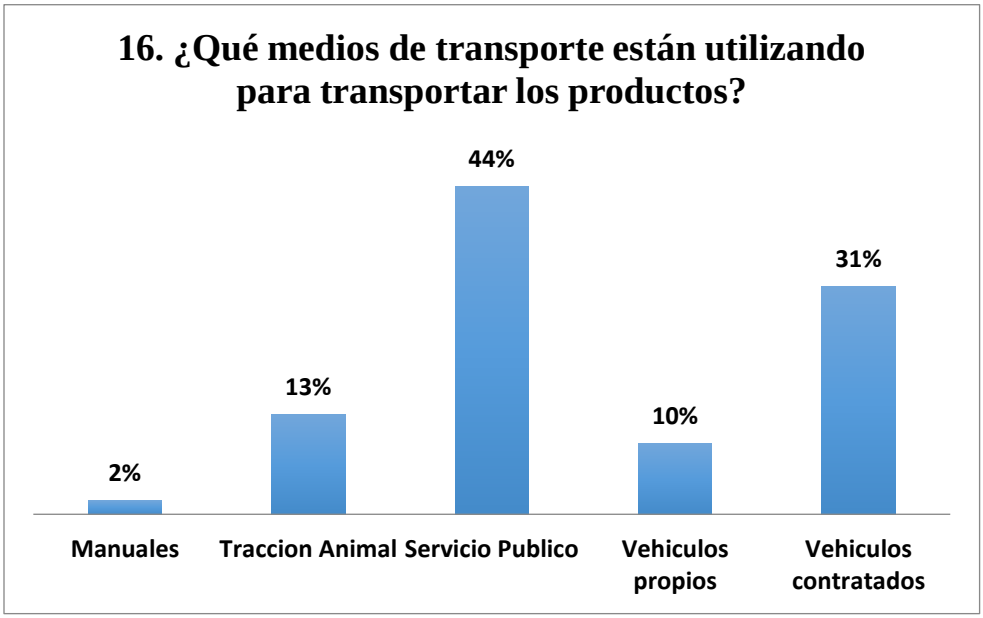
De acuerdo	41	79%
Posiblemente	7	13%
En desacuerdo	4	8%
Total general	52	100%

Figura 20. Accedería a vender sus productos al centro de acopio

Fuente: propia del autor

Por su parte, el 79% de los encuestados están de acuerdo en vender los productos al Centro de Acopio, evidenciando la necesidad para desarrollar mejor su negocio. Esto indica el éxito que el Centro de Acopio podría tener en Sonsón, pues facilita la comercialización de los productos por

parte de los campesinos. Mientras tanto, el 13% está inseguro si hacerlo o no, y un 8% no está dispuesto a venderlos.



Manuales	1	2%
Tracción Animal	7	13%
Servicio Público	23	44%
Vehículos propios	5	10%
Vehículos contratados	16	31%
Total general	52	100%

Figura 21. Qué medios de transporte están utilizando para transportar los productos

Fuente: propia del autor

El servicio público es el medio de transporte más utilizado para transportar los productos (44%), notándose una gran deficiencia, ya que estos productos perecederos deben ser transportados

con todas las normas de calidad y buen trato para que lleguen bien al consumidor. Mientras que el 31%, conscientes de la responsabilidad, contratan vehículos, todavía hay un 13% que utilizan la tracción animal, y el 10% en vehículos propios. Para finalizar, sólo el 2% lo hacen de manera manual. Por esta razón es importante contar con los beneficios que ofrece el centro de acopio en el proceso de recolección de producto en finca con cadena de frio, el cual ayudará al campesino a conservar sus productos con la menor calidad y abaratará los costos de producción ahorrando tiempo, transporte entre otros.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los centros de acopio son importantes para el desarrollo de aquellas regiones que tienen como actividad principal el agro, sector que, históricamente, ha sido dominado por la población masculina, con edades que están en la etapa de madurez, por lo que se requiere mayor inclusión, en cuanto a género y edad de las personas vinculadas al sector.

Las personas casadas y con un bajo grado de escolaridad son las que más se dedican a los negocios agrarios, solamente realizando estudios hasta primaria. Este último indicador, muestra la poca preparación de los agricultores, lo que les permite tener una visión pequeña de progreso en el mercado.

Por su parte, lo tradicional del negocio se puede apreciar por la cantidad de años que llevan dedicados al campo, el cual cuenta con una gran variedad de productos sembrados, generando una diversificación para el mercado, con mejores posibilidades de rentabilidad y de ofrecimiento a los clientes finales, por lo que se necesita un centro de acopio que facilite la actividad.

La generación de empleo en cada empresa agricultora es baja, pues la mayoría no pasa de cinco empleados, por otra parte, los ingresos suelen ser recibidos en menos de treinta días, lo que

garantiza la sostenibilidad de los negocios, por lo tanto, el centro de acopio puede tener un comercio sostenible económicamente.

La galería es el lugar donde más comercializan los productos, evidenciándose la falta de un Centro de Acopio que permita generar un espacio con mejores ganancias y capacitación para los pequeños productores, la mayoría de las personas encuestadas conocen estos sitios, aunque poco saben de sus funciones. Aquí radica la importancia de un plan de socialización por parte de los encargados del Centro de Acopio hacia los campesinos.

Sin embargo, la mayor parte de campesinos está de acuerdo en pertenecer a un Centro de Acopio y vender los productos a estos lugares, ya que no pertenecen a ninguna asociación de agricultores. Esto evidencia la necesidad que estos tienen de formalizar los negocios y mejorar la comercialización de los productos.

En conclusión, se evidencia una necesidad explícita de un Centro de Acopio en el municipio de Sonsón, pues los campesinos no cuentan con una infraestructura que permita mejorar las actividades de comercialización de sus productos, provocando una menor rentabilidad y a la vez mayores pérdidas de estos.

Se requiere a la vez, crear una cultura del Centro de Acopio mediante capacitaciones, ya que, si bien los campesinos están dispuestos a pertenecer a éste, es poco el conocimiento que tienen acerca de su funcionamiento, por lo que podría poner en riesgo la sostenibilidad del mismo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO AGRÍCOLA EN EL MUNICIPIO DE SONSÓN

Entrevista estructurada a directores de centros de acopio de diferentes municipios

Nombre del gerente: Uriel Antonio Buriticá Giraldo

Razón social del centro de acopio: Red Gransol (Granada solidaria)

Lugar, Fecha y hora de la entrevista: Granada, 08 de abril de 2017

Justificación

El trabajo asociativo tiene beneficios para los pequeños productores desde aspectos comerciales, legales y financieros, de ahí la importancia de una adecuada estructura administrativa de los centros de acopio y su orientación al crecimiento y consolidación en las regiones.

1. ¿Qué proyección a mediano plazo tiene para el centro de acopio en el municipio?

Buscan como cooperativa fortalecer cada organización desde el punto de vista administrativo, ya que si esto pasa se fortalece indirectamente la red, y cuando hablan desde el punto de vista administrativo quieren decir, que esté legalmente constituida, que tenga los estatutos al orden, al día en la DIAN, que se conozca la nueva normatividad en sí.

También la parte tributaria debe contar con contabilidad adecuada, y la propia cooperativa le ofrece todo el proceso.

Otro campo fuerte es la asistencia técnica, la gran dificultad que tiene el campesino es comercializar, y lugares hay mucho pero el gran problema que ellos ven es el tema de la producción, ya que el campesino no se preocupa por producir limpio, aunque lógicamente no es culpa de él, es una culpa compartida. Con esta asistencia técnica buscan que el campesino logre producir de la mejor manera con unos parámetros, y que él también se sume a una responsabilidad social con el consumidor. Si las cooperativas logran tener una producción limpia, podrán lograr muchas cosas buenas. Y la comercialización neta, que es el centro de acopio, donde es como llega un producto, y el saber a quién se va a comercializar, el desarrollo de proveedores, etc., generando alrededor de la red un grupo de clientes que van a estar. En realidad, la idea que tienen es que el cliente prácticamente le esté comprando al campesino.

2. ¿Cómo da a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece el centro de acopio a los pequeños productores?

Desde la red, en este momento se dan a conocer gracias al municipio, pues han vinculado un estudiante de comunicación social, que se encargara de regar la voz, hasta ahora han distribuido volantes, van a ferias y localmente pautas en radio, a los padres les piden que divulguen la voz, es decir una voz a voz, hasta ahora solo lo han hecho con granadinos netamente.

3. ¿Cuáles estrategias de mercadeo se aplica en el centro de acopio que lidera?

Hasta ahora han utilizado la voz a voz entre los mismos granadinos y un poco de distribución de volantes, entre otras cosas.

4. ¿Qué recursos y capacidades considera que tiene el centro de acopio para atender los pequeños productores?

Hasta ahora no genera los recursos ni para sostenerse él mismo, pues hasta ahora es muy prematuro ya que lleva tan solo seis meses, la red tiene ventaja ya que posee recursos y apoya al acopio, con capacitaciones al campesino etc.

El presupuesto es desde el municipio y la red, ambos ofrecen un apoyo.

5. ¿Considera que para el tipo de acopio agrícola que lidera es pertinente la implementación de un plan de negocios?

Si, ellos primeramente pensaron en saltarse esa parte, pero luego vieron la gran necesidad que les generaba un plan de negocios bien estructurado, en estos momentos cuentan con el apoyo de la Universidad Cooperativa de Colombia y cuando diagnosticaron el problema decidieron implementarlo, es decir, definir cuál es el plan de negocios, cuándo lo quieren, cómo lo quieren, a dónde quieren llegar, todo esto es fundamental.

6. ¿Cómo se vería beneficiado el acopio agrícola en caso de considerar pertinente la implementación de un plan de negocio?

Se beneficiaria de gran manera económica y organizacionalmente, esto es un paso fundamental para crear empresa.

7. La propuesta de implementación de un plan de negocios para el centro de acopio agrícola permite que los pequeños comerciantes consoliden su producción y se fortalezcan financieramente, ¿Cuál es su opinión frente a esta propuesta?

Sí, pues si el punto de venta tiene claro el plan de negocio lo deberá compartir con sus proveedores y asociados, si aumenta las ventas y el consumo local, los primeros fortalecidos será el propio municipio, ya que es poder abastecerse él mismo con los propios productos.

Aunque el foco es fortalecer primordialmente al campesino, que le vaya bien a él y también al vendedor.

Venta directa desde lo local.

8. ¿Cuál es la estructura administrativa más recomendada para el centro de acopio de productores agrícolas?

Hay una coordinación, administradores de punto. Pero no está constituido legalmente.

9. ¿Cuáles aspectos de riesgo considera que pueden tener los centros de acopio de pequeños productores?

Cuentan con algo fuerte lo dicen coloquialmente, la infidelidad del campesino con su punto de venta, los intermediarios a veces compran a precios mayores, entonces el campesino prefiere vender a ellos, pero es un desconocimiento del campesino de saber que, si al punto de venta le va bien, le irá bien a él mismo. Psicológicamente el campesino por un sin fin de cosas que ha pasado

no se siente capaz y está acostumbrado a las ayudas, entonces es cuestión de manejar eso y capacitarlos para que cambie su mentalidad.

10. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento más utilizadas en un centro de acopio agrícola?

Propias, de la red y del municipio.

11. ¿Qué tipo societario utiliza para el centro de acopio?

Cuentan con siete organizaciones afiliadas a la red, el campesino se asocia es a la organización social, y la organización social se asocia a la red, es decir, “todo” es de “todos”.

Consideraciones finales

Al realizar la entrevista a un posible competidor del sector, observamos que Red Gransol como centro de acopio ha utilizado técnicas y procesos ideales para el sostenimiento del mismo y sostenimiento del municipio en sí, como se conoce ellos como centros de acopio buscan consolidar la oferta de productos del municipio de Granada a volúmenes mayores, pero preocupándose por ofrecer un mejor producto y servicio, es decir, mayor calidad, estándares higiénicos, empaque y distribución del mismo entre otros, con el fin de querer darle un valor agregado a sus productos y ofreciendo los patrones de exigencia de los grandes demandantes y así eliminar tanto intermediario excesivo.

Un buen esquema que ellos manejan y ha servido de gran ayuda es asociar de una forma a los agricultores y así mediante la difusión de información, capacitaciones del uso de fertilizantes y agroquímicos, se da la idea de dividir por calidades la producción obtenida y así no perder nada de producción, vendiendo a diferentes precios. Al poder llegar a realizar todo lo anterior y poder crear y constituir una marca propia de Sonsón se podría promocionar la misma y así mismo ir poco a poco causando fidelización de los clientes hacia el centro de acopio agrícola del municipio.

También se obtuvo conocimiento que es cuestión única del agricultor la producción y entrega de la mercancía como ya se había dicho bajo unos estándares de calidad, y la parte comercial y administrativa sea bien constituida por parte de la empresa. La creación de un centro de acopio permite que los agricultores puedan aprovechar al máximo sus cultivos e integrarse a estas redes, vendiendo a precios más justos.

SISTEMA DE NEGOCIOS

El presente sistema de negocios se realiza con base en el estudio externo que se realizó en el municipio de Sonsón para la recolección, almacenamiento y comercialización de productos agrícolas más representativos de la siembra.

Tabla 10. Sistema de negocio productos agrícolas Centro de Acopio

Planeación estratégica	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadeo y ventas	Servicio pos venta
Planeación estratégica	Planeación de recolección de producto.	Recepción de producto	Outsourcing de vehículos recolectores de producto y transporte del mismo	Promoción	Realizar encuestas periódicas al productor y al cliente final.
Implementar funciones	Establecer políticas y beneficios para los asociados del centro de acopio	Consolidación de productos	Planificación de entregas	Publicidad	Mejores técnicas cada vez más el producto en finca.
Aspectos legales	Organización interna de nominas	Evaluación de rutas	Rutas de entrega	Reuniones con los pequeños productores	Realizar un acompañamiento constante en las fincas productoras.
Aspectos de constitución empresarial	Recolección del producto perecedero en finca.	Evaluación de calidad |	Distribución	Asociación con los productores	Evaluación periódica del riesgo y fumigación
Aspectos técnicos	Recolección de producto en el centro de acopio Agro.	Transformación de materias primas de baja calidad en productos terminados	Recaudos	Beneficios para el pequeño productor	
Selección de personal	Almacenamiento de producto Agro.	(mermeladas, conservas, entre otros)	Capacitación técnica permanente entre los socios	Alianzas estratégicas en el sector agro	
Proyección empresarial	Selección y clasificación del producto.	Limpieza del producto		Realización de un broshure para facilitar la negociación con los clientes potenciales	
	Despachos	Mercadeo, ventas y distribución		Descuento por volumen de compra con el cliente final	

Fuente: propia del autor

El sistema de negocio elaborado comprende una serie de actividades internas y externas las cuales se complementan para realizar un buen sistema de negociación, éste comprende diferentes procesos los cuales inician en la recepción de la materia prima como eje fundamental del tipo de negocio, para éste se tiene destinado realizar dos clases de recolección los cuales se denominan producto recolectado en finca y recolección de producto en centro de acopio. Las anteriores actividades dan inicio a los cuatro procesos principales que se llevan a cabo en la empresa los cuales son:

- Recepción de producto
- Selección y almacenamiento
- Negociación y ventas
- Distribución

Estas funciones comprenden diferentes procesos operacionales, las cuales apoyan la comercialización y entrega del producto final, como la limpieza del producto el cual se presenta como valor agregado, eliminación en la cadena de intermediarios los cuales encarecen el producto impidiendo realizar negociaciones económicamente fructíferas para el campesino y la garantía de recepción de producto de todas las categorías, teniendo en cuenta que la categoría más baja se proyecta a una transformación y una unidad de negocio diferente que se presente como apoyo en otros ingresos al centro de acopio Agro.

Para apoyar el modelo de negocio, entorno al mercadeo y a las ventas se tendrán diferentes ítems, los cuales son un conjunto de actividades en pos de una buena negociación con el cliente final, el cual se tiene proyectado que sea la mayorista, supermercados y pequeñas empresas como centrales de distribución de productos agro en la región, para esto se proyectó implementar un

sistema de mercadeo el cual involucra todo el proceso de estudio de clientes potenciales, cierre de negociaciones, búsqueda de nuevos clientes, no solo en la región , si no que se proyecta expandir la negociación a nivel nacional en un plazo mediano.

Se realizarán reuniones periódicas tanto con el productor como con el cliente, el cual podrá exponer las necesidades y sugerencias sobre los productos entregados y así realizar una evaluación constante mediante una matriz PHVA para plantear procesos de mejora y satisfacer tanto al productor como al comprador, desde la gerencia quien pueda pasarlos a un lenguaje claro para explicarle al campesino de qué consta está herramienta de seguimiento.

Por otra parte, se pretende tecnificar constantemente al productor en procesos agrícolas amigables con el ambiente en pro de recolectar buenas cosechas y productos de alta calidad, lo cual será un beneficio para el centro de acopio al ofertar productos de altos estándares y para el pequeño productor en su economía gracias al manejo de las buenas prácticas agrícolas, teniendo este punto como una ventaja competitiva.

El presente modelo de negocio plantea el acompañamiento constante al productor, además de la realización de alianzas estratégicas con entes gubernamentales, bancos de ideas, apoyo al emprendimiento, todo en el proceso de la construcción de un sistema de negociación que beneficie al campesino a través de la venta de sus productos, al comprador con la adquisición de alimento de excelente calidad y finalmente un aporte importante al desarrollo de la región.

Modelo de negocio

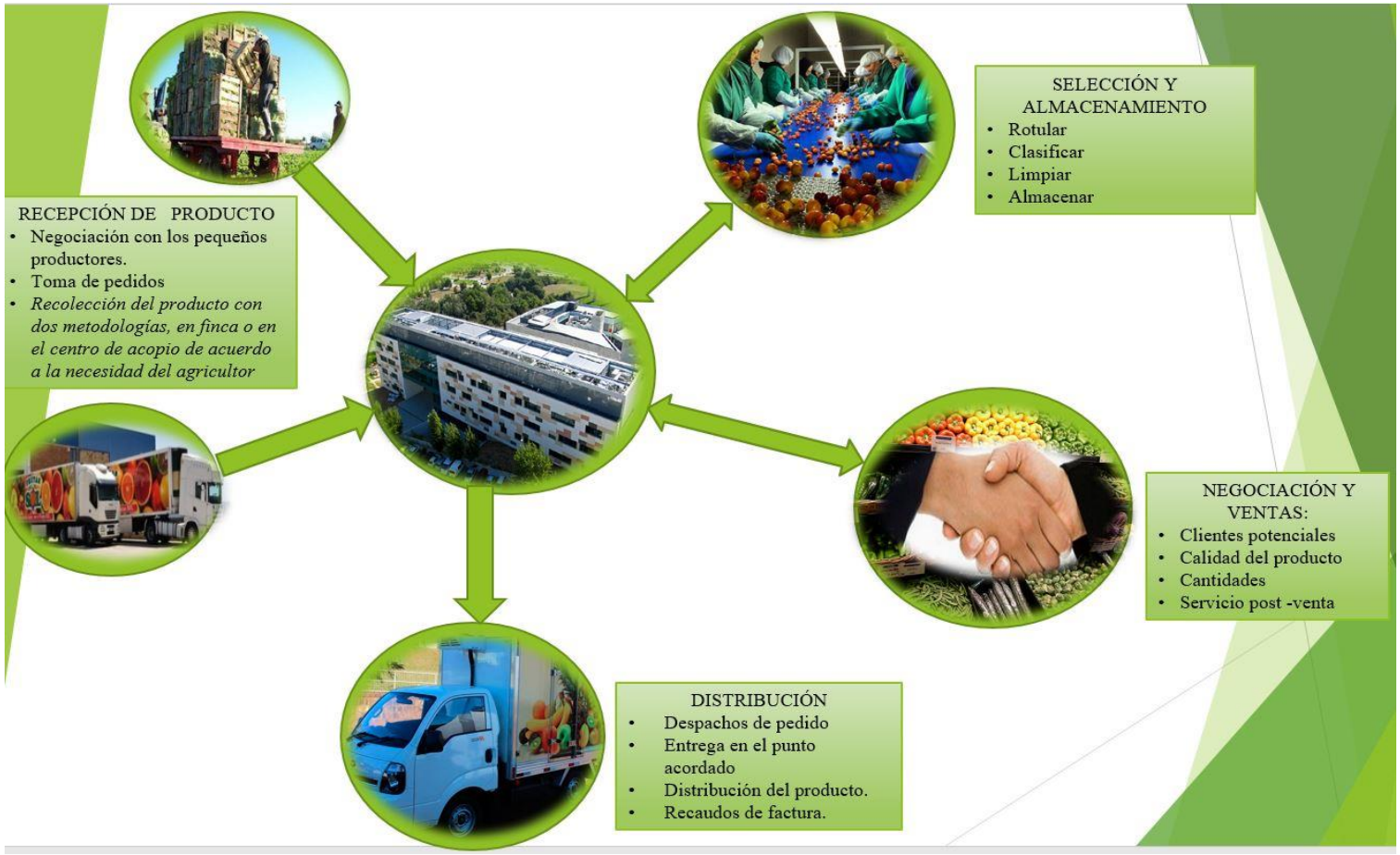


Figura 22. Modelo de negocio

Fuente: propia del autor

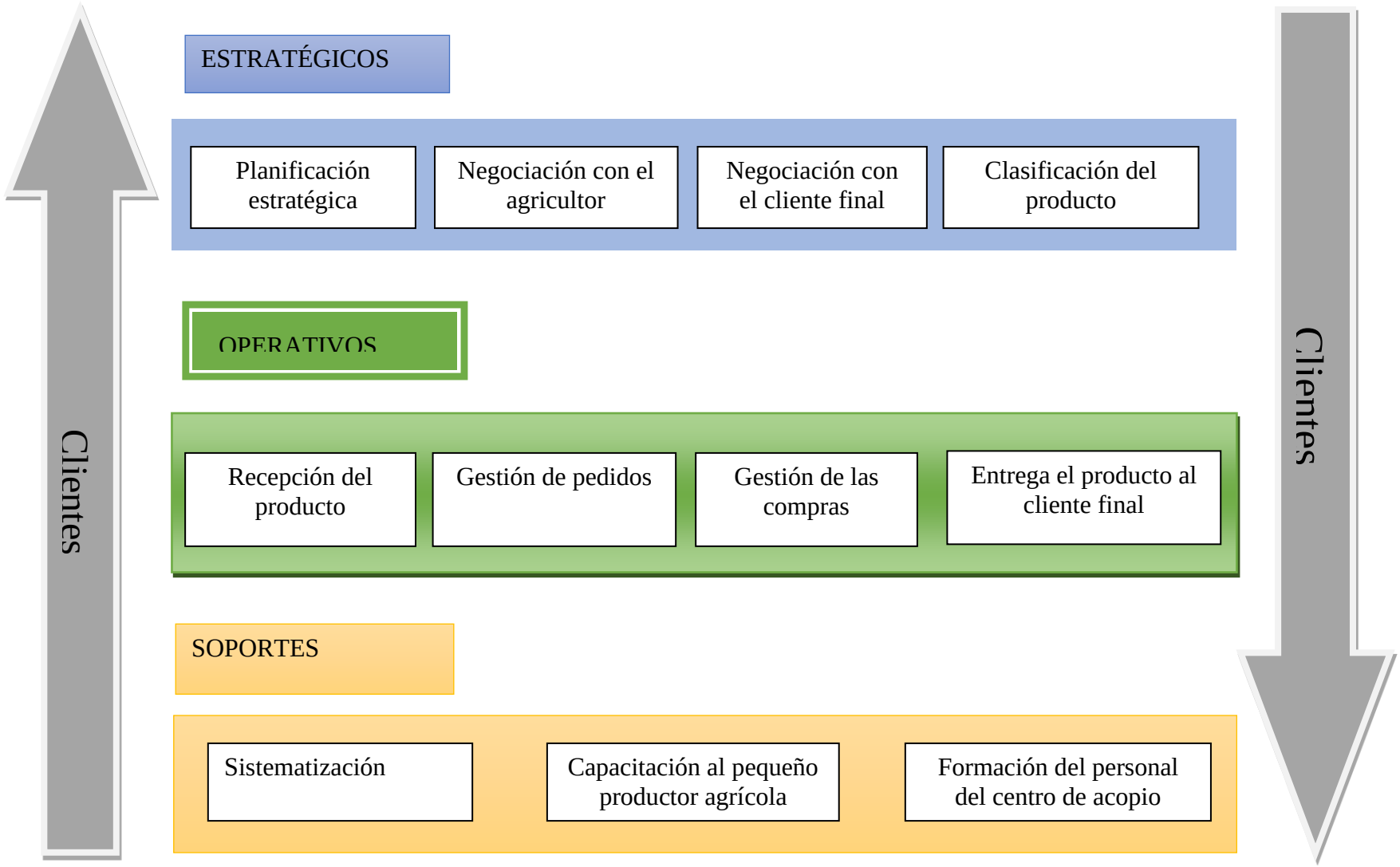


Figura 23. Mapa estratégico

Fuente: propia del autor

Flujograma del modelo de negocio

- Recepción de producto: (recogida del producto en la finca) (recolección en el centro de acopio)
- Selección y almacenamiento
- Negociación y ventas
- Distribución

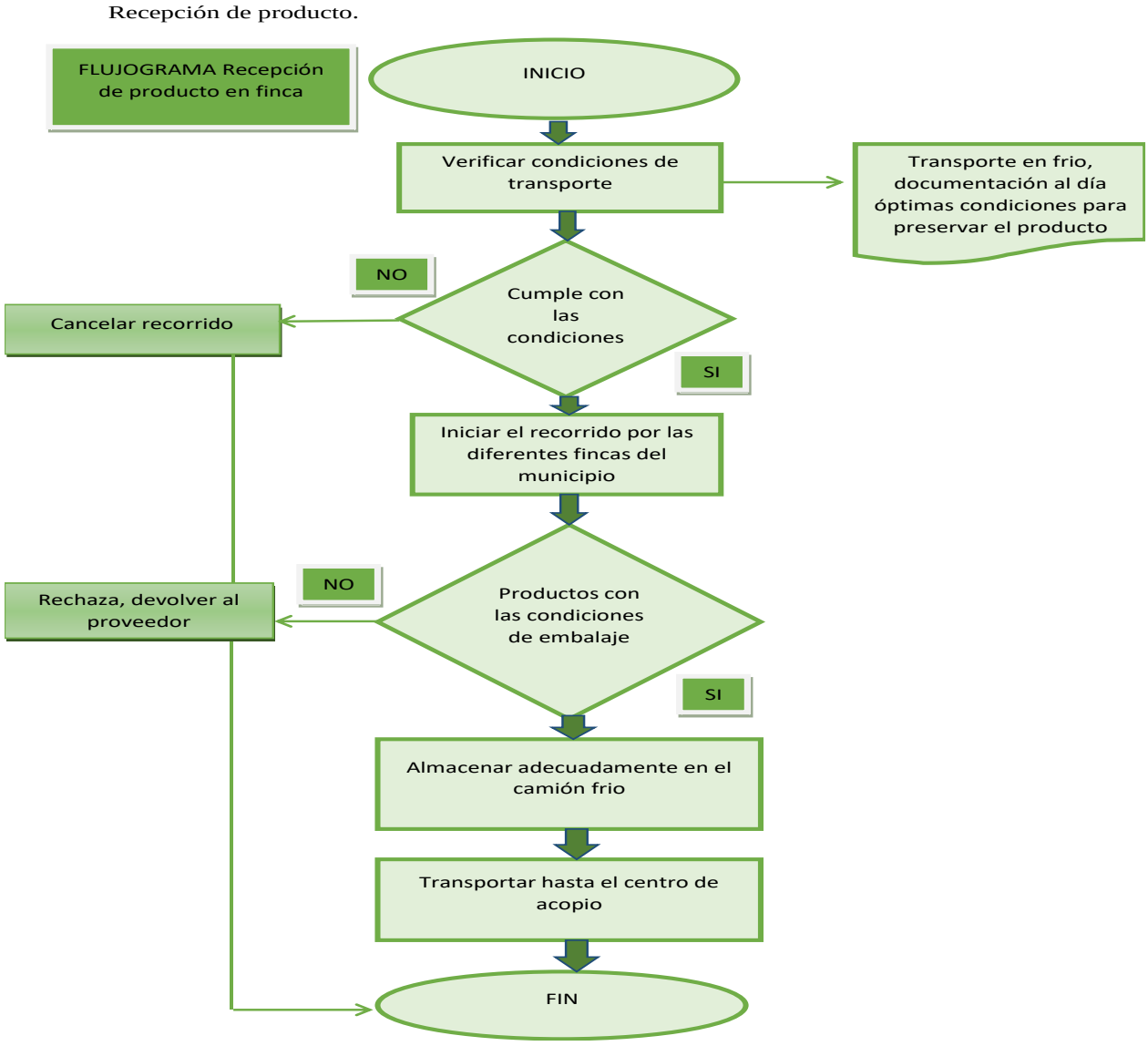


Figura 24. Recepción del producto en finca

Fuente: propia del autor

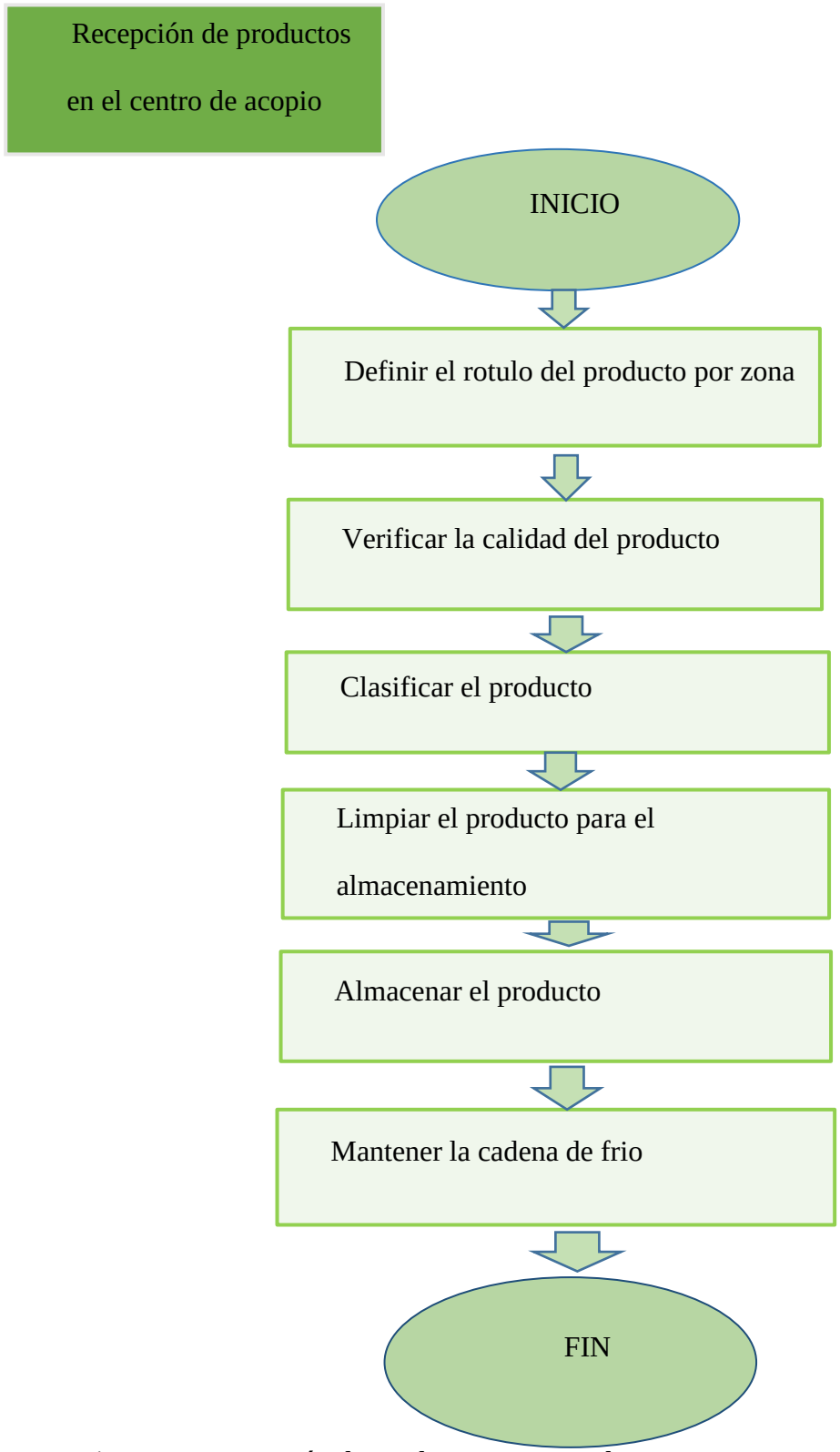


Figura 25. Recepción de producto en centro de acopio

Fuente: propia del autor

Negociación y ventas

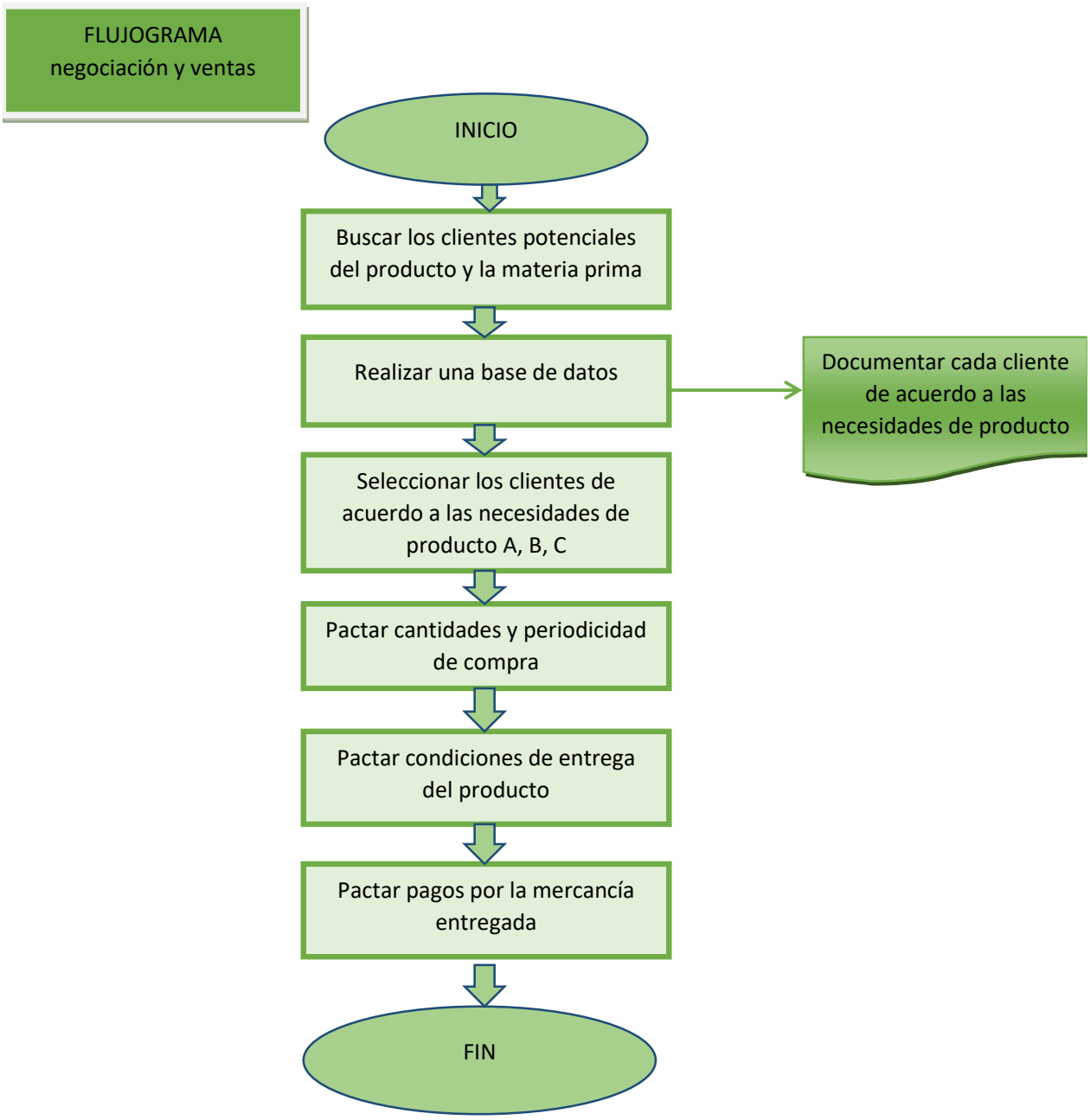


Figura 26. Negociación y ventas

Fuente: propia del autor

Distribución

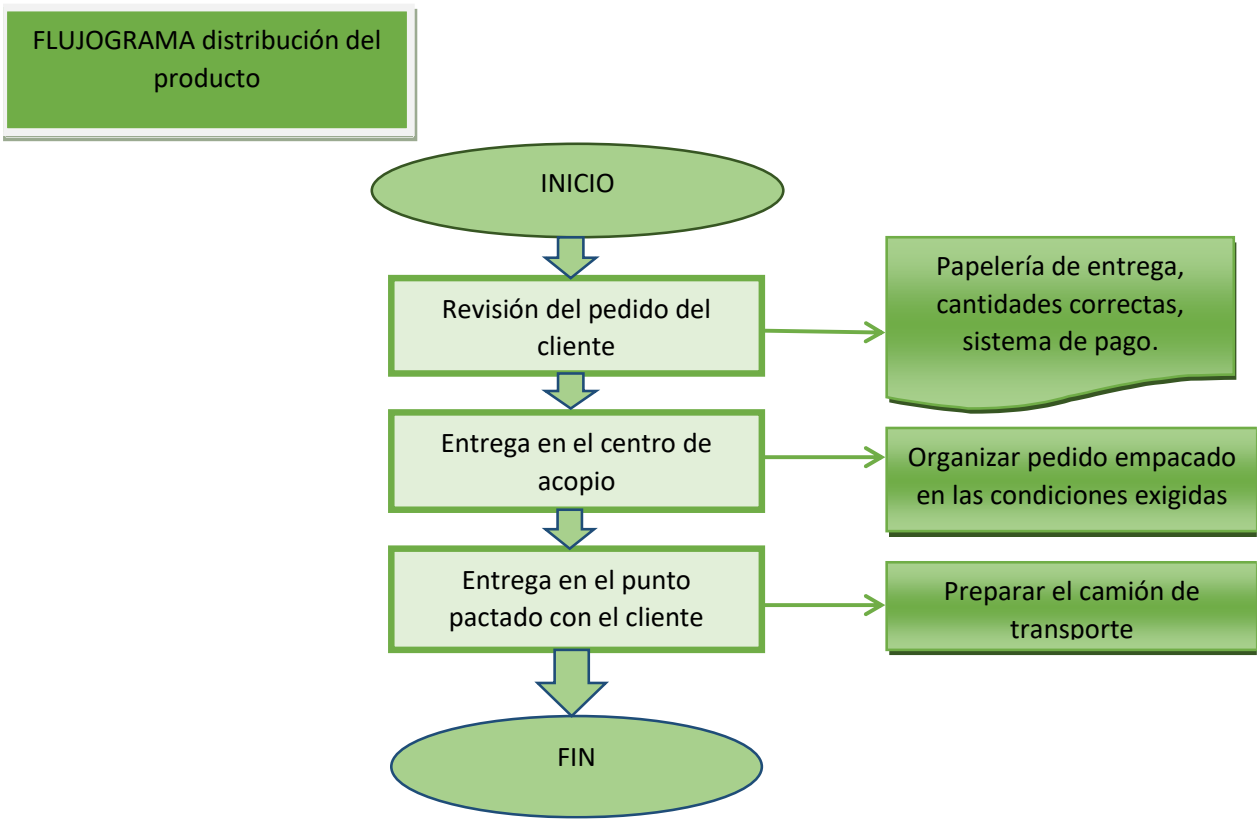


Figura 27. Distribución

Fuente: propia del autor

Misión

Ser una empresa líder del sector Agropecuario que integre al asociado alrededor de los beneficios que ofrece al campesino el Centro de Acopio, manteniendo condiciones competitivas para los clientes y preferenciales para los asociados en actividades de comercialización, seguridad, tecnología e innovación en torno a las actividades del agro.

Visión

Se visualiza al Centro de Acopio como una empresa rentable que realiza actividades de acopio, comercialización, mercadeo de productos producidos por el campesino del municipio de Sonsón, pretendiendo expandir la comercialización a nivel regional, nacional e internacional.

Política de calidad

Satisfacer a nuestros asociados y clientes con calidad, responsabilidad y eficiencia, prestando servicios de orientación técnica y comercial, comercialización de productos agropecuarios y gestión de programas de impacto social, mejorando continuamente nuestros procesos, ofreciendo las mejores condiciones en precios del mercado y diversidad en el portafolio de productos y servicios, mantener bajos niveles de almacenamiento y consolidando un equipo humano altamente calificado.

Objetivos de calidad

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Reducir el número de quejas y reclamos presentadas por los clientes.
- Entregar oportunamente los pedidos y prestar un servicio enfocado en la distribución.
- Mejorar continuamente los procesos.
- Fortalecer las competencias del equipo humano.
- Generar impacto social en los empleados de los asociados y la región.
- Gestionar la capacidad negociadora estructurada frente a los proveedores y aliados estratégicos.

ANÁLISIS DE RIESGOS

En la tabla 11 se puede apreciar los riesgos en los cuales se podría afectar los funcionamientos normales de la empresa, catalogados como:

1) Factor de riesgo alto: es el riesgo que más afecta el desarrollo de la empresa por sus múltiples probabilidades de ocurrencia

2) Factor de riesgo medio: si se presenta no afecta en totalidad el desarrollo de la empresa.

3) Factor de riego bajo, en el cual la empresa puede seguir operando y tomar medidas de prevención.

Como riesgos altos se tienen la baja capacidad de negociación con los proveedores, teniendo en cuenta el precio final de los productos y la valoración que el campesino le dé a su cosecha, escasez por las variaciones climáticas donde se tendrá un plan de contingencia para mitigar estos riesgos.

El plan de contingencia tendrá todas las estrategias que se puedan desarrollar en pos de tener un mínimo impacto, en los riesgos detectados, los cuales, desde la categoría alta, media y baja serán contemplados mediante dicho plan para evitar futuros inconvenientes.

Tabla 11. Matriz de riesgos

Centro de acopio agricola del municipio de Sonsón						
MATRIZ DE RIESGOS						
FACTOR DE RIESGO	**DESCRIPCION DEL RIESGO**	**FUENTE GENERADORA**	**CONSECUENCIA**	**GRADO DE PELIGROSIDAD**	**CONTROL NECESARIO**	**PRIORIDAD**
Posibilidad de ocurrencia alta, media o baja	Definir cual es el riesgo	Mercadeo, operativo, administrativo, legal, social o financiero	Qué se genera como factor negativo con la existencia del riesgo	Alta o baja	Actividades para prevenir el riesgo	Orden de importancia para controlar los riesgos identificados
Bajo	Cambio de la vocación agrícola en el municipio	social	Que los pequeños productores dejen de producir los productos agrícolas impulsados por multinacionales.	Bajo	Acompañamiento a los pequeños productores garantizandoles la compra de los sus productos.	Una baja importancia ya que las multinacionales no lograrian que los pequeños productores cambian su forman de trabajo.
Bajo	Que no compren los productos.	Mercadeo	Que el centro de acopio no genere la rentabilidad necesaria para su sostenibilidad y permanencia en el tiempo.	Bajo	Negociaciones previas con los diferentes canales de comercialización establecidos.	Bajo, dentro de los supuestos es contemplado, por lo que para el inicio del acopio se establecio unos canales los cuales permiten el alcance del público objetivo.
Bajo	la logistica de trabajo en la recoleccíon de los productos	Operativo.	una desordenada y poco competitvidad en la distribucción de los productos.	Bajo	Establacer una previa prueba logistica que servira para el inicio del centro de acopio y una constante mejora para el mejor aprovechamiento.	Es necesario inicialmente estar en constantes pruebas logisticas, que permitan plantear un modelo de rotación funcional.
Media	Que no se logre la rentabilidad esperada.	Financiero	posible endeudamiento y hasta un cierre.	Alta	Medir indicadores, con un continuo analisis de cifras	La propuesta de negocio no puede resultar ser la esperada, debido a multiples factores que no facilitan el modelo de negocio, por lo cual desde el inicio se debe estar considerando esta falla.
Alta	Baja capacidad de negociación con los proveedores.	Admnistrativo	Debido a la costumbre y pensamiento errado de los productores, podria ser causal para que el centro de acopio	Media	Velar por el interes particular de las dos partes negociadoras, estableciendo desde el inicio un ganar ganar, siguiendo los antecedentes que los hacen reaceos ante esta propuesta de negocios.}	La costumbre identificada en el municipio, sumados a los antecedentes puede resultar complicado la aceptación de la propuesta de negocios, por lo que lo más conveniente seria tener como aliados a los lideres agro.
Alta	Escasez por las variaciones climaticas	Operativo	Las variaciones climaticas afectan radicalmete lo que puede generar al momento de no tener productos para su posterior venta.	Alta	Acompañamientos de capacitaciones por parte de expertos en el tema, quien pueda enseñarles unas minimas pautas para estar preparados a estas variaciones.	Las variaciones de clima que se presentan actualmente son dificiles de controlar y/o predecir. Resulta ser muy costoso la exitosa prevención de está.
Media	Competencia por parte multinacionales o intermediarios.	Admnistrativo	Por ser un municipio con gran extensión territorial y todos los pisos termicos, es potencial para proyectos de multinacionales, con gran musculo financiero con el fin de que los productores les vendan sus productos o incentivarlos para cosechar los productos convenientes por la multinacional.	Media	Ofrecerles una buena opción trasparente y continua para compra de sus productos. Ademas de una solida relación velando continuamente por el bienestar de la negociación.	Las multinancionales e intermediarios son una competencia que se debe evaluar constatemente, ya que resultan ser una amenaza directa, pero pensando en el bienestar del productor agro resultaria ser una ventaja competitiva ante estos.

Fuente: propia del autor

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El presente plan de implementación se realiza con base en las actividades propuestas para el desarrollo y puesta en marcha de la unidad de negocio, inicialmente se divide en tres fases importantes para dar cumplimiento a la misma, en la fase de planeación se plantea conocer el macro entorno del municipio de Sonsón, planteando actividades estratégicas en pos de determinar las variables para la creación del centro de acopio.

Por otra parte la fase de diagnóstico se propone conocer el mercado potencial y los productos más representativos del municipio de Sonsón en el cual se plantea valorar las cantidades de los productos, determinando la cantidad de los mismos, además de definir la conformación administrativa de la empresa y los requerimientos financieros operativos del negocio.

En la fase de ejecución es importante asegurar el espacio físico para la implementación del centro de acopio en el municipio, definir la constitución del modelo de negocio para la puesta en marcha y asegurar el monto del dinero requerido para suplir todas las necesidades escritas en el plan financiero del modelo. En esta fase, es importante contar con el aval de la alcaldía del municipio para implementar el proyecto y recibir algunos beneficios ya sea de forma técnica, operativa o económica.

Tabla 12. Plan de acción Centro de Acopio Agrícola Sonsón

NOMBRE DE LA ENTIDAD Centro de Acopio Agricola Sonsón.				
PLAN DE ACCIÓN				
FASE	*OBJETIVO ESTRATEGICO*	*OBJETIVO ESPECIFICO*	*ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS*	*RESPONSABLE*
PLANEACIÓN	Conocer el macro entorno del sector agrícola del municipio de Sonsón	Determinar las variables para la creacion de un Centro de Acopio Agricola	Visitar a los pequeños proctores del municipio de Sonsón	Gerente y auxiliar admnistrativo
			Conocer su modelo de negociacion actual	Gerente y auxiliar admnistrativo
			Realizar una encuesta sobre el manejo actual e la agricultura	Gerente y auxiliar admnistrativo
			Diagnosticar la capacidad de produccióna de alimentos	Gerente y auxiliar admnistrativo
DIAGNÓSTICO	Analizar la oferta y la demanda del nicho de mercado en el municipio de Sonsón.	Conocer el mercado potencial y los productos de los pequeños productores del municipio de Sonsón	Diagnosticar cuales son los productos mas ofertados por los campesinos de la zona	Director Comercial
			Evaluar las cantidades de los productos	Director Comercial
			Determinar la calidad de los mismos	Director Comercial
	Determinar la conformación administrativa, financiera, técnica, tecnológica y operativa de la unidad de negocio		Definir la confomacion administrativa de la empresa	Junta Directiva
			Definir los requerimientos financieros o de capital de trabajo	Gerente y Contador
			Definir los requerimientos tecnologicos y operativos de la unidad de negocio	Gerente y Contador
EJECUCIÓN	poner en marcha la unidad de negocios en el municipio de Sonsón	contar con todos los requerimientos financieros, administrativos, tecnologicos para la empresa	Asegurar un espacio fisico para la puesta en marcha de la unidad de negocio	Director de Operaciones
			Asegurar la constitucion de la asociacion y el modelo de negocio	Gerente
			Contar con los requerimientos financieros para la puesta en marcha	Equipo de Dirección
			Obtener un aval del municipio de Sonsón para el Centro de Acopio	Equipo de Dirección

Fuente: propia del autor

PLAN FINANCIERO

La rigurosa labor de emprender trae consigo un sin fin de variables relevantes y sumamente importantes que permiten el éxito del negocio, uno de los aspectos más fundamentales al momento de la ejecución de un proyecto es establecer un plan financiero óptimo que permita conocer con antelación cuáles serán los recursos monetarios necesarios y además los ingresos que se obtendrán por medio de la ejecución del objeto social por parte de la compañía. Para la gerencia, el primer nivel o área administrativa de una organización es de suma importancia establecer un presupuesto, una destinación de ingresos y la entrada de estos, dado a que el recurso monetario es uno de los principales al momento de ejercer una actividad comercial, industrial y de servicios.

La planeación financiera es el punto de partida para la creación de un negocio que busca ser sostenible y competitivo en el mercado, por esta razón se debe realizar un análisis concienzudo sobre éste, dado a que el recurso financiero compone una parte vital de las organizaciones, el proyecto enfocado en la creación de un centro de acopio en el municipio de Sonsón necesita un especial análisis y énfasis sobre el plan que establecerá los ingresos y el presupuesto que permitirá a la organización tener recursos que cubrirán gastos y costos necesarios para la ejecución de labores que permitan al centro de acopio desempeñar su actividad comercial de manera idónea y eficaz.

Por medio de la elaboración del plan se pretende establecer el objetivo, las herramientas, actos y estrategias que se pondrán en marcha en el aspecto financiero del proyecto, éste, además, permitirá contribuir con la tarea de establecer una identidad que todo plan de negocio debe contener debido a que es fundamental para que se ejecute el proyecto de manera exitosa. La elaboración de un plan de negocios permite a la gerencia identificar riesgos a nivel financiero con antelación y de esta manera establecer planes y acciones de contingencia que les permita estar preparados para

estos sucesos, disminuyendo al máximo los impactos negativos que pueden traer estos a nivel financiero.

El centro de acopio que establecerá su sede en el municipio de Sonsón, fortalecerá su estructura por medio de un plan financiero detallado que se presentará a continuación, éste permitirá conocer a fondo cuáles son los aspectos que pondrá en marcha el negocio de manera eficaz, facilitando la canalización de los recursos por medio de la ejecución de las actividades comerciales del centro. Además, destinará recursos monetarios a los procesos fundamentales para el desarrollo y funcionamiento adecuado del centro de acopio.

Última actualización: Abril 2017

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017 py	2018py	2019py	2020py	2021py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.0%	4.9%	4.7%	3.1%	2.0%	2.0%	2.8%	3.5%	4.2%	3.7%
Balance del Gobierno Nacional (% del PIB)	-2.3%	-2.4%	-2.4%	-3.0%	-4.0%	-3.7%	-2.9%	-3.1%	-3.0%	-2.7%
Balance en cuenta corriente (% del PIB)	-3.1%	-3.2%	-5.1%	-6.5%	-4.4%	-3.8%	-3.9%	-4.1%	-4.3%	-4.1%
Tasa de desempleo urbano (% de la PEA)	10.2%	9.7%	9.3%	9.8%	9.9%	10.3%	10.8%	10.8%	10.8%	11.4%
Inflación al consumidor (var. % anual)	2.4%	1.9%	3.7%	6.77%	5.75%	4.20%	3.50%	3.60%	3.40%	3.20%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.25%	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	5.75%	4.75%	4.75%	4.75%	4.75%
DTF 90 Días (% anual. fin de año)	5.22%	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	6.00%	5.30%	5.00%	4.75%	4.80%
IBR Overnight (% E.A. 365 días, fin de año)	4.24%	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	5.55%	4.60%	4.60%	4.60%	4.60%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1798	1869	2000	2743	3051	2900	2880	2880	2810	2760
Tasa de cambio USDCOP (fin de año)	1772	1923	2392	3147	3001	2980	2710	2650	2600	2580
Devaluación nominal (% promedio año)	-2.7%	4.0%	7.0%	37.1%	11.2%	-4.9%	-0.7%	0.0%	-2.4%	-1.8%

Figura 28. Proyección de finanzas a mediano plazo

Fuente: E-bvc - https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 13. Estado de resultados

Centro de acopio agricola del municipio de Sonsón					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Ventas	283.080.000	336.299.040	404.686.844	501.774.970	629.426.522
Costos	151.332.000	165.684.042	186.425.410	211.265.537	239.410.997
Utilidad Bruta	**131.748.000**	**170.614.998**	**218.261.435**	**290.509.433**	**390.015.526**
Gastos operativos	186.180.567	193.906.445	200.945.121	207.292.446	214.310.688
Utilidad antes impuestos e intereses	**-54.432.567**	**-23.291.447**	**17.316.314**	**83.216.987**	**175.704.838**
Gastos financieros	3.951.535	3.600.128	3.206.553	2.765.749	2.272.049
Ingresos financieros	0	0	0	0	7.985.599
Utilidad antes de impuestos	**-58.384.101**	**-26.891.576**	**14.109.760**	**80.451.237**	**181.418.388**
Impuestos	0	0	163.673	933.234	2.104.453
Utilidad neta	**-58.384.101**	**-26.891.576**	**13.946.087**	**79.518.003**	**179.313.934**

Fuente: propia del autor

Los resultados de la empresa para los ejercicios 2017 - 2021 muestran una mejoría exponencial debido al equilibrio en los costos de producción, los cuales varían relativamente poco año tras año. Las ventas aumentarán aproximadamente 15% cada año de acuerdo a la proyección. Los gastos operativos tendrán un aumento constante y los costos indirectos variaciones leves negativas, lo que en los primeros dos años arrojará un resultado del ejercicio negativo, y a partir del tercer año habrá utilidades para el cálculo de flujo de caja libre y se podrá conocer la generación de valor para los socios.

Flujo de efectivo

Tabla 14. Flujo de efectivo

Centro de acopio agricola del municipio de Sonsón						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
SALDO INICIAL	0	18.009.343	-38.434.697	-63.737.618	-48.432.777	31.942.396
FUENTES DE EFECTIVO:						
Ventas de contado		283.080.000	336.299.040	404.686.844	501.774.970	629.426.522
Recuperación de cartera			0	0	0	0
Adquisición de préstamos	36.018.243					
Aportes de capital	20.000.000					
Rendimientos financieros			0	0	0	7.985.599
Venta de activos fijos						
TOTAL FUENTES	**56.018.243**	**283.080.000**	**336.299.040**	**404.686.844**	**501.774.970**	**637.412.121**
USOS DE EFECTIVO						
Costos operativos		151.332.000	165.684.042	186.425.410	211.265.537	239.410.997
Gastos operativos		186.180.567	193.906.445	200.945.121	207.292.446	214.310.688
Pago de proveedores			0	0	0	0
Inversión en activos fijos e inventarios	38.008.900					
Servicio de la deuda		2.928.386	3.279.792	3.673.367	4.114.171	4.607.871
Intereses		3.951.535	3.600.128	3.206.553	2.765.749	2.272.049
Impuestos			0	0	163.673	933.234
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		-4.868.447	-4.868.447	-4.868.447	-4.201.780	-4.201.780
TOTAL USOS	**38.008.900**	**339.524.040**	**361.601.961**	**389.382.004**	**421.399.797**	**457.333.059**
EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTI	**18.009.343**	**-56.444.040**	**-25.302.921**	**15.304.840**	**80.375.173**	**180.079.062**
SALDO FINAL DE EFECTIVO	**18.009.343**	**-38.434.697**	**-63.737.618**	**-48.432.777**	**31.942.396**	**212.021.458**

Fuente: propia del autor

La entidad muestra en sus seis vigencias proyectadas un incremento importante en las fuentes y generación de fondos, iniciando en 2016 con una inyección de capital y financiamiento externo, a partir del segundo año se empiezan a reflejar fuentes por concepto de ventas propias de contado, lo cual resulta positivo desde el punto de vista de rotación de cartera, en los años siguientes se registran ventas con crecimiento constante. Para el año 2021 se espera percibir cerca de 10 millones por concepto de rendimientos financieros. En cuanto a las aplicaciones, el primer año hubo egresos por la compra de activos fijos, en los años siguientes se encuentran erogaciones permanentes por gastos y costos operativos, pago de créditos y servicio a la deuda con valores constantes entre $2.500.000 y $4.500.000 aproximadamente. Finalmente se puede decir que en las vigencias dos, tres y cuatro, la empresa no genera fondos para cubrir sus obligaciones, a partir del año cuatro las fuentes superan las aplicaciones y esto habla de la capacidad de operación autónoma que tiene la entidad.

Balance general

Tabla 15. Balance general

Centro de acopio agricola del municipio de Sonsón						
BALANCE GENERAL						
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Activos corrientes						
Disponible	18.009.343	0	0	0	0	0
Inversiones temporales		0	0	0	31.942.396	212.021.458
Deudores (cuentas por cobrar)		0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros activos						
Total activo corriente	**18.009.343**	**0**	**0**	**0**	**31.942.396**	**212.021.458**
Activos de largo plazo						
Muebles y enseres	4.008.900	4.008.900	4.008.900	4.008.900	4.008.900	4.008.900
Maquinaria y equipo	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	0	(4.201.780)	(8.403.560)	(12.605.340)	(16.807.120)	(21.008.900)
Software	0	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	(666.667)	(1.333.333)	(2.000.000)	(2.000.000)	(2.000.000)
Total activos no corrientes	**34.008.900**	**29.140.453**	**24.272.007**	**19.403.560**	**15.201.780**	**11.000.000**
Total activos	**52.018.243**	**29.140.453**	**24.272.007**	**19.403.560**	**47.144.176**	**223.021.458**
Pasivos corrientes						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar		0	0	163.673	933.234	2.104.453
Obligaciones financieras corrientes	2.928.386	3.279.792	3.673.367	4.114.171	4.607.871	0
Total pasivos corrientes	**2.928.386**	**3.279.792**	**3.673.367**	**4.277.844**	**5.541.106**	**2.104.453**
Pasivos no corrientes						
Obligaciones financieras no corrientes	33.089.858	29.810.066	26.136.699	22.022.528	17.414.657	17.414.657
Total pasivos no corrientes	**33.089.858**	**29.810.066**	**26.136.699**	**22.022.528**	**17.414.657**	**17.414.657**
Total pasivos	**36.018.243**	**33.089.858**	**29.810.066**	**26.300.372**	**22.955.763**	**19.519.110**
Patrimonio						
Capital	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal	0	0	0	(2.689.158)	(1.294.549)	6.657.251
Utilidades retenidas	0	0	(58.384.101)	(82.586.519)	(70.035.041)	1.531.162
Utilidad del periodo	0	(58.384.101)	(26.891.576)	13.946.087	79.518.003	179.313.934
Total patrimonio	**20.000.000**	**(38.384.101)**	**(65.275.677)**	**(51.329.590)**	**28.188.413**	**207.502.347**
Total pasivo y patrimonio	**56.018.243**	**(5.294.244)**	**(35.465.611)**	**(25.029.217)**	**51.144.176**	**227.021.458**
Diferencia en balance		**34.434.697**	**59.737.618**	**44.432.777**		

Fuente: propia del autor

El balance general de la empresa, los activos corrientes en todas las vigencias tienen movimiento en el primer año y en los dos últimos, representados en disponible y cuentas por cobrar respectivamente. Un mayor valor está registrado en los activos del largo plazo, puesto que corresponde a activos en propiedad planta y equipo con valores constantes de 34 millones aproximadamente por año. Con relación a los pasivos del corto plazo, para todos los años hay movimientos, especialmente en los impuestos al cargo desde el tercer año y el pago de intereses de obligaciones financieras. Para el largo plazo, los pasivos contienen obligaciones financieras generales las cuales se amortizan y disminuyen año tras año. Patrimonialmente la empresa cierra cada año con 20 millones por concepto de capital y a partir del segundo año se reflejan pérdidas en los años dos, tres y cuatro. Seguidamente se pueden ver utilidades en aumento y utilidades retenidas por concepto de resultados positivos en ejercicios anteriores.

Flujo de caja

Tabla 16. Flujo de caja

Centro de acopio agricola del municipio de Sonsón					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Ventas	283.080.000	336.299.040	404.686.844	501.774.970	629.426.522
Costos	151.332.000	165.684.042	186.425.410	211.265.537	239.410.997
Gastos operativos	186.180.567	193.906.445	200.945.121	207.292.446	214.310.688
Utilidad operativa	**-54.432.567**	**-23.291.447**	**17.316.314**	**83.216.987**	**175.704.838**
Impuesto de renta operativo	-631.418	-270.181	200.869	965.317	2.038.176
Beneficio fiscal financiero	631.418	270.181	-37.196	-32.083	66.277
Utilidad operativa despues de impuestos	**-54.432.567**	**-23.291.447**	**17.152.640**	**82.283.752**	**173.600.384**
Depreciación y amortización	4.868.447	4.868.447	4.868.447	4.201.780	4.201.780
Flujo de caja bruto operativo	**-49.564.120**	**-18.423.000**	**22.021.087**	**86.485.532**	**177.802.164**

	-56.018.243	-49.564.120	-18.423.000	22.021.087	86.485.532	177.802.164

TIR DEL PROYECTO	**24%**

El desarrollo de este proyecto rentará 24% aproximadamente en sus 5 años de funcionamiento con relación a la inversión realizada. Adicionalmente el inversionista pretende percibir 535 millones por la inyección de capital calculados al momento de iniciar con el proyecto, esto calculado con una tasa de 12% como costo de oportunidad, desde todos los angulos es atractivo al empresario puesto que la TIR supera por mucho la tasa de financiación.

WACC DEL PROYECTO	17,0%
VPN DEL PROYECTO	**29.197.808**

Servicio de la deuda	2.928.386	3.279.792	3.673.367	4.114.171	4.607.871
Gastos financieros	3.951.535	3.600.128	3.206.553	2.765.749	2.272.049
Flujo de caja libre del inversionista	**-56.444.040**	**-25.302.921**	**15.141.167**	**79.605.612**	**170.922.244**

	-20.000.000	-56.444.040	-25.302.921	15.141.167	79.605.612	170.922.244

TIR DEL INVERSIONISTA	**31%**

El inversionista percibirá cerca del 31% de la inyección económica realizada, lo cual es positivo y rentable. El valor presente neto calculado con la TMRR 1,23 proyecta un monto importante que puede motivar al inversionista a aplicar capital a la compañía.

VPN	**150.740.039**

Fuente: propia del autor

Wacc

Tabla 17. Costo promedio ponderado de los recursos (Wacc)

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)							
	2017	2018	2019	2020	2021		CP
Proveedores	0	0	0	0	0	Tasa	0%
Impuesto por pagar	0	0	163.673	933.234	2.104.453	Tasa	0%
Obligaciones financieras corrientes	3.279.792	3.673.367	4.114.171	4.607.871	0	Tasa	12,00%
Obligaciones financieras no corrientes	29.810.066	26.136.699	22.022.528	17.414.657	17.414.657	Tasa	12,00%
Patrimonio	-38.384.101	-65.275.677	-51.329.590	28.188.413	207.502.347	Tasa	14,00%
Total pasivo y patrimonio	-5.294.244	-35.465.611	-25.029.217	51.144.176	227.021.458		
	Participación	Participación					
Proveedores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Impuesto por pagar	0,00%	0,00%	-0,65%	1,82%	0,93%		
Obligaciones financieras corrientes	-61,95%	-10,36%	-16,44%	9,01%	0,00%		
Obligaciones financieras no corrientes	-563,07%	-73,70%	-87,99%	34,05%	7,67%		
Patrimonio	725,02%	184,05%	205,08%	55,12%	91,40%		
Costo promedio ponderado	**26,50%**	**15,68%**	**16,18%**	**12,88%**	**13,72%**	**16,99%**	

Fuente: propia del autor

El presente proyecto tiene una tasa de descuento para los flujos de caja proyectados del 17% aproximadamente, esto corresponde a la tasa de financiación que usa y puede usar la empresa para posibles apalancamientos financieros con entidades externas. Resulta positivo porque supera el costo de capital propuesto para su cálculo, lo cual lo hace atractivo para el inversionista y quien desarrolla las actividades propias del objeto social.

Indicador de liquidez

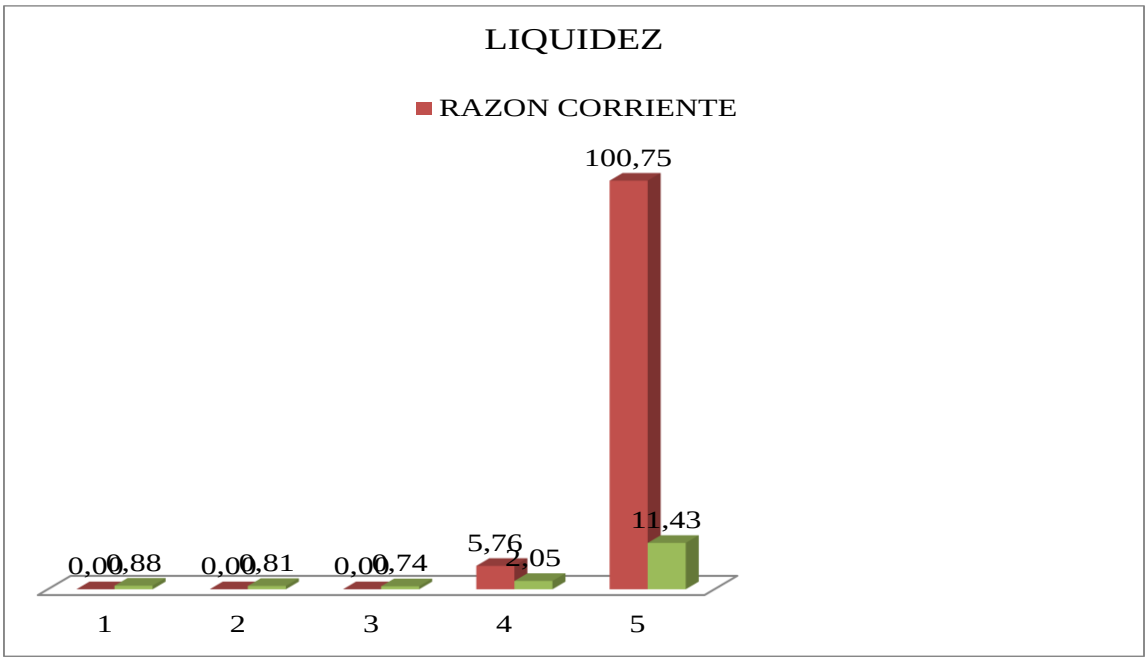


Figura 29. Indicador de liquidez

Fuente: propia del autor

Los indicadores de liquidez para este proyecto muestran una razón corriente en ceros para los primeros tres años de funcionamiento, debido a la ausencia de activos corrientes para estas vigencias, en los años cuatro y cinco se refleja una capacidad de generación de fondos para el cumplimiento de las aplicaciones por peso invertido en el proyecto. La prueba ácida habla de que

en los primeros tres años la empresa es incapaz de cubrir sus obligaciones corrientes, solo a partir del año cuatro lograría cubrir con sus activos corrientes sus pasivos a corto plazo, sin tener que enajenar sus inventarios. El indicador de solidez refleja cifras positivas en lo relacionado con el activo y el pasivo total, lo que habla de equilibrio financiero entre los activos poseídos y las deudas consolidadas. Finalmente el capital de trabajo en los primeros tres años es negativo y a partir del año cuatro se reflejan valores requeridos para el pleno funcionamiento del ente económico. Lo anterior es directamente proporcional al incremento en la operación a través de los años.

Indicador de endeudamiento

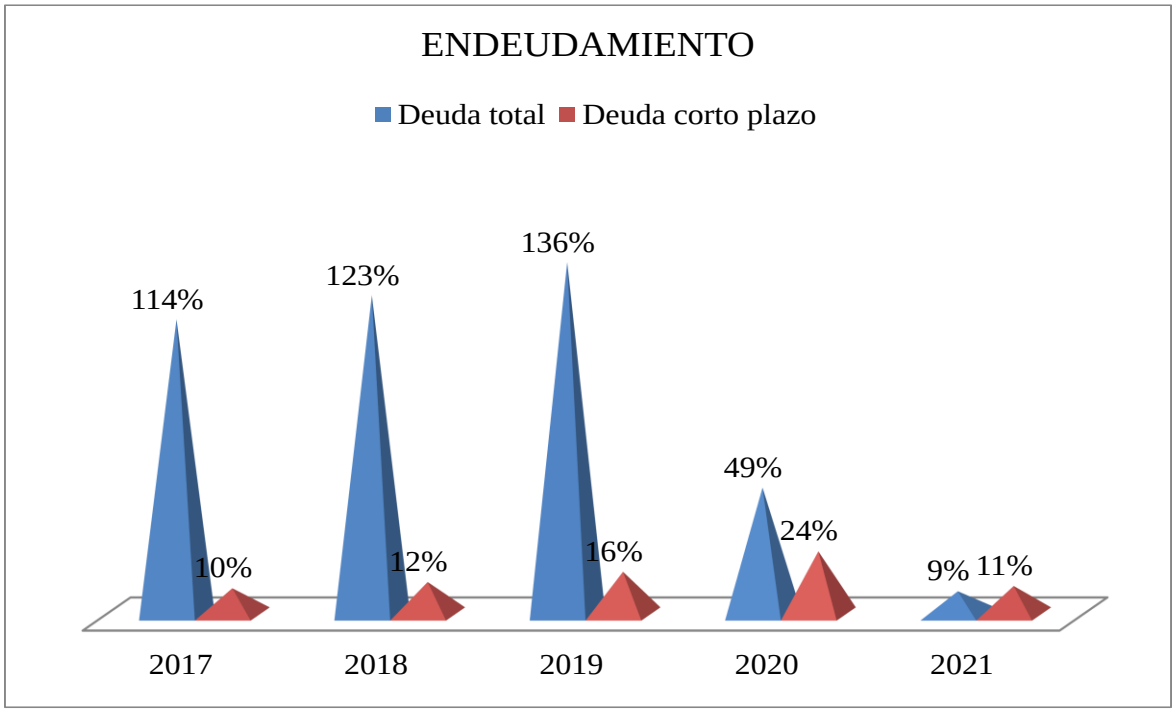
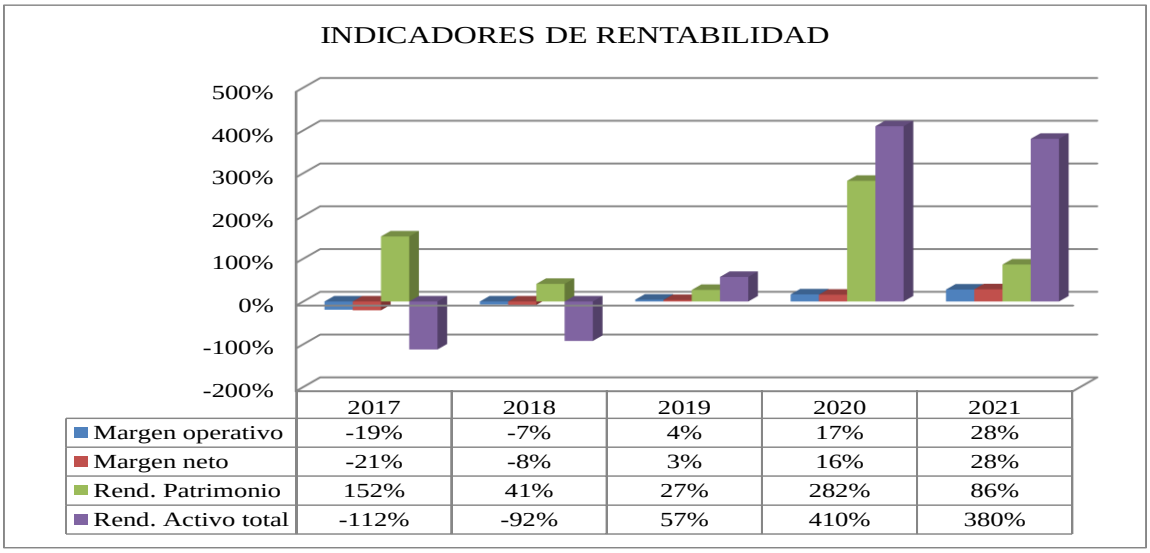


Figura 30. Indicador de endeudamiento

Fuente: propia del autor

El índice de endeudamiento habla de que los primeros tres años, los acreedores tienen una participación muy alta con relación a los activos con que cuenta la empresa, a partir del año cuatro esa participación baja, lo cual es menos riesgoso para la entidad y sus fines económicos. El endeudamiento a corto plazo quiere significar entre el 9% y el 25% para todos los años; el pasivo a corto plazo tiene solo estos porcentajes de participación en la deuda total. El 75% en promedio hace parte de las deudas a largo plazo de la entidad. Esto es positivo pues se pretende que el proyecto Agropáramo perdure en el tiempo y de resultados positivos por su operación. Finalmente, el patrimonio de la entidad es inferior a sus pasivos, lo que refleja un desbalance, pues el capital social y utilidades no cubren la deuda de corto y largo plazo en los primeros tres años.

Indicador de rentabilidad



	2017	2018	2019	2020	2021
Margen operativo	-19%	-7%	4%	17%	28%
Margen neto	-21%	-8%	3%	16%	28%
Rend. Patrimonio	152%	41%	27%	282%	86%
Rend. Activo total	-112%	-92%	57%	410%	380%

Figura 31. Indicador de rentabilidad

Fuente: propia del autor

Los indicadores de rentabilidad del proyecto reflejan un margen bruto ascendente entre 47% y 62% significativo desde el punto de vista de viabilidad de empresa, objetivo que se pretende con este trabajo de grado. El margen operacional muestra una cifra negativa en el primer año, debido a la ausencia de ingresos y las erogaciones normales de la operación, a partir del segundo año inicia un crecimiento importante en este margen, finalizando el año cinco con una cifra de 28% debido al aumento en las ventas. Los primeros dos años de funcionamiento el margen neto reflejado aparece negativo debido a los costos y gastos operacionales, que aun sin ingresos se presentan. Desde el tercer año se inicia con 3% y continúa en ascenso hasta el año cinco, terminando con un 28% de rentabilidad con respecto a los gastos y costos. Con relación al patrimonio, tiene un rendimiento frente a las utilidades en todos los años positivo, los cual habla de la viabilidad de la inversión y el atractivo del proyecto para el inversionista. Los activos rinden negativamente en los primeros dos años con respecto a las utilidades recibidas, entre los años tres y cinco se hace positivo, ya que la rentabilidad aumenta en estos periodos, esto hace que los activos sean más rentables y generen beneficio a la empresa.

Indicador de gestión de valor

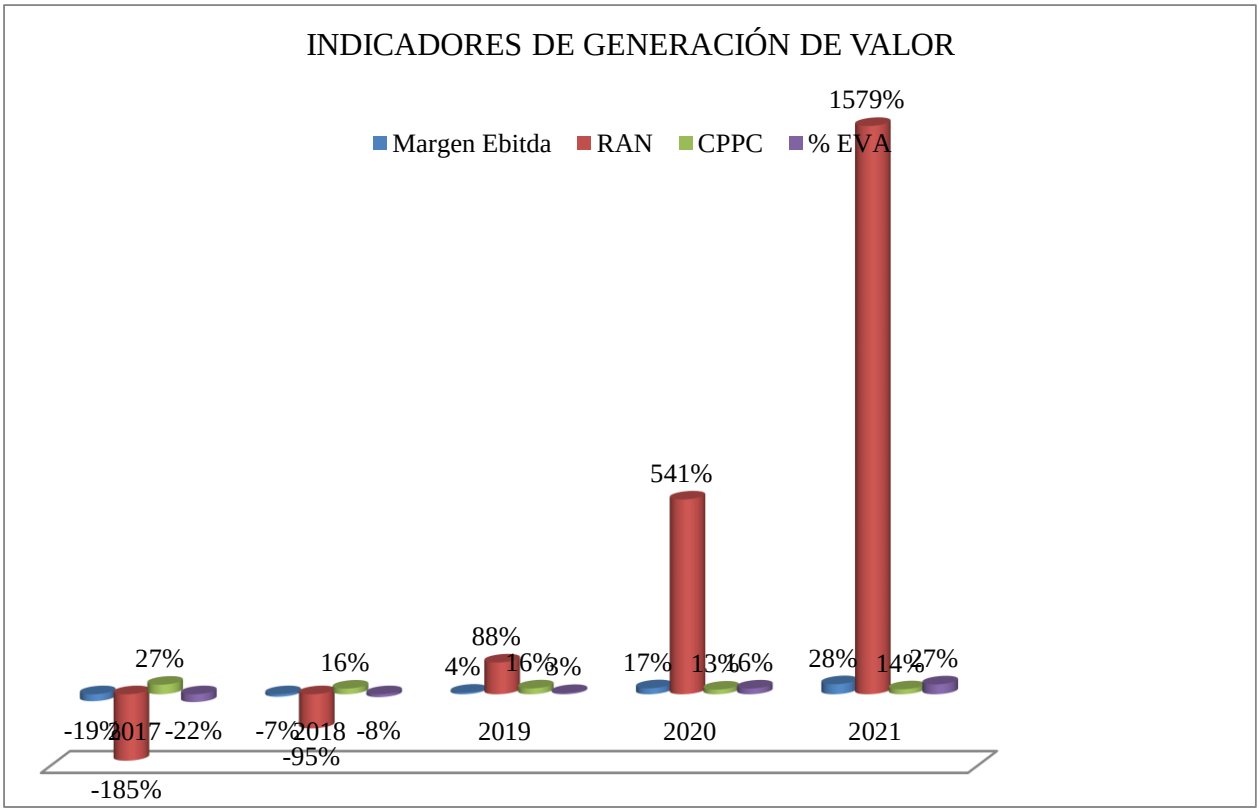


Figura 32. Indicador de gestión de valor

Fuente: propia del autor

La generación de valor para el proyecto Agropáramo tiene un componente incierto, debido al desconocimiento de las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar, por tanto el KTNO y el PKT arrojan cifras en ceros. El rendimiento del activo y el patrimonio con respecto a las utilidades es positivo de manera global. Adicionalmente Agropáramo cuenta con capacidad de generar flujos de caja libre desde el año tres, debido al punto de equilibrio e incremento de las ventas resultado de la operación. Finalmente los indicadores WACC, EVA y RAN muestran cifras negativas en los dos primeros años de producción, lo que se hace normal en un proyecto que inicia,

con un costo de oportunidad variable entre el 12% y el 26% máximo, la empresa cuenta con suficientes posibilidades de crecimiento en el tiempo. Especialmente a partir del tercer periodo el proyecto empieza a ser rentable y a lograr los objetivos propuestos desde la estructuración del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M. A. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio que se dedique a la comercialización de productos agrícolas, en la parroquia de Imbaya, del Cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura.* Obtención del Título de Ingeniero en Economía, Mención Finanzas. Ibarra: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica del Norte.

Aguavil-Enríquez, I. A. y Quicaliquín-Guilcaso, D. A. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio de productos agrícolas para las comunidades Tsáchilas.* Obtención del Título de Ingenierías Comerciales. Santo Domingo: Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ALADI. (2000). *Proyecto de construcción de un Centro de Acopio, Procesamiento y Comercialización de Granos y Semillas.*

Alcaldía de Sonsón-Antioquia. *Nuestro municipio, información general*. Consultado en: http://www.sonson-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml

Bancolombia. (s.f.). *Categoría – Tabla Mocroeconómicos* Proyectados. Consultado en https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados

Briceño-Méndez, E. E. (2012). *Centro de acopio agrícola, San Andrés Semetabaj, Sololá.* Para optar por el título de Arquitecto. Ciudad de Guatemala: Facultad de Arquitectura, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. (2014). *Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos.* Documento Técnico. Misión para la Transformación del Campo. Bogotá, D.C.

Cepeda-Landín, D. E. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio destinado a la comercialización de cacao de finio aroma en la zona de la Troncal.* Tesis de grado. Guayaquil: Facultad de Ingenierías, Universidad Politécnica Salesiana.

Corabastos. (Noviembre de 2017). *Boletín Diario de Precios*. Consultado en http://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/BoletinDescarga.php

Fernández-Sánchez, F. (2011). *Canales de comercialización*. Consultado en: https://es.slideshare.net/ffernandez3000/canales-de-comercializacin-9939137

Instituto Colombiano Agropecuario. (2010). Resolución 1167. *Manual para la Comercialización y Manejo de Insumos Agropecuarios y Semillas para Siembra a través de establecimientos de comercio.* Bogotá, D.C.

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, *Estudios técnicos, económicos, sociales y ambientales complejo páramos de Sonsón.*

Lectura pedagógica y didáctica del territorio. Componente zonificación. *Lectura subregión Páramo – lo económico*. Consultado en: http://historico.prodepaz.org/1sistplaneacionzonal/lpdt/zonificacion/04economico.htm

López-Rendón, V. E. y Ortiz-Montes, O. (2014). *Localización de un centro de acopio para los alimentos comercializados por la corporación VP*. Santiago de Cali: Facultad de Ingeniería. Universidad ICESI.

Mi oriente.com. *Aguacate, futuro productivo de* Sonsón. Consultado en: http://mioriente.com/paramo/sonson/aguacate-futuro-productivo-sonson.html

Nájera-Ruiz, D. M. (2011). *Centro de acopio comunal de productos agrícolas no tradicionales en Patzicia, Chimaltenango.* Grado académico de licenciatura. Ciudad de Guatemala: Facultad de Arquitectura, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Referencia con la Ley 1258 del 2008. *Obligaciones*. Consultado en http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130

Sena. Agencia Pública de Empleo. (s.f.). *Auxiliar Almacén y Bodega.* Funciones o actividades del contrato. Consultado en https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/spe-web/spe/demanda/solicitud-sintesis/2106592

Apéndice A. Encuesta estructurada

Plan de negocios para la creación de un centro de acopio en el municipio de Sonsón

ENCUESTA NRO. | | | |

Cordial Saludo, somos estudiantes de la carrera de administración de empresas en la Universidad Católica de Oriente, actualmente estamos desarrollando un estudio sobre un plan de negocios para la creación de un centro de acopio agrícola en el municipio de Sonsón, por esta razón solicitamos su valiosa colaboración respondiendo las siguientes preguntas, en forma clara y honesta.

Confidencialidad: las opiniones y respuestas dadas en la presente encuesta serán tenidas en cuenta en el trabajo, pero los datos personales no serán comunicados ni usados con fines diferentes a los propuestos en la investigación. Serán utilizados para la investigación y desarrollo de este proyecto.

Nicho de mercado: productores agrícolas del municipio de Sonsón

ENCUESTA

1. ¿Genero?

a) Mujer _____

b) Hombre _____

2. ¿Cuál es su rango de edad?

a) Menor a 20 años _____

b) 21 a 40 años _____

c) 41 a 60 años _____

d) Mayor a 60 años _____

3. ¿Cuál es su estado civil?

a) Soltero _____

b) Casado _____

c) Unión libre _____

d) Separado _____

e) Viudo _____

4. ¿Grado de escolaridad?

a) Sin escolaridad _____

b) Primaria _____

c) Secundaria _____

d) Técnico o tecnólogo _____

e) Profesional, posgrado _____

5. ¿Hace cuántos años ejerce la actividad agrícola?

a) Menos de 5 años _____

b) De 6 a 30 años _____

c) De 31 a 50 años _____

d) Más de 50 años _____

6. ¿Qué productos obtiene en su finca? (mencione máximo cinco)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

7. ¿Cuáles son los productos más rentables en su cosecha? (anote textualmente, máximo tres)

1. _____

2. _____

3. _____

8. ¿Cuál es el número de empleados que tiene a su cargo?

a) 0 a 5 _____

b) 6 a 10 _____

c) Más de 10 _____

9. ¿Cada cuánto recibe ingresos su negocio?

a) Menos de un mes _____

b) Ente 1 y 3 meses _____

c) Entre 4 y 6 meses _____

d) Más de 6 meses _____

10. ¿A quién le vende sus productos? (Seleccione principal comprador)

a) Contratos con entidades _____

b) Negociantes de la galería _____

c) Cooperativa _____

d) Intermediarios de la central mayorista. _____

e) Ventas al detal _____

11. ¿Sabe que es un centro de acopio?

a) Si _____

b) No _____

12. ¿Sabe usted cuales son las funciones de un centro de acopio?

a) Si _____

b) No _____

13. ¿Le gustaría pertenecer como productor al Centro de Acopio Agrícola en Sonsón?

a) De acuerdo _____

b) Posiblemente _____

c) En desacuerdo _____

14. ¿Pertenece a alguna asociación de agricultores?

a) Si _____ ¿Cuál? _____

b) No _____

15. ¿Accedería a vender sus productos al centro de acopio?

a) De acuerdo _____

b) Posiblemente _____

c) En desacuerdo _____

16. ¿Qué medios de trasporte están utilizando para transportar los productos?

a) Manuales ´ _____

b) Tracción animal _____

c) Servicio público _____

d) Vehículos propios _____

e) Vehículos contratados _____

17. ¿Estaría dispuesto a hacer un aporte de capital para el funcionamiento del centro de acopio?

a) Si _____

b) No _____

Mil gracias por su valiosa colaboración

---

*O*bservaciones y sugerencias _____

_____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE COMPLETO
DIRECCIÓN
CELULAR
FECHA D/M/A

Apéndice B. Entidades que apoyan

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SONSÓN La alcaldía del municipio junto a su secretaría de asistencia técnica rural (SARYMA) desarrolla procesos de apoyo al crecimiento de los agricultores, donde han implementado diferentes actividades como créditos para el campo con el objetivo de tecnificar e implementar buenas cosechas. Además, de estar en acompañamiento continuo con los productores.
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Apoyo el desarrollo rural y cuenta con programas de emprendimiento y empresarial.
CAPITAL SEMILLA Apoya proyectos de emprendimiento con base del mejoramiento social.
FONDO EMPRENDER Con esta entidad se pretende la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de la unidad de negocio.
INSTITUTO ICA Instituto Colombiano Agropecuario Entidad pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

CÁMARA DE COMERCIO DE ORIENTE Apoya el desarrollo de las unidades de negocio, con la formalización de empresas la cual permite realizar diferentes modelos de negocios, las cámaras de comercio hacen parte de las redes regionales de emprendimiento y ejercen la secretaría técnica
CORPORACIÓN VENTURES, CONCURSO NACIONAL DE EMPRENDEDORES Es la competencia de planes de negocios con mayor trayectoria en Colombia. Tiene el propósito de detectar las mejores ideas de negocio y apoyar a los emprendedores a transformarlas en planes de negocios estructurados por medio de capacitaciones y asesorías.

Apéndice C. Conceptos claves

CENTROS DE ACOPIO: construcción en el área rural que permite reunir los productos de varios agricultores, para alcanzar un volumen comercial de operación, en el cual se realiza la preparación del producto para su transporte y venta en las mejores condiciones posibles.

ECONOMÍA SUSTENTABLE: modelo donde se logra un desarrollo que integra los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad, para maximizar el bienestar humano en el presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades.

FARMACIA AGRÍCOLA: Lugar donde se vende insumos y herramientas para la actividad agrícola.

ICA: entidad pública que diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

LOGÍSTICA: conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso.

PERECEDEROS: alimentos que tardan determinado tiempo para comenzar a degradarse perdiendo sus propiedades nutrimentales.

Apéndice D. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
FECHA:	22 de marzo 2017
UNIDAD DE ANÁLISIS:	Productores agrícolas del municipio de Sonsón.
TIPO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:	Descriptiva
TIPO DE MUESTREO:	No probabilístico - Muestreo casual o incidental
GRADO DE CONFIABILIDAD:	90% (1.64) Mínimo permitido
MARGEN DE ERROR:	5%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	268.96
TAMAÑO MUESTRAL:	52

FORMULA: No se conoce la muestra

$$\boldsymbol{n = \frac{(z)\text{^}2 * p\text{^}q}{(e)\text{^}2}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{(1.64)\text{^}2 * 0.5\text{^}0.5}{(0.05)\text{^}2}}$$

Apéndice E. Análisis de resultados

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS DE ACOPIO Y SU ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN EN LAS REGIONES

Según entidad de secretaría técnica rural y medio ambiente (SARYMA)

¿CUÁL ES EL POTENCIAL DEL MUNICIPIO DE SONSÓN COMO DESPENSA AGROPECUARIA?

El Municipio de Sonsón está localizado en el Sur Oriente de Antioquia, distante 113 Kilómetros de la capital Antioqueña, ubicada a una altura sobre el nivel del mar de 2.475 metros, posee ocho zonas de vida y todos los climas, desde los 160 metros en el corregimiento San Miguel en la vertiente del Magdalena Medio, hasta los 3.340 en el cerro de las palomas en la cordillera central circundante al costado Oriental de la cabecera municipal. Posee ocho corregimientos: La Danta, San Miguel, Jerusalén, Rio verde de Los Montes y Rio verde de los Henaos ubicados en la vertiente de Magdalena Medio y en la vertiente caucana encontramos los corregimientos Alto de Sabanas, Los Potreros y los medios, además de dos núcleos zonales Rio Arriba y Tasajo.

La principal actividad agropecuaria es el café asociado con plátano, frutales y forestales, con un área sembrada de 3.556 hectáreas, las cuales se encuentran principalmente en los corregimientos de Los Medios, Los Potreros, Alto de Sabanas, Rio verde de los Henaos y Rio verde de Los Montes, un promedio de 1.4 toneladas y una producción anual de 4.047 toneladas, producto de la cosecha de 2.891 hectáreas. De esta actividad sobreviven alrededor de 3.432 familias.

La segunda actividad agropecuaria es la horticultura, la cual comprende rubros productivos como el maíz, la papa criolla, el frijol, la arveja, el tomate chonto, la cebolla, zanahoria y la lechuga, se tienen áreas sembradas anuales de 2.067 hectáreas y una producción anual de 28.174 toneladas.

En estos rubros productivos predominan la papa criolla, el frijol, el tomate chonto y la lechuga, sobreviven de esta actividad cerca de 2.295 familias. El 90% de la producción hortícola proviene de veredas ubicadas en pisos térmicos fríos Manzanares, Llanadas, Sirgua, entre otras.

La tercera actividad económica es el cultivo de aguacate caracterizada por una gran variedad de clones Hass, Fuerte, Choquett, Collin Reed y Lorena, se cuenta con cerca de 1.200 hectáreas sembradas, un rendimiento promedio de 14 toneladas por hectárea y una producción anual de 7.238 toneladas. Las veredas donde se establecen la actividad aguacatera son Llanadas, El Salto, Aures, Tasajo, Alto de Sabanas, Veredas cercanas a la cabecera Municipal entre otras.

La Cuarta actividad agropecuaria es la ganadería de leche, la cual cuenta con un área en pastos de 12.000 hectáreas, con un promedio de producción de 14 litros de leche por vaca y sobreviven de esta actividad cerca de 592 familias.

El Municipio de Sonsón cuenta con 37.681 habitantes, de los cuales 18.567 son población urbana que corresponde al 49.3% de la población total y 18.214 habitantes población rural que corresponden al 50.7%. Poseemos ocho corregimientos, 105 veredas, de las cuales 101 están habitadas, contamos con 98 Juntas de Acción Comunal, 3 COPACOS y 17 Juntas administradoras de acueductos.

¿CUÁLES SON LOS PROYECTOS QUE ADELANTA EL MUNICIPIO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES?

Las inversiones para el sector agropecuario del municipio de Sonsón, desde la Secretaria de Infraestructura, están direccionadas principalmente para el mejoramiento de la red vial terciaria, mediante la compra de equipos y maquinaria para el mantenimiento de carreteras y caminos que mejoren y faciliten el transporte de los productos agropecuarios a los centros y adquieran mejores precios en los mercados regionales y nacionales. De otra parte, el gobierno local a través de La

Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente para el cuatreño 2016-2019 ha triplicado los recursos económicos para invertirlos en la capacitación, asistencia técnica y fomentar la siembra y mantenimiento de rubros agrícolas exportables como aguacate, café, gulupa, uchuva, higo y guanábana. Todos estos recursos técnicos y económicos son entregados a pequeños y medianos productores del municipio de Sonsón a través de alianzas con gremios y organizaciones de base en el municipio de Sonsón.

¿CUÁLES SON LOS PROYECTOS MACROS DE INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE?

En el Plan de Desarrollo Sonsón progresa 2016-2019 se tiene contemplado la construcción de un centro de acopio en la cabecera municipal para productos agrícolas, con el fin de mejorar la comercialización y darles valor agregado a los productos agrícolas. El Concejo Municipal mediante acuerdo aprobó la compra y la adecuación de la infraestructura del centro de acopio de café de propiedad de la Federación Nacional de Cafeteros. También se contempla otras obras gigantes para el municipio como la construcción y dotación de la feria regional de ganado bovino y equino, el fortalecimiento del frigorífico regional para el cumplimiento del decreto 1500 y así poder vender carne en canal para cualquier lugar del país.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL MUNICIPIO DE SONSÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO?

El Municipio de Sonsón está localizado en el Sur Oriente de Antioquia, distante 113 Kilómetros vía pavimentada de la capital Antioqueña, ubicada a una altura sobre el nivel del mar de 2.475 metros, pose ocho zonas de vida y todos los climas desde los 160 metros en el corregimiento San Miguel en la vertiente del Magdalena Medio, hasta los 3.340 en el cerro de las palomas en la cordillera central circundante al costado Oriental de la cabecera municipal. Posee 8

corregimientos La Danta, San Miguel, Jerusalén, Rio verde de Los Montes y Rio verde de los Henaos ubicados en la vertiente de Magdalena Medio y en la vertiente caucana encontramos los corregimientos Alto de Sabanas, Los Potreros y los medios, además de dos núcleos zonales Rio Arriba y Tasajo.

La vertiente caucana se caracteriza por poseer unos excelentes suelos, con topografías onduladas, ricas fuentes de aguas, con contenidos de cenizas volcánicas, lo que lo hace propicio para el cultivo de diferentes productos ideales para la exportación (café, higo, granadilla, gulupa, aguacate y uchuva). Con la construcción del puerto de Urabá el municipio puede exportar a cualquiera parte del mundo, teniendo en cuenta que al puerto de Urabá se llegara en 12 horas.

Se cuenta con una oferta universitaria en la que contiene diferentes especialidades del sector agropecuario y que pudieran ser los aliados para potencializar el sector agropecuario del municipio de Sonsón.

JOSÉ RODRIGO MURILLO FLÓREZ

Técnico Operativo

Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente

Apéndice F. Evidencias fotográficas

Salida para la vereda Roblalito A

Vereda la Honda corregimiento Zona fría_ lechuga

Vereda Manzanares Arriba __ papa Criolla

Vereda Manzanares centro Hortalizas

Vereda Guayabal: Maíz Asociado con frijol

Vereda Guayabal: Pinera

Llanadas Santa clara: Aguacate

Llanadas Santa Clara: Aguacate

Vereda Tasajo: Guayaba Feijoa

Corregimiento Alto de Sabanas: Higo

Vereda la Honda: Lulo

Vereda la Honda: Arveja

Vereda la Honda: Uchuva

Centro comercial la Galería

Centro comercial la Galería