

Viabilidad de la puesta en marcha de green planet s.a.s.  
Comercializadora de mora orgánica

Kelvin Valle Osorio  
Alejandro Pabón Suárez

Fundación universitaria los libertadores  
Facultad de administración de empresas  
Programa administración de empresas  
Bogotá D.C. - 2016

Viabilidad de la puesta en marcha de green planet s.a.s.  
Comercializadora de mora orgánica

Kelvin valle Osorio  
Alejandro Pabón Suárez  
Estudiantes

Trabajo de grado para optar al título  
De administrador de empresas

Fanny Puentes Buitrago  
Directora

Fundación universitaria los libertadores  
Facultad de administración de empresas  
Programa administración de empresas  
Bogotá D.C. - 2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

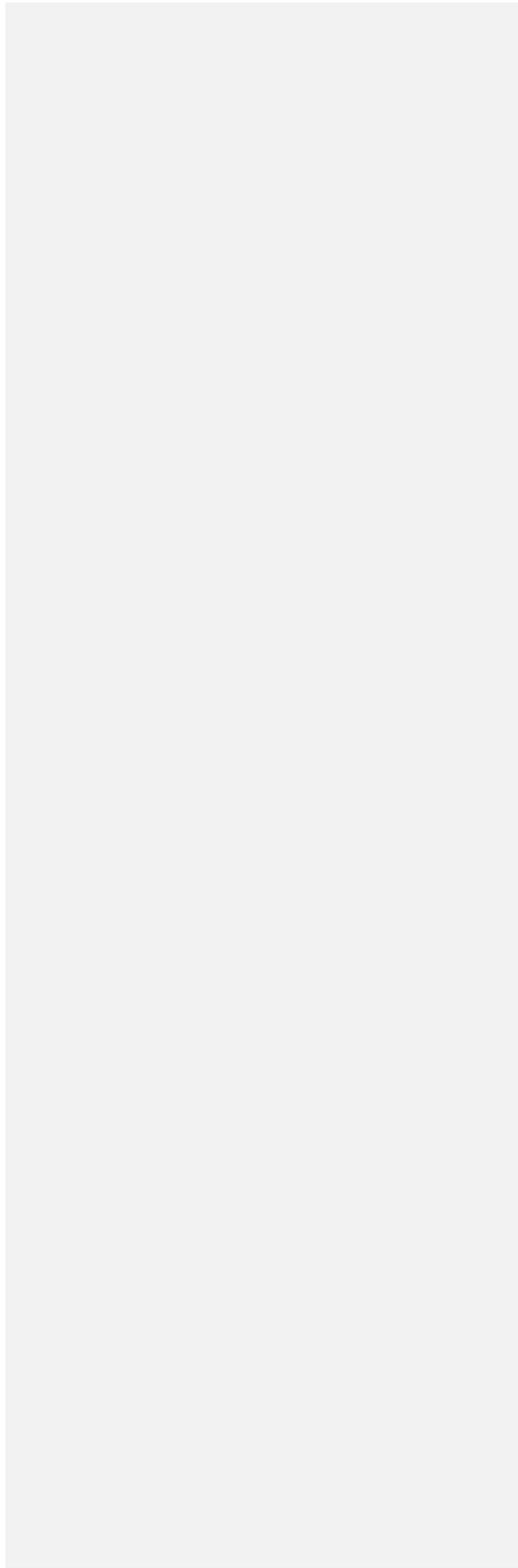
Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Ciudad y fecha (día, mes, año)



## CONTENIDO

LISTADO DE GRÁFICOS .....	9
LISTADO DE TABLAS .....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ESTUDIO DE MERCADO .....	14
1.1 Justificación antecedente del proyecto .....	14
1.2 Antecedentes.....	15
1.3 Pregunta orientadora.....	16
1.4 Formulación de Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo General .....	16
1.4.2 Objetivos Específicos .....	16
2. PROPUESTA DE VALOR.....	18
2.1 Concepto de negocio .....	18
2.1.1 Ventajas competitivas.....	18
2.2 Propuesta de Valor .....	19
2.3 Innovación.....	19
2.3.1 Innovación Tecnológica .....	21
2.3.2 Innovación de Producto.....	21
2.3.4 Innovación en Marketing.....	21
2.3.5 Innovación en Proceso.....	22
3. VIABILIDAD DEL PRODUCTO EN EL MERCADO .....	24
3.1 Análisis sectorial de la estructuración del mercado (ventajas y desventajas).....	24
3.2 Estrategias de Posicionamiento en el Mercado.....	24

3.3	Determinación de la demanda actual y potencial .....	25
3.4	Determinación de la oferta actual y potencial.....	28
3.5	Análisis del proveedor .....	29
3.6	Identificación de la competencia (directa e indirecta)- principales empresas participantes, cubrimiento. ....	29
3.7	Análisis diagnóstico de la estructura actual del mercado .....	30
3.8	Estrategias y canales de Distribución .....	34
3.9	Análisis y estrategias de precios .....	35
3.10	Esquemas de promoción y campaña publicitaria.....	35
3.11	Diseño y desarrollo conceptualizado y contextualizado de la imagen corporativa de la empresa (logo, etiqueta, empaque).....	36
3.12	Ciclo de vida del producto. ....	38
3.13	Mercado objetivo y nicho de mercado.....	39
3.14	Ventajas Competitiva.....	40
3.15	Definición de canales de distribución.....	40
3.16	Fijación de precios. ....	41
3.17	Proyección y pronóstico de ventas.....	43
3.18	Componentes y elementos del plan de tecnología. ....	43
4.	VIABILIDAD TÉCNICA .....	45
4.1	Ficha técnica del producto .....	45
4.2	Descripción del estado de desarrollo del producto .....	46
4.3	Diagrama de flujo .....	47
4.4	Equipo e infraestructura requerida (maquinaria y tecnología).. ....	47
4.5	Procesos de control de calidad, proveedores y cadena de producción. ....	51

4.6	Viabilidad Administrativa y Organizacional .....	52
4.7	Misión.....	52
4.8	Visión .....	53
4.9	Recursos humanos: proceso de reclutamiento y selección. ....	53
4.10	Número de empleados, descripción de funciones y remuneración.....	54
4.11	Comunicación interna. ....	57
4.11	Matriz DOFA .....	58
4.12	Plan de Implementación.....	59
4.13	Plan de compras .....	60
4.13	Entes y/u organismos que apoyen la gestión y desarrollo del proyecto. ....	60
5.	VIABILIDAD FINANCIERA .....	62
5.1	Estados de ingresos y egresos .....	62
5.2	Análisis de costos y gastos.....	63
5.3	Inversión inicial, Retorno sobre la inversión, flujo de efectivo e indicadores Financieros. ....	64
5.4	Estados financieros y balance general. ....	67
5.5	Fuentes de apoyo financiero .....	69
6.	VIABILIDAD LEGAL.....	70
6.1	Constitución y legalización de la empresa.....	70
7.	VIABILIDAD SOCIAL .....	71
7.1	Delimitación del proyecto en el plan de gobierno .....	71
7.2	Delimitación del proyecto en el plan de productividad y competitividad Colombia 2019-2032 .....	72
7.3	Integración del proyecto a lineamientos sectoriales .....	72

7.4	Impacto económico, social y ambiental en la región.....	73
8.	VALIDACIONES .....	75
8.1	Validación técnica.....	75
8.2	Validación Financiera .....	75
8.3	Validación Comercial .....	76
	CONCLUSIONES.....	77
	BIBLIOGRAFÍA.....	79
	Anexo 1- Encuesta para investigación de mercado.....	81
	Anexo 2 – Aspectos relevantes (excluyentes) para la selección del proveedor de mora orgánica para el proyecto Green Planet S.A.S.....	83
	Proceso productivo.....	83
	Normatividad: definiciones y uso de fungicidas .....	85
	Codex alimentaria .....	88
	Vida útil del producto: recolección, cadena de frío y conservantes.....	89
	Buenas prácticas agrícolas .....	91
	Anexo 3 – Estatutos para la creación de Green Planet según modelo de estatutos básicos para empresas de tipo S.A.S. de distribución gratuita de la Cámara de Comercio de Bogotá .....	94
	Estatutos Básicos Sociedad por Acciones Simplificada .....	94
	Nombre, Nacionalidad, Domicilio, Objeto y Duración de la Sociedad .....	94
	Capital y Acciones .....	95
	Dirección, Administración, Representación y Revisoría Fiscal de la Sociedad .....	96
	Estados Financieros, Reservas y Distribución de Utilidades .....	97
	Disolución y Liquidación.....	97

Resolución de Conflictos .....	98
Remisión .....	98
Disposiciones Transitorias .....	99

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Necesidades que satisface Green Planet	19
Gráfico 2. Elementos de innovación Green Planet	22
Gráfico 3. Evolución de la producción de mora en Colombia	27
Gráfico 4. Identificación de la competencia.	29
Gráfico 5. Logo Green Planet	36
Gráfico 6. Etiqueta mora orgánica Green Planet.	37
Gráfico 7. Empaque mora orgánica Green Planet	38
Gráfico 8. Ciclo de vida del producto	39
Gráfico 9. Canales de distribución	48
Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso	49
Gráfico 11. Cuarto frio para almacenamiento del producto.	50
Gráfico 12. Camiones de carga refrigerados	51
Gráfico 13. Neveras para almacenamiento del producto	52
Gráfico 14. Sello alimento ecológico, Ministerio de agricultura y desarrollo rural	53
Gráfico 15. Organigrama Green Planet,	59
Gráfico 16. Proceso de reclutamiento y selección	61
Gráfico 17. Culture wizard model	62
Gráfico 18. Plan de implementación	61
Gráfico 19. Organismos de apoyo	62
Gráfico 20. Relación costo, gasto, margen de contribución	67
Gráfico 21. Proceso de producción mora de castilla	86
Gráfico 22. Actores de la cadena hortofrutícola.	87

Gráfico 23. Sello alimento ecológico, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	90
Gráfico 24. Etapa postcosecha	92
Gráfico 25. Torre de sostenibilidad agroecológica	94
Gráfico 26. Esquema de recirculación y aprovechamiento de biomasa	95

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Análisis sectorial de la estructuración del mercado.	24
Tabla 2. Segmento de mercado.	39
Tabla 3. Precios de la competencia.	42
Tabla 4. Ficha técnica del producto	47
Tabla 5. Presupuesto para compra de maquinaria.	51
Tabla 6. Talento humano.	56
Tabla 7. Gerente de logística	57
Tabla 8. Asistente de ventas	58
Tabla 9. Resumen de nómina	58
Tabla 10. Plan de compras	62
Tabla 11. Flujo de caja operativo	64
Tabla 12. Flujo de caja de inversión y financiamiento.	65
Tabla 13. Análisis de costos y gastos	65
Tabla 14. Costos fijos	66
Tabla 15. Inversión inicial, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo e indicadores financieros.	67
Tabla 16. Balance general proyectado	69
Tabla 17. Amortización crédito financiero	70
Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	70
Tabla 19. Alelopatía	89
Tabla 20. Actividades precosecha y cosecha	92

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto Green planet SAS, es una alternativa de estudiantes del programa Administración de Empresas, de la Fundación Universitaria Los Libertadores, a través del cual se busca definir la viabilidad de comercializar mora de castilla orgánica, en la ciudad de Bogotá D.C. adquirida con los proveedores de la sabana de Bogotá y distribuida a consumidores de estratos 4, 5 y 6 que buscan productos naturales que respondan a sus carencias y no sean agresivos con el ecosistema, por lo anterior, la mora orgánica, puede dar respuesta a estas necesidades, la cual van a adquirir directamente del campo a la mesa, porque Green Planet les ofrece esta alternativa, a través de un canal de distribución directo.

Por lo anterior se presenta un plan de negocio donde se hacen estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros, como una carta de navegación para los Emprendedores, quienes tomaron el proyecto como opción de grado, Creación de Empresa en el Centro de Emprendimiento y Empresarismo de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

En el estudio de mercado se definen los nichos de mercado, y se plantean estrategias de comercialización ágiles y flexibles, que posicionen el producto, generen cultura de consumo de productos orgánicos y le den sostenibilidad al negocio, además de la imagen corporativa y la aplicación y análisis de la encuesta.

En el estudio técnico se verifica la capacidad instalada de la empresa, la maquinaria, equipos y herramientas, para determinar las tecnologías que hacen parte del proceso de producción orgánica, como una oferta de valor que se le ofrece a los clientes, y para la empresa se garantiza la sustentabilidad, como parte esencial de la producción agrícola, con buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manejo pos cosecha,

transporte y selección del producto, cumpliendo con los requerimientos de la FAO, bien sea en frío o con atmósfera controlada y los requerimientos de la bodega, la ficha técnica del producto, la cual se les facilita a los compradores, y se aplican los requerimientos de la bodega, para garantizar la oferta de productos inocuos de calidad a los consumidores.

En el I estudio administrativo, se definen los perfiles que se requieren para la empresa, el tipo de empresa que se va a crear, y las viabilidades en cada uno de los estudios anteriormente mencionados.

Finalmente, se presenta e estudio financiero que dé cuenta de la rentabilidad que genera el proyecto, y el impacto al ponerlo en marcha, en los actores involucrados: inversionistas, empleados, y los agentes que intervienen en la cadena de valor, donde se evidencia el proceso y las ventajas competitivas al implementar las Normas fitosanitarias; de inocuidad de alimentos; Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el Decreto 3075 de 2013, con el fin de satisfacer las tendencias de consumo de productos naturales.

## 1. ESTUDIO DE MERCADO

### 1.1 Justificación antecedente del proyecto

El elevado uso de químicos para la producción de alimentos es una constante preocupación en la comunidad en general, por esta razón nace la producción orgánica, que busca eliminar el uso de agentes no naturales que puedan afectar la salud del consumidor y dañar el medio ambiente. Surge entonces una cultura en torno a lo natural, donde productores de todo el mundo se comprometen a realizar cultivos acudiendo a métodos agronómico (Universidad Pública de Navarra, s.f.), biológicos y mecánicos.

Green Planet, es una iniciativa que busca apoyar a los productores de fruta orgánica a comercializar sus productos, generando crecimiento económico para las fincas y las comunidades a las que pertenecen. Así mismo, brindar apoyo a los ecologistas a través de una efectiva gestión de la cadena de suministro, desde la producción de la fruta en la finca hasta el transporte y el uso de empaques ecológicos.

Por consiguiente, uno de los elementos objeto del estudio está relacionado con la innovación ofreciendo un producto inocuo que al no ser tratado con agentes químicos genere valor en los consumidores, garantizando una mejor calidad de vida y por consiguiente un ecosistema menos contaminado, para contribuir con la sociedad y dar respuesta a las carencias y necesidades de la sociedad quien está cambiando su cultura de consumo de cantidad por calidad, generando polos de desarrollo que involucren la cadena productiva del Sector Hortofrutícola en el eslabón de comercialización. Para la academia, desde la Fundación Universitaria Los Libertadores, aportará conocimiento en las diferentes etapas de un plan de negocios.

## 1.2 Antecedentes

Dada la importancia de las variables climáticas para la producción agraria, la riqueza del suelo y la disponibilidad de recursos, el sector agrícola se clasifica como una de las principales oportunidades de negocio para los nuevos emprendedores.

Según cifras de Proexport y la Sociedad de Agricultores de Colombia publicadas en el documento Perfil del Sector Agroindustrial (2012), el sector agrícola aporta 9% del PIB, contribuye con 21% de las exportaciones y genera el 19% del empleo total del país; durante los últimos 4 años, la producción agrícola Colombiana se incrementó en más de 2,5 millones de toneladas.

Según la FAO, Colombia se ubica en el puesto 25 entre 223 países en donde se evalúa el potencial de expansión del área agrícola sin afectar el área de bosque natural, este potencial de crecimiento según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se estima en 10 millones de hectáreas, dentro de las que se encuentran áreas no aprovechadas.

A la importancia del sector, su crecimiento y la disponibilidad de tierras, se suma la importancia que cobran los cultivos no tradicionales, en especial los cultivos orgánicos para cambiar los hábitos de consumo, y evitar las enfermedades causadas por agentes químicos presentes en los alimentos, por lo anterior, se presenta un alto interés por alimentos sanos, orgánicos, libres de aditivos químicos y fertilizantes que contaminan el ecosistema. Tan solo en Colombia, según cifras de Ministerio de Agricultura, el agro certificado como verde en el país ha duplicado sus áreas en los últimos cinco años.

Entre los posibles cultivos orgánicos se ha seleccionado la mora, dado el conocimiento que de la misma posee el emprendedor. Según estudios de la Facultad de

Química Farmacéutica de la Universidad de Antioquia, Colombia se encuentra como uno de los principales productores y exportadores de mora al mundo, a la fecha el consumo interno de la fruta se calcula en el orden de las 60.000 toneladas aproximadamente, por lo tanto, la mora sigue siendo un producto escaso durante la mayor parte del año, lo que significa que existe un amplio margen de demanda.

### 1.3 Pregunta orientadora

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo, organizacionales, técnicas y financieras que servirán para cumplir el objetivo de poner en marcha Green Planet S.A.S. como empresa comercializadora de mora orgánica?

### 1.4 Formulación de Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios como opción de grado, para conocer la viabilidad de implementar una comercializadora de mora orgánica, la cual se llevara directamente del campo a los supermercados, tiendas y, plantas de producción, evitando la intermediación y así competir con precios, en la ciudad de Bogotá.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar la viabilidad financiera y el impacto económico de una empresa comercializadora de mora orgánica, creando cultura de consumo de mora orgánica, para evitar la pérdida de excedentes de cosecha en las fincas, como una oferta de valor para los campesinos, los clientes y los emprendedores.
- ✓ Establecer compromisos entre los actores que hace parte de la comercialización, para garantizar un abasto de la fruta suficiente, con la calidad e

inocuidad que exige el Codex alimentario, y garantizar el suministro, incluso en épocas que no son de cosecha.

- ✓ Implementar las normas fitosanitarias, manejo pos cosecha y transporte del producto, para garantizar la calidad que exigen los clientes y consumidores.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con: inversionistas, empleados, productores, clientes, aquellos que intervienen en la cadena de valor, empoderarlos para lograr el posicionamiento y la sostenibilidad del proyecto.

## 2. PROPUESTA DE VALOR

### 2.1 Concepto de negocio

Fomentar el cuidado de la salud, potenciando el alto poder nutricional, medicinal y energético, que obtienen los clientes al consumir alimentos naturales y saludables mediante una propuesta diferente a través de la logística de comercialización, de mora orgánica muy fresca, producida en zonas aledañas a la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con un solo canal de distribución que va desde el agricultor a la mesa de las amas de casa, a los supermercados y a las plantas de producción, generando un impulso de proyectos sostenibles, competitivo en precios y calidad, el cual está dirigido a personas de todas las edades en estratos 4,5 y 6 residentes en la capital del país.

#### 2.1.1 Ventajas competitivas

Los productos orgánicos, producidos en granjas autosuficientes, orientadas hacia las buenas prácticas de manejo sostenible basados en la agricultura orgánica, enriqueciendo el suelo con materia orgánica, sin alterar o modificar el medio ambiente, sino simplemente implementar medidas que disminuyan el efecto de las plagas para obtener cosechas sanas e inocuas (Proyecto Vifinex, 2003).

La labor de la empresa comprende todos los pasos de la cadena de valor desde la compra de la fruta al productor hasta que el producto llega a manos del consumidor por medio del canal de distribución seleccionado, esto permite llevar un estricto control de calidad para garantizar un producto de primera.

Los productos de la empresa contarán con Sello Ambiental Colombiano y el Sello Alimento Ecológico. (MINAMBIENTE, 2005) Se han adelantado investigaciones con el fin de implementar estos sellos que garantizan las buenas prácticas de la compañía.

## 2.2 Propuesta de Valor

El producto es orgánico, es decir, es un producto sano libre de aditivos químicos y fertilizantes que contaminan el ambiente y producen más enfermedades. (BioEco, s.f.)

La cadena de valor será evaluada detenidamente para garantizar que nada afecte este valor agregado. Por medio de protocolos y manuales de procedimiento, se indicará a los encargados la mejor forma de llevar a cabo su labor sin alterar la calidad esperada del producto. Se implementarán indicadores de gestión que permitan corroborar la correcta aplicación de los protocolos contenidos en los manuales.

Adicionalmente se busca generar una empresa que considere el capital humano como su principal activo. La generación de empleo y las buenas prácticas empresariales enfocadas a la satisfacción del recurso humano serán una de las principales formas de sumar valor a los productos que se comercialicen.

## 2.3 Innovación.

La innovación está relacionada con crear en los cultivadores conciencia ambiental, usando fertilizantes orgánicos para brindar soluciones a los agricultores al usar compostaje, humus, para omitir los fertilizantes químicos, de tal manera que a través del modelo de negocio de comercialización, se le brinde soporte técnico a los agricultores de la zona, en este campo, permitiendo ofrecer al mercado un producto con características técnicas, precio y servicio novedoso que genere ventaja competitiva con respecto a los

**Comentado [FPB1]:** Realmente corresponde a una Innovación de acuerdo con las teorías del Manual de Oslo o las de la OCDE?, revíselo por favor, todas las innovaciones, porque no las veo como tal, solo como estrategias.

actores y sustitutos del mercado, con gran aceptación. (ROJAS, 2013) El producto y/o servicio diseñado demuestra una mejora que satisface una necesidad del cliente.

En segundo lugar, se le garantiza a los productores de mora de castilla orgánica, que no perderán sus excedentes de cosecha en la finca, sino que el producto siempre y cuando cumpla con la connotación orgánica, será comercializado por Green Planet.

Gráfico 1. Necesidades que satisface Green Planet



Fuente. Elaboración propia.

Green Planet comercializa productos orgánicos desarrollados en fincas con procesos respetuosos con el medio ambiente, donde toda la cadena de valor es controlada con el fin de evitar el uso de aditivos químicos o de origen sintético que puedan afectar el medio ambiente o la salud de personas preocupadas por su salud y la conservación del medio ambiente.

El plan de negocios demuestra una estructura innovadora para adelantar el proceso de negocio, con una estrategia innovadora en el modelo de negocio que impacta desde el eslabón de producción, hasta la comercialización del producto, teniendo en cuenta el manejo pos cosecha para evitar pérdidas de calidad, las cuales según la investigación realizada por oscilan entre el 65 y 75 % del total del producto, por tal razón se proponen las normas de calidad para la comercialización del producto a nivel regional y un paquete

tecnológico de manejo pos cosecha con recomendaciones sencillas que contribuyan con la disminución de pérdidas de calidad de la fruta generando expectativas de comercialización con la posibilidad de crear fronteras agrícolas y comerciales en la región. Carlos Emilio Reina G, (REINA G., 1998).

#### 2.3.1 Innovación Tecnológica

Estrategia de Innovación en Fertilizantes Orgánicos mediante la lógica difusa: según Rojas, M. Sánchez, J. Londoño, L. (2015) las mejoras presentan algo nuevo y/o diferente de conocimientos y tecnologías ya existentes.

#### 2.3.2 Innovación de Producto

La mora orgánica es producida a través de métodos, biológicos y mecánicos que aprovechan todos los “desechos” de otros sectores de las fincas productoras y la acción de insectos y animales para obtener productos naturales.

#### 2.3.3 Innovación de Marketing

#### 2.3.4 Innovación en Marketing

Empaque ecológico y biodegradable que proteja el producto de alteraciones físicas así como de la contaminación química y microbiana del oxígeno, el vapor de agua y la luz, para garantizar el color, la textura, la fragancia, es decir la inocuidad de la fruta.. El empaque debe ser dosificado recomendado para contener frutos, termo formado de tereftalato de polietileno o de polipropileno (NTC5141). La norma establece los requisitos para los empaques utilizados para la recolección y comercialización de mora de castilla tanto fresca como para el mercado agroindustrial.

### 2.3.5 Innovación en Proceso

El proceso de distribución se realizará en vehículos aptos para transportar alimentos, de acuerdo con La Licencia para Transportar Alimentos, expedida por la Secretaría Distrital de Salud (SDS), con la siguiente información:

Si el transporte es de alimentos de alto riesgo (carne y leche y sus respectivos derivados), deberá presentar un documento en el que se explique: Clase de producto que va a transportar Nombre y dirección de la fábrica de donde proviene el producto.

Firma y cédula del propietario del vehículo en caso de ser persona natural.

Firma del gerente o representante legal de la empresa para las personas jurídicas.

Adicionalmente adjuntarán: Una constancia de la empresa de donde proviene el producto.

Una fotocopia autenticada de la licencia sanitaria de funcionamiento.

Una fotocopia autenticada de la tarjeta de propiedad del vehículo.

Una copia en original del examen de frotis de garganta con cultivo del conductor y del ayudante.

Estos dos últimos tendrán que presentar la dotación pertinente, que consta de cinco blusas u overoles blancos, con el respectivo casco y botas.

Una vez se cumpla con lo anterior, se presentará el vehículo para constatar sus condiciones higiénico-sanitarias. Además, el vehículo debe tener las siguientes características: Furgón isotérmico (que conserva la temperatura) para los de Bogotá y refrigerado para los de fuera de la ciudad.

Tasajeras (tubos donde van los ganchos de colgar la carne).

Cestilla en material higiénico.

Sanitario óptimo (preferiblemente de plástico para el mejor transporte de vísceras).

Para el transporte de alimentos de bajo riesgo (alimentos empacados), el interesado en obtener la licencia deberá realizar los mismos trámites de la licencia de alimentos de alto riesgo, excepto: El conductor deberá tener dentro de su dotación tres blusas blancas.

El vehículo deberá contar por lo menos con una cabina separada del conductor y con condiciones higiénico-sanitarias óptimas.

La vigencia de la licencia depende del tipo de alimentos que se vaya a transportar. Para los de alto riesgo, tendrá una vigencia de tres años y el interesado deberá pagar tres salarios diarios mínimos legales hasta la fecha (\$ 8.151).

Para los de bajo riesgo, tendrá una vigencia de dos años y para la obtención de esta se pagarán seis salarios mínimos diarios legales hasta la fecha (\$ 16.302).

Gráfico 2. Elementos de innovación Green Planet



Innovación de producto



Innovación en Marketing



Innovación de proceso

Fuente. Elaboración propia.

### 3. VIABILIDAD DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

#### 3.1 Análisis sectorial de la estructuración del mercado (ventajas y desventajas)

Pese a que la economía colombiana depende principalmente del sector agropecuario, la estructura de mercado del sector es excluyente, inequitativa y poco integradora. En el entorno colombiano, el sector agropecuario presenta grandes problemas respecto a la tierra y la mano de obra, como resultado se da una estructura de mercado bimodal donde aparece una agricultura campesina pre capitalista, no moderna y otra comercial, capitalista, empresarial. (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2015).

Tabla 1. Análisis sectorial de la estructuración del mercado.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Estructura productiva diversificada	Uso inadecuado de los recursos
Ubicación geográfica privilegiada	Difícil acceso al crédito
Diferentes pisos climáticos	Migración rural urbana
Bajo nivel de tributación	Acceso limitado a la tecnología
Gran potencial de crecimiento	Violencia (conflicto armado)
	Distribución de la propiedad inequitativa
	Escaso apoyo estatal
	Vulnerabilidad y dependencia a insumos externos

Fuente: elaboración propia a partir de (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2015)

#### 3.2 Estrategias de Posicionamiento en el Mercado

- ✓ Posicionamiento de marca en el mercado, a través de las redes sociales, tarjetas folletos, Ferias.

- ✓ Uso medios alternativos, para dar a conocer la marca con recordación y posicionamiento
- ✓ Campaña de publicidad, conociendo el grupo de enfoque, qué hábitos de compra tienen y estilos de vida, generando un mensaje adecuado que impacte.
- ✓ Certificar la calidad del producto, a través de análisis fisicoquímico, microbiológico, en laboratorios como Biocontrol, para garantizar que el producto es inocuo y cumple con las especificaciones de la ficha técnica.

### 3.3 Determinación de la demanda actual y potencial

Los frutos como moras, fresas, zarzamoras y arándanos entre otros son considerados *delicatessen* en países de norte según el informe de la Presidencia de la República de Colombia, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 2009. En Estados Unidos, principal socio comercial de Colombia, la importación de mora creció anualmente 44% en el periodo comprendido entre 2002 y 2008 (Presidencia de la República de Colombia, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional., 2009).

En Colombia, aproximadamente el 55% del consumo total de mora en supermercados se utiliza para la preparación de bebidas y dulces, mientras el 10% es demandado por la agroindustria.

Demanda potencial = posibles compradores \* precio promedio \* cantidad promedio de consumo

N: posibles compradores

Según el portal de la Secretaría de Planeación Distrital de Bogotá (2016), la población total de la ciudad es de 7.467.804 hombres y mujeres de los cuales 1.032.325, es decir, el 13,82% corresponde a los estratos cuatro, cinco, y seis.

P: precio promedio de venta del producto: el precio promedio de los principales 5 competidores es de \$9,390 por libra

Q: cantidad promedio de consumo mensual: para determinar la cantidad consumida del producto, se hace referencia al estudio de Galindo G, (2015), quien tomó una muestra de 995 personas entre 15 y 39 años para conocer sus hábitos, motivaciones y restricciones frente al consumo de frutas y hortalizas. Las encuestas adelantadas demuestran que el 95 % de los encuestados consumen mora en jugo con un promedio de 5 porciones consumidas por semana. Cada 5 porciones corresponden a una libra (cada porción es el consumo por persona) Es decir una libra por semana. Dado que el apartado de frutas de jugo incluye un total de 5 frutas, se dividirá el total de 4 libras al mes (mes de 4 semanas) en 5 libras. De esta forma se estima el consumo promedio de 0,8 libras por mes, es decir, 0,4 kilogramos.

$$DP = n * p * q$$

Donde:

$$n = 1.032.325 * 325 * 4.85 / 100$$

$$p = 8 \text{ libras mensuales de Consumo Per cápita.}$$

$$Q = 50.068 * 8 * 9390 = 3.761.108.160$$

$$DP = \$3.761.108.160$$

**Demanda insatisfecha:**

$$D_i = \%N \times t \times C_p$$

Donde:

**D<sub>i</sub>** = Demanda insatisfecha.  
**N** = Población total del área de influencia.  
**%N** = Porcentaje de la población que está insatisfecha.  
**t** = Tasa de crecimiento poblacional.  
**C<sub>p</sub>** = Consumo per.- cápita del bien o servicio.

Otra forma de estimarla es:

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda potencial} - \text{Oferta actual}$$

$$D_i = \%N * t * C_p$$

Donde:

Porcentaje de la población encuestada=4.85

Tasa de crecimiento poblacional=0.98

Periodicidad de consumo de mora (resultado del estudio de mercado), se despeja la fórmula=0,8 libras de consumo mensual per cápita.

$D_i = 4.85\% * 0.98 * 0,8 = 3,802\%$  es el porcentaje de la demanda insatisfecha

**Es decir que si:**

La población encuestada se aplicó a 50 personas

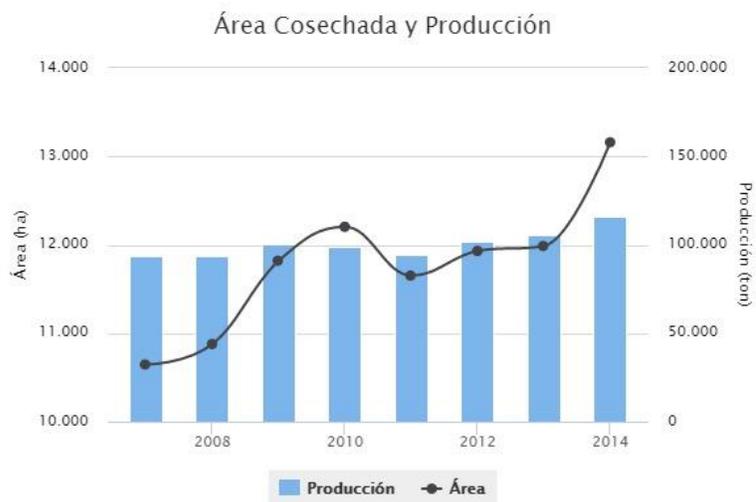
Demanda insatisfecha del 38, 02% corresponde a las personas que están dispuestas a comprar.

La empresa para iniciar labores cuenta con una de producción confirmada de la finca productora de 38,000 libras sumada a la opción de compra en fincas vecinas, lo que le permite cubrir la totalidad de la demanda insatisfecha y los clientes potenciales.

### 3.4 Determinación de la oferta actual y potencial

Según el documento elaborado por la Presidencia de la República de Colombia, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, (2009), la oferta de mora en Colombia se da durante todo el año dado que esta se produce en diferentes departamentos con condiciones climáticas diferentes. Los picos de producción se encuentran en los periodos de marzo a mayo y octubre a diciembre. El crecimiento anual promedio según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es de 8,2% en promedio desde 1993 llegando a las 93.437 toneladas en el año 2008. Con este comportamiento se puede afirmar que para el año 2016 la producción total será de 174.000 toneladas, anuales.

Gráfico 3. Evolución de la producción de mora en Colombia



Fuente. Agronet, Minagricultura. (2016).

Se puede evidenciar en la gráfica N° 3 que ha habido un aumento en el porcentaje de producción desde el año 2008 hasta el 2014, donde inicia con una producción de 90.000 toneladas y para el año 2014 se refleja un incremento de 130 toneladas cosechadas en una

misma área. Esto favorece a Green Planet, pues se cuenta con el abasto suficiente para lograr la comercialización proyectada.

### 3.5 Análisis del proveedor

Finca: La alameda

Vereda: Naval

Departamento: Cundinamarca

Extensión: 3,4 Has.

Área efectiva: 2,0 Has.

Elevación: 2.620 msnm

Temperatura: 15° C

Humedad relativa: 65%

Formación Vegetal: Bosque seco montano bajo (bs-MB)

**3.6** Identificación de la competencia (directa e indirecta)- principales empresas participantes, cubrimiento.

Gráfico 4. Identificación de la competencia



*Fuente. Elaboración propia a partir de portales web de las diferentes empresas competidoras.*

La principal competencia está conformada por las 5 empresas del gráfico, siendo estos mercados orgánicos, productores directos y comercializadores, se ubican en la ciudad de Bogotá y Medellín principalmente.

### 3.7 Análisis diagnóstico de la estructura actual del mercado

Se elaboró una encuesta a un grupo de 50 personas a través de herramientas virtuales y redes sociales, que cumplían con la segmentación definida inicialmente encontrando que:

- 90% de los encuestados comprarían productos orgánicos, de ellos, el 100% comprarían mora orgánica. Es importante conocer de las personas del segmento definido, quienes estarían en disposición de adquirir este tipo de productos y en especial mora orgánica.

Como lo afirma Pablo Correal, coordinador de programas y proyectos ambientales de la corporación Colombia Internacional: "Ahora los consumidores se preocupan por su salud y por los efectos que tiene la producción de alimentos en la naturaleza, por lo que la búsqueda de productos con sellos ambientales es una de las premisas" (Castro, J. Burgos, G. Parra, K. 2012. p. 28)

Pregunta 1 ¿Compraría usted frutas orgánicas?



*Fuente. Elaboración propia.*

Todos los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta sobre la compra de fruta orgánica, manifestaron estar dispuestos a comprar mora orgánica. Debido a que esta es la fruta que comercializará inicialmente es un buen pronóstico sobre la aceptación de la misma. Al respecto Castro, J. Burgos, G. Parra, K. (2012) afirman que el consumo de mora orgánica es uno de los preferidos por parte de las familias ya que disminuye el impacto sobre la salud y la contaminación ambiental.

Pregunta 2 ¿Compra usted mora orgánica?



Fuente. Elaboración propia.

Pregunta 3 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?



Fuente. Elaboración propia.

- El 80% de los encuestados afirmaron estar dispuestos a pagar tan solo \$8.000 por el kilo de producto. Sin embargo el precio de los competidores está por encima de los \$8.000.

Esta pregunta es importante ya que el precio del producto se fijó considerando los precios de la competencia. Aun así, los costos y gastos relacionados en este informe muestran la forma en que se selecciona la estrategia de precios y se respalda con los estados financieros proyectados a 5 años.

La Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (2015), pronosticó en el Informe de perspectivas de la agricultura orgánica, un aumento del 20% en la demanda de productos orgánicos, superior al registrado en los últimos años.

Pregunta 4 ¿Con que frecuencia compraría?



Fuente. Elaboración propia.

- La frecuencia de compra más común fue solo ocasionalmente con un 60%, con una cantidad entre 1 y 2 kilos por compra. La mora cuenta con varios productos sustitutos como las demás frutas Colombianas. Por lo tanto la frecuencia de compra depende de diferentes factores, entre ellos los gustos de la familia. En caso que el precio de la fruta sea alto, la familia optará por la compra de otras frutas con características similares.

Pregunta 5 . ¿Cuántas unidades compraría en cada ocasión?



Fuente. Elaboración propia.

El número de unidades que cada familia compraría en cada ocasión dependerá de cuantos integrantes tenga así como de factores como los mencionados por Galindo, G. (2015) entre los que se encuentran la importancia por el cuidado de la salud, su sabor, el aporte de minerales y vitaminas y otras pautas sociales de consumo.

### 3.8 Estrategias y canales de Distribución

La cadena de distribución se adelantará en tres canales:

- ✓ Venta directa al consumidor a través de tiendas y locales.
- ✓ Venta a través de supermercados y grandes superficies
- ✓ Venta a clientes institucionales como restaurantes, hoteles y productores de derivados de la mora como mermeladas o dulces.

### 3.9 Análisis y estrategias de precios

Estrategia de descremado de precios. Consiste en (Stanton W, 2004) fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo; una vez satisfecha la demanda de ese segmento, el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio. Segmentos más sensibles al precio, hace referencia a aquellas personas que debido a ingresos más reducidos, basan su decisión de compra en el precio del producto, por ejemplo productos no orgánicos o sustitutos. Entre los principales beneficios para la empresa, con la aplicación de la estrategia de descremado de precios, se encuentran:

- ✓ Proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de investigación y desarrollo),
- ✓ Ofrecer productos inocuos de calidad, que garanticen la seguridad alimentaria de los consumidores.
- ✓ Restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía,

Proporcionar flexibilidad a la empresa (porque es mucho más fácil bajar un precio primera que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos)

### 3.10 Esquemas de promoción y campaña publicitaria

- ✓ Estrategia de digital marketing en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

- ✓ Diseño de página web con links de direccionamiento desde las páginas web de proveedores, clientes institucionales y otros aliados estratégicos.
- ✓ Videos promocionales en YouTube.
- ✓ Degustaciones en supermercados y grandes superficies de productos preparados con mora orgánica.
- ✓ Patrocinio de eventos relacionados con nutrición y seguridad alimentaria, con pendones alusivos al tema.
- ✓ Promoción a través de canales de youtubers reconocidos en la ciudad.

3.11 Diseño y desarrollo conceptualizado y contextualizado de la imagen corporativa de la empresa (logo, etiqueta, empaque)

Logo Green Planet

Gráfico 5. Logo Green Planet



*Fuente. Elaboración propia*

Se selecciona el nombre Green Planet con el fin de dar a conocer los beneficios del producto, tanto para el medio ambiente como para el consumidor. Los diferentes tonos de

verde se relacionan con lo natural. Se busca que a futuro se puedan incluir otros productos orgánicos bajo el mismo nombre para ser comercializados en Colombia y en el exterior.

Slogan: “Organic is better”

el slogan del producto hace énfasis en que los productos orgánicos son mejores.

*Etiqueta*

Gráfico 6. Etiqueta mora orgánica Green Planet.



*Fuente. Elaboración propia.*

**Empaque**

El empaque del producto deberá ser ecológico y biodegradable de forma que se cumpla con las políticas de la empresa frente al cuidado del medio ambiente. (Rodríguez, I. 2003) El principal objetivo de los empaques para alimentos es proteger los productos contenidos de las alteraciones físicas así como de la contaminación química y microbiana, del oxígeno, el vapor de agua y la luz, en algunos casos.

Para la comercialización de mora castilla se debe usar empaque dosificado recomendado para contener frutos. Este empaque es una caja termo formadas ecológicas 100% reciclables de tereftalato de polietileno o de polipropileno según la norma técnica colombiana NTC 5141, para la comercialización de mora.

Gráfico 7. Empaque mora orgánica Green Planet



Fuente: Producto y empaque Ltda. (2016). <http://productoyempaque.com.co/>

### 3.12 Ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida del producto hasta llegar a manos de consumidor es de 5 a 6 días desde su recolección; el tiempo de duración en poder del consumidor depende de si este se conserva refrigerado o congelado.

Gráfico 8. Ciclo de vida del producto



Fuente. Elaboración propia a partir de (Núcleo Ambiental S.A.S., 2015)

### 3.13 Mercado objetivo y nicho de mercado.

Tabla 2. Segmento de mercado.

<i>Criterios</i>		<i>Segmento</i>
Geográficos	País	Colombia
	Ciudad	Bogotá D.C.
Demográficos	Estrato	4-5-6
Psicográficos		Personas preocupadas por el consumo de alimentos saludables, libres de químicos y cuya producción sea responsable con el medio ambiente.

Fuente. Elaboración propia

Los consumidores del producto son personas de cualquier edad, sexo, tamaño de la familia, educación, clase social u origen étnico; dado que es un producto natural de

*consumo masivo no se encuentran factores que eviten que este sea consumido por ninguna persona.*

### 3.14 Ventajas Competitiva

Los productos orgánicos son producidos en granjas autosuficientes orientadas hacia las buenas prácticas de manejo (manejo sostenible) basados en la agricultura orgánica, enriqueciendo el suelo con materia orgánica como punto de partida, sin alterar o modificar el equilibrio ecológico, sino simplemente implementar medidas que disminuyan el efecto de las plagas para obtener cosechas sanas e inocuas.

Los productos de la empresa contarán con Sello Ambiental Colombiano y el Sello Alimento Ecológico. Estos sellos que garantizan las buenas prácticas de la compañía. (MINAMBIENTE, 2005)

3.15 Definición de canales de distribución: es el medio a través del cual el producto va desde el cliente hasta el consumidor final.

Gráfico 9. Canales de distribución.



Fuente. Elaboración propia.

- 1- Directamente al cliente final a través de locales propios (venta al detal).
- 2- A través de supermercados y grandes superficies se busca comercializar los productos (venta al detal).
- 3- Se venderá a supermercados, hoteles y fábricas que requieran la mora orgánica como insumo para la preparación de sus productos (venta mayorista).

### 3.16 Fijación de precios.

Con base en los precios de la competencia, se fija el precio del producto, teniendo en cuenta:

- a. Costos de producción (Mano de Obra, Transporte y comercialización y Costos Indirectos) Costos del personal del Almacén de entrada de materia prima, limpieza y selección, empaque, embalaje, transporte y servicios generales.
- b. Luego se toman los precios de los competidores, y se fijan los precios de acuerdo con el promedio de los precios del mercado, para lograr competitividad en precios.

Se revisan los precios en el Sistema de Información de Precios SIPSA, para ver el comportamiento de los productos en el mercado, durante todo el año y se toman los picos más altos, para costear, porque los precios de las frutas varían en las centrales de abastos todos los días, de esta manera, se mitiga el impacto que genera este comportamiento.

c. SIPSA de las centrales de Abastos en el mismo precio del competidor más alto, es decir, \$10,800 por kilogramo.

Tabla 3. Precios de la competencia. Precio presentación de 1000 gramos.

INDUSTRIA ALIMENTICIA NATURAL ORGANIC		\$ 10.200
BALÚ, ALIMENTOS ORGÁNICOS		\$ 10.800
MERCADO ORGÁNICO		\$ 7.900
ECORGÁNICOS DE COLOMBIA		\$ 9.300
CLOROFILA		\$ 8.750

Fuente. Elaboración propia a partir de las páginas web de las empresas.

### 3.17 Proyección y pronóstico de ventas.

Considerando los cálculos de la demanda potencial para posibles compradores (1.032.325) y cantidad promedio de consumo (0.8 libras) por mes, se estima una demanda de 825.860 libras o 412.930 kilogramos.

Si se espera lograr un 0,635% del mercado para el primer año, se espera alcanzar ventas de 2.917 kilos por mes, es decir 35.000 kilogramos al año.

A un precio de \$10.800, el total de ventas se pronostica en:

$$35.000 * \$10.800 = \$378.000.000$$

### 3.18 Componentes y elementos del plan de tecnología.

En sí, la agricultura orgánica se considera una tecnología, que busca por medio de componentes amigables con el medio ambiente y lejos de agentes químicos que contaminan la tierra y afectan la salud, producir alimentos de mejor calidad. Está orientada a la conservación de los recursos naturales, aumento de la productividad y mejora de la competitividad de las actividades productivas en el ámbito rural.

Los procesos de comercialización y las actividades de apoyo en el área administrativa requieren de equipos de cómputo y comunicación. Inicialmente se plantea la compra de 4 equipos de cómputo, uno para cada área funcional (administración, talento humano, producción y mercadeo y ventas) y tres equipos adicionales para asistente administrativo y dos para encargados de ventas. Para un total de 7 equipos de cómputo.

Dichos equipos estarán conectados en red y con acceso a un sistema de información que llevará los registros estadísticos de producción y ventas, control de inventarios y atención al cliente.

Para el almacenamiento de la fruta después de ser cosechada se requiere de un cuarto frío donde la fruta, ya en su empaque, será rotulada y puesta en cajas apilables para ser entregada al servicio de distribución.

#### 4. VIABILIDAD TÉCNICA

Nombre científico: *Rubus glaucus* Benth, nombre común: mora de castilla - mora andina. Es una planta perenne, arbustivo, semierecta y de naturaleza trepadora, que está conformada por varios tallos que se forman en corona en la base de la planta y son redondeados y espinosos y pueden crecer hasta 3 m. Las hojas son trifoliadas con bordes aserrados. El fruto, es una baya elipsoidal, de color verde cuando se forma, pasando a rojo y luego a morado oscuro y brillante cuando madura. Está formado por pequeñas drupas adheridas a un receptáculo que al madurar es blancuzco y carnosos. El fruto es rico en vitamina C, calcio y fósforo, agrídulce, y apto para obtener jugos, néctares, mermeladas, jaleas, helados, repostería y confitería. Originario de zonas altas tropicales de Centro y Sur América. Fuente: (Universidad de Antioquia, 2008)

##### 4.1 Ficha técnica del producto

Tabla 4. Ficha técnica del producto

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN														
FAMILIA	Rosaceae														
NOMBRE CIENTIFICO	Rubus glaucus Benth.														
NOMBRE COMÚN	Mora de castilla - Mora andina.														
DESCRIPCIÓN	Planta perenne, arbustivo, semierecta y de naturaleza trepadora. Está conformada por varios tallos que se forman en corona en la base de la planta y son redondeados y espinosos y pueden crecer hasta 3 m. Las hojas son trifoliadas con bordes aserrados. El fruto, es una baya elipsoidal, de color verde cuando se forma, pasando a rojo y luego a morado oscuro y brillante cuando madura. Está formado por pequeñas drupas adheridas a un receptáculo que al madurar es blancuzco y carnoso.														
USOS	El fruto es rico en vitamina C, calcio y fósforo, agrídulce, y apto para obtener jugos, néctares, mermeladas, jaleas, helados, repostería y confitería.														
ORIGEN	Zonas altas tropicales de Centro y Sur América														
VALOR NUTRICIONAL MEDIO POR CADA 100g	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Valor calorico</td> <td>35,1Kcal</td> </tr> <tr> <td>Glúcidos</td> <td>6g</td> </tr> <tr> <td>Fibra</td> <td>9g</td> </tr> <tr> <td>Provitamina A</td> <td>0,000029mg</td> </tr> <tr> <td>Vitamina C</td> <td>18mg</td> </tr> <tr> <td>Vitamina E</td> <td>13,3mg</td> </tr> <tr> <td>Potasio</td> <td>210mg</td> </tr> </tbody> </table>	Valor calorico	35,1Kcal	Glúcidos	6g	Fibra	9g	Provitamina A	0,000029mg	Vitamina C	18mg	Vitamina E	13,3mg	Potasio	210mg
Valor calorico	35,1Kcal														
Glúcidos	6g														
Fibra	9g														
Provitamina A	0,000029mg														
Vitamina C	18mg														
Vitamina E	13,3mg														
Potasio	210mg														

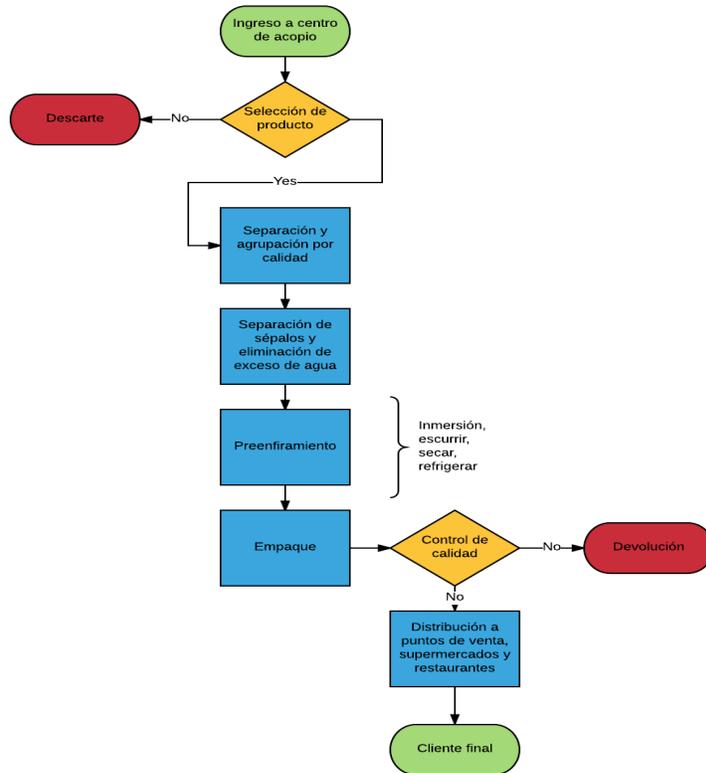
Elaborado a partir de: Tabla de composición de alimentos ICBF. Sexta edición (1992).

#### 4.2 Descripción del estado de desarrollo del producto

El proyecto se encuentra en fase exploratoria. Se está haciendo un análisis del mercado y los requerimientos de la empresa para el cumplimiento de su objeto social. Partiendo de estos resultados se definirán los costos fijos y variables de la empresa para hacer el análisis financiero de la misma para determinar su viabilidad.

4.3 Diagrama de flujo

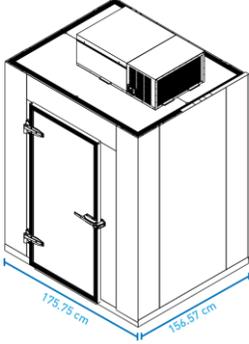
Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso



Fuente. Elaboración propia

4.4 Equipo e infraestructura requerida (maquinaria y tecnología). La empresa requiere de una cadena de frío para la conservación del producto compuesta de cuarto frío.

Gráfico 11. Cuarto frio para almacenamiento del producto.

	<table> <tr> <td>Capacidad en pies cúbicos</td> <td>150 ft3</td> </tr> <tr> <td>Capacidad en Litros</td> <td>396 L</td> </tr> <tr> <td>Refrigerante p/Refrigeración</td> <td>R 134a</td> </tr> <tr> <td>Refrigerante 1/2 Congelación</td> <td>R 404a</td> </tr> <tr> <td>Refrigerante Congelación</td> <td>R 134a</td> </tr> <tr> <td>Voltaje Nominal</td> <td>127 V</td> </tr> <tr> <td>Tipo de Iluminación</td> <td>Fluorescente</td> </tr> <tr> <td>Compresor Refrigeración (Hp)</td> <td>1/4 hp</td> </tr> <tr> <td>Compresor 1/2 Congelación (Hp)</td> <td>1/2 hp</td> </tr> <tr> <td>Compresor Congelación (Hp)</td> <td>3/4 hp</td> </tr> <tr> <td>Condensador</td> <td>Ventilación Forzada</td> </tr> <tr> <td>Evaporador</td> <td>Convección Natural</td> </tr> </table>	Capacidad en pies cúbicos	150 ft3	Capacidad en Litros	396 L	Refrigerante p/Refrigeración	R 134a	Refrigerante 1/2 Congelación	R 404a	Refrigerante Congelación	R 134a	Voltaje Nominal	127 V	Tipo de Iluminación	Fluorescente	Compresor Refrigeración (Hp)	1/4 hp	Compresor 1/2 Congelación (Hp)	1/2 hp	Compresor Congelación (Hp)	3/4 hp	Condensador	Ventilación Forzada	Evaporador	Convección Natural
Capacidad en pies cúbicos	150 ft3																								
Capacidad en Litros	396 L																								
Refrigerante p/Refrigeración	R 134a																								
Refrigerante 1/2 Congelación	R 404a																								
Refrigerante Congelación	R 134a																								
Voltaje Nominal	127 V																								
Tipo de Iluminación	Fluorescente																								
Compresor Refrigeración (Hp)	1/4 hp																								
Compresor 1/2 Congelación (Hp)	1/2 hp																								
Compresor Congelación (Hp)	3/4 hp																								
Condensador	Ventilación Forzada																								
Evaporador	Convección Natural																								

Fuente. Refritécnica Ltda. (2016)

Camiones refrigerados

Gráfico 12. Camiones de carga refrigerados.



MOTOR	
Marca / Código	ISUZU 4HK1-TCN
Desplazamiento (cc)	5.193
Nº de cilindros	4 en línea
Potencia (HP @ RPM)	148 @ 2.600
Torque (kg.m @ RPM)	41 @ 1.600
Alimentación	Inyección directa (Common Rail)

TRANSMISIÓN	
Marca / Código	MY65
Tipo	T/M 6 Vel. (D/D)
Reversa	5,701
Relación final de eje	5,125

CHASIS	
Dirección	Asistida hidráulicamente
Suspensión delantera	Tipo Ballesta semi-elíptico
	Capacidad (kg) 3.100
Suspensión trasera	Tipo Ballesta semi-elíptico
	Capacidad (kg) 6.000
Barra estabilizadora del.	Sí
	Tipo 100% aire
Medidas de llantas	Freno de ahogo Sí
	215/5R17.5

PESOS Y CAPACIDADES	
Peso vacío (kg)	2.495
Peso bruto vehicular (kg)	8.500
Capacidad de carga (kg)	6.005
Tanque de combustible (L)	100

SISTEMA ELÉCTRICO	
Batería	80D76L
Alternador	24V-80 Amp.

APARIENCIA EXTERIOR	
Rueda de repuesto	
Tapa del tanque de gasolina con llave	
Gancho de remolque	

CONTROLES Y MEDIDORES	
Odómetro	
Nivel de combustible	
Tacómetro	
Temperatura de agua	
Velocímetro km/h	

LUCES INDICADORAS	
Freno de parqueo	
Check engine	
Direccionales	
Cinturón de seguridad	
Luces de carretera altas	

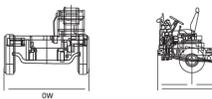
  

INTERRUPTORES	
Interruptor cambio luces en columna dirección	
Interruptor encendido	
Interruptor freno de ahogo panel instrumentos	
Interruptor lamparas principales	

DIMENSIONES		
Distancia entre ejes	WB	4.175
Largo total	DL	7.355
Ancho total	DW	2.115

DIMENSIONES	
	

Fuente. Chevrolet (2016)

Neveras

Gráfico 13. Neveras para almacenamiento del producto



Fuente. Refritécnica Ltda. (2016)

Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto para compra de maquinaria.

MAQUINARIA	CANT	VR. UNIT	VR. TOTAL
Enfriadores	25	\$950.000	\$23.750.000
			\$23.750.000

El cuarto frio y los furgones serán rentados a razón de \$3,600,000 mensuales

Fuente. Elaboración propia

#### 4.5 Procesos de control de calidad, proveedores y cadena de producción.

Gráfico 14. Sello alimento ecológico, Ministerio de agricultura y desarrollo rural



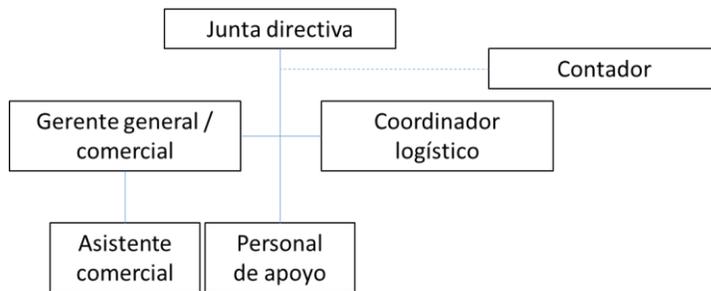
Fuente. Ministerio de agricultura y desarrollo rural (2016)

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2006) por medio la resolución 323N 187, emite los conceptos relacionados con la calidad de productos agropecuarios ecológicos en lo referente a producción agrícola, etiquetado, empaque, envase, almacenamiento, transporte, comercialización e importación.

El cumplimiento de los requerimientos de la resolución permitirá a la empresa obtener el Sello de Alimento Ecológico. Esta misma resolución servirá de control interno para las actividades tanto de la empresa como de sus proveedores y demás integrantes de la cadena de suministro.

#### 4.6 Viabilidad Administrativa y Organizacional

Gráfico 15. Organigrama Green Planet



*Fuente. Elaboración propia.*

#### 4.7 Misión

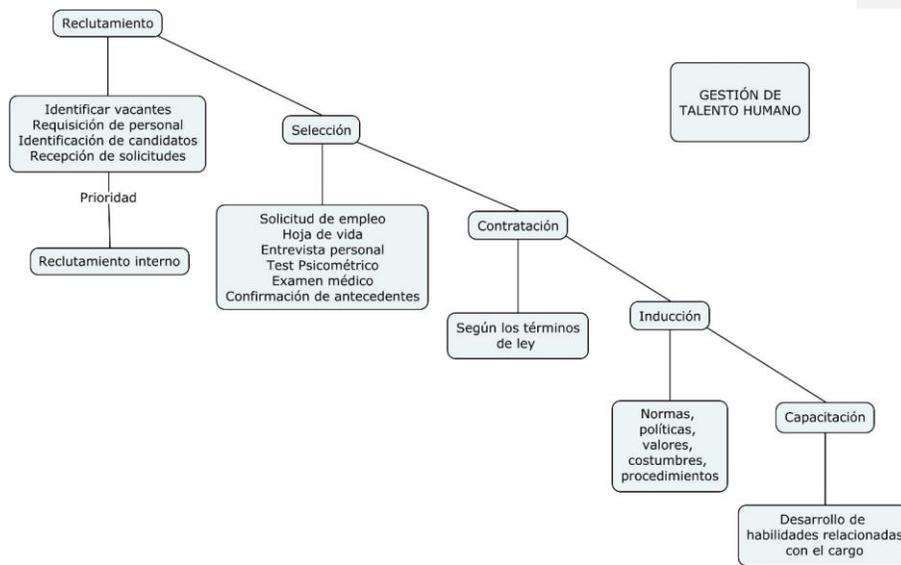
Crear un sistema de comercialización de mora orgánica, la cual se llevara directamente del campo a los supermercados, tiendas y, plantas de producción, evitando la intermediación y así competir con precios, en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de cuidar la salud de nuestros consumidores, cuyos cultivos son manejados con Buenas Prácticas Agrícolas, manejo postcosecha y transporte de alimentos, de tal manera que se garantice la inocuidad y la calidad de los consumidores, quienes van tener una experiencia con calidad de vida y hábitos de consumo sano. En síntesis se revisa cuidadosamente cada eslabón de la cadena productiva hasta la llegada del producto a su destino final, ofreciendo productos eco amigables, creando alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, gremios, el SENA, para lograr posicionamiento de marca, expansión, sostenibilidad y rentabilidad para Green Planet SAS.

#### 4.8 Visión

Para 2021 , nos vemos posicionando los productos a nivel nacional, por calidad, inocuidad y garantía..

#### 4.9 Recursos humanos: proceso de reclutamiento y selección.

Gráfico 16. Proceso de reclutamiento y selección



Fuente. Elaboración propia.

## 4.10 Entrenamiento, número de empleados, descripción de funciones y remuneración.

Tabla 6. Talento humano.

<b>GERENTE GENERAL / COMERCIAL</b>	
<b>PERFIL</b>	Hombre o mujer profesional en administración de empresas o afines con experiencia mínima de 5 años en empresas del sector agrícola. Con buen nivel sociocultural, presentación personal y relaciones interpersonales.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del plan estratégico.</li> <li>• Desarrollo de planes administrativos que comprendan las áreas funcionales a su cargo.</li> <li>• Tomar acciones para la recuperación de cartera morosa</li> <li>• Plantear metas bimestrales de crecimiento de forma coordinada con la Dirección Comercial.</li> <li>• Elaborar el plan administrativo contable y financiero incluyendo las metas e indicadores para cada una de las áreas funcionales en coordinación con la Dirección Comercial.</li> <li>• Registrar consolidar, analizar y presentar informes relacionas con sus funciones.</li> <li>• Garantizar la divulgación y cumplimiento de las políticas, normas, protocolos, definidas por la organización.</li> <li>• Responsable de la obtención de los registros y certificaciones otorgados por entidades públicas y privadas necesarias para el cumplimiento de la actividad de la organización.</li> <li>• Revisión de informes y toma de decisiones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del plan de mercadeo, acorde al plan estratégico.</li> <li>• Implementación de campañas y estrategias definidas.</li> <li>• Explorar permanentemente la apertura de nuevos mercados.</li> <li>• Desarrollo de formatos que faciliten la labor comercial de la organización.</li> <li>• Desarrollo de material publicitario para cada una de las unidades de negocio</li> <li>• Conocer, Divulgar y aclarar al personal a su cargo las herramientas comerciales, de mercadeo y publicidad definidas por la organización.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de la meta mensual de ingreso.</li> <li>• Participar activamente en la resolución de quejas y reclamaciones que generan insatisfacción</li> <li>• Mantener la satisfacción de los usuarios.</li> <li>• Liderar, supervisar, medir el impacto, y analizar el proceso de ventas realimentando al área comercial, de mercado y publicidad.</li> </ul>	

<b>EDUCACIÓN</b>
Profesional graduado en Administración de Empresas, Mercadeo, Ventas, o carreras afines.
<b>HABILIDADES GENERALES</b>
Conocimiento de la organización de fuerzas de venta, manejo de tecnología.
<b>HABILIDADES ESPECÍFICAS</b>
Responsabilidad, calidad de trabajo, visión de servicio, toma de decisiones, gestión de procesos, solución de problemas, liderazgo, planeación, iniciativa, organización, calidad y precisión, habilidad administrativa, puntualidad y trabajo en equipo.
<b>EXPERIENCIA</b>
2 años

Tabla 7. Gerente de logística

<b>GERENTE DE LOGÍSTICA</b>	
<b>PERFIL</b>	Hombre o mujer profesional en ingeniería de producción o afines con experiencia en empresas del sector agrícola y cultivos orgánicos mínima de 2 años con buen nivel sociocultural, presentación personal y relaciones interpersonales.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la situación de los cultivos vigentes</li> <li>• Tomar decisiones respecto a los cultivos y los operarios a su cargo</li> <li>• Dirigir el proceso productivo</li> <li>• Comprar las plántulas e insumos requeridos</li> <li>• Sistematizar la producción</li> <li>• Mantener relaciones con proveedores, técnicos y trabajadores</li> <li>• Trabajar en conjunto con los asesores de entidades y privadas y públicas</li> <li>• Llevar control de inventarios en proceso y de producto terminado</li> </ul>	
<b>EDUCACIÓN</b>	
Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas. Especialización en administración agropecuaria o agroindustrial (no indispensable).	
<b>HABILIDADES GENERALES</b>	
Conocimiento del cargo, capacidad organizativa, manejo de tecnología.	
<b>EXPERIENCIA</b>	
2 años de experiencia en el manejo de proyectos agroindustriales.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8. Asistente de ventas

<b>ASISTENTE DE VENTAS</b>	
<b>PERFIL</b>	Hombre o mujer con estudios técnicos o tecnológicos relacionados con mercadeo y ventas, con experiencia mínima de 2 años en empresas del sector agrícola con buen nivel sociocultural, presentación personal y relaciones interpersonales.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las propuestas para la apertura del mercado.</li> <li>• Realizar y ejecutar la agenda citas de clientes prospecto semanalmente.</li> <li>• Realizar la prospección del cliente potencial de la organización</li> <li>• Reportar diariamente a la empresa sobre ventas realizadas.</li> <li>• Generar informes de cumplimiento de metas de ingreso y cronograma de ventas de la empresa.</li> <li>• Ejecutar estrategias comerciales planteadas por la organización.</li> </ul>	

Fuente. Elaboración propia.

Resumen de nómina

Tabla 9. Resumen de nómina

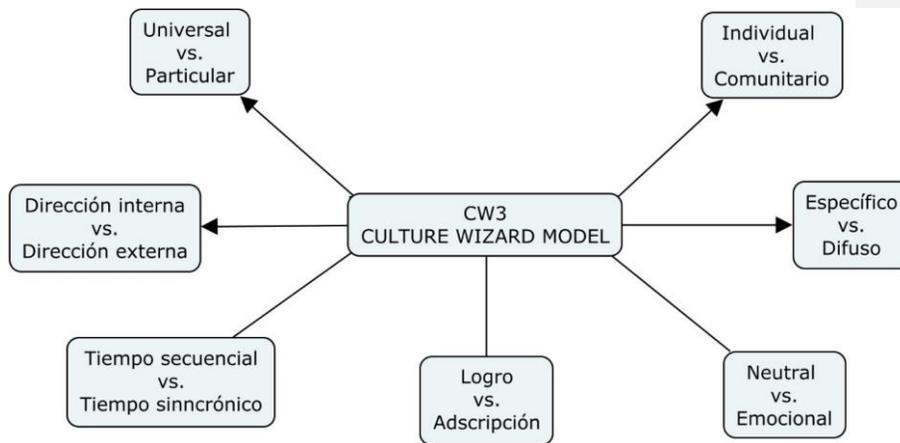
	Contrato	Unid	Salario	Prestaciones	Mensual	Anual
<b>Gerente general - comercial</b>	T. fijo	1	\$ 1.200.000	\$ 611.520	\$ 1.811.520	\$ 21.738.240
<b>Coordinador logístico</b>	T. fijo	1	\$ 1.200.000	\$ 611.520	\$ 1.811.520	\$ 21.738.240
<b>Secretaria</b>	T. fijo	1	\$ 800.000	\$ 407.680	\$ 1.207.680	\$ 14.492.160
<b>Servicios generales</b>	T. fijo	1	\$ 800.000	\$ 407.680	\$ 1.207.680	\$ 14.492.160
<b>Contador</b>	Servicios	1	\$ 400.000		\$ 400.000	\$ 4.800.000
<b>Asistente de ventas</b>	Servicios	3	\$ 700.000		\$ 2.100.000	\$ 25.200.000
<b>TOTAL</b>		8	\$ 5.100.000	\$ 2.038.400	\$ 8.538.400	\$ 102.460.800

Fuente. Elaboración propia

#### 4.11 Comunicación interna.

CULTURE WIZARD MODEL O CW3 está diseñado para crear conciencia sobre la importancia de la cultura en la vida cotidiana de negocios y su impacto en los valores, las creencias y el comportamiento de las personas. Se define en 7 dimensiones básicas:

Gráfico 17. Culture wizard model



Fuente. Elaboración propia basado en Maruthupandiyan, R. (s.f.)

El principal objetivo de la implementación del modelo es entender a personas de diferentes entornos culturales, prevenir malos entendidos entre el equipo de trabajo y disfrutar de una mejor relación de trabajo.

## 4.11 Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Se cuenta con oferta permanente del producto en zonas cercanas a Bogotá.</p> <p>Actitud decidida de los emprendedores frente al proyecto</p> <p>Conocimiento administrativo de parte de los emprendedores.</p> <p>Conocimiento del segmento definido para la comercialización del producto.</p> <p>Conocimiento sobre el proceso productivo de la mora orgánica.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Creciente tendencia del consumo de productos orgánicos.</p> <p>Oportunidades ofrecidas para el sector rural por parte de instituciones gubernamentales nacionales e internacionales.</p> <p>Asesoría técnica gratuita de parte de instituciones gubernamentales.</p> <p>Creciente mercado de mora orgánica en Colombia y el mundo.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Presupuesto limitado para la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>La fuerza de ventas es reducida y debe realizar una ardua labor para alcanzar las metas planteadas.</p> <p>No se tiene conocimiento previo de los proveedores, su producto y los procesos internos que realizan.</p> <p>No es una empresa conocida en el mercado, por lo que debe penetrarlo y realizar grandes esfuerzos de mercadeo para alcanzar una participación significativa.</p> <p>El producto no es conocido por los clientes.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Mano de obra limitada en cercanías a Bogotá</p> <p>La errática climática en los diferentes departamentos puede afectar los cultivos.</p>

4.12 Plan de Implementación

El plan de implementación de la empresa está diseñado para llevarse a cabo en un periodo de 14 semanas.

Gráfico 18. Plan de implementación

<b>Plan de implementación</b>														
	Semana													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Fase exploratoria</b>														
Estudio de mercado	■	■	■	■										
Diseño plan de negocio			■	■	■	■								
Estudio de viabilidad			■	■	■	■								
<b>Fase preoperativa</b>														
Busqueda de locación					■	■	■							
Selección de proveedores							■	■	■	■	■			
Selección de personal							■	■	■	■	■			
Registro y requisitos legales											■			
Compra de maquinaria y equipo												■		
Compra muebles y enseres													■	
Firma de contratos proveedores														■
Firma de contratos personal														■
<b>Fase operativa</b>														
Lanzamiento														■

Fuente. Elaboración propia

## 4.1.3 Plan de compras

Tabla 10. Plan de compras

Año 1	Semestre 1					
	1	2	3	4	5	6
Unidades (kilos)	2000	2000	2000	2500	3000	3500
Porcentaje	5,7%	5,7%	5,7%	7,1%	8,6%	10,0%
Costo	\$ 8.200.000	\$ 8.200.000	\$ 8.200.000	\$ 10.250.000	\$ 12.300.000	\$ 14.350.000
Año 1	Semestre 2					
	7	8	9	10	11	12
Unidades (kilos)	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Porcentaje	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Costo	\$ 14.350.000	\$ 14.350.000	\$ 14.350.000	\$ 14.350.000	\$ 14.350.000	\$ 14.350.000

Fuente. Elaboración propia.

Durante el primer semestre del año 1 se esperan ventas crecientes hasta llegar a 3500 kilos mensuales para completar 35.000 kilos anuales a un costo de \$147.600.000.

## 4.13 Entes y/u organismos que apoyen la gestión y desarrollo del proyecto.

Gráfico 19. Organismos de apoyo



Fuente. Páginas web de las diferentes instituciones

Fedeorgánicos integra a productores, comercializadores y consumidores en torno a facilitar contactos y generar alianzas de negocios, disponibilidad de estadísticas del sector, impulsar cadenas de valor en productos procesados, realizar eventos para dar visibilidad al sector, conformación de clúster de producción y generación del mercado y apertura de espacios en el sector público y privado.

La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA brinda información al usuario respecto a la normatividad que rige los territorios rurales en Colombia.

El Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, implementa programas de capacitación y apoyo a empresas relacionadas con el sector. Así mismo, es el organismo estatal encargado de emitir las normativas que rigen al agro colombiano. En el caso específico de los productos orgánicos, es quien autoriza a las entidades certificadoras y emite los requisitos para las mismas.

Corpoica: Brinda a los profesionales del agro servicio técnico y apoyo de expertos para lograr cosechas eficientes de buena calidad, También ofrece capacitación en modelos productivos y cuenta con laboratorios que brindan soporte a la labor del sector agrícola.

El Fondo de Financiamiento para el Sector Agropecuario cuenta con diferentes líneas de financiación para proyectos agropecuarios que fomenten el crecimiento del sector.

## 5. VIABILIDAD FINANCIERA

A continuación se presenta la Viabilidad Financiera, donde se evidencia que el proyecto tiene una TIR superior a 1

## 5.1 Estados de ingresos y egresos

Tabla 11. Flujo de caja operativo

FLUJO DE CAJA	2017	2018	2019	2020	2021
	<b>Flujo de Caja Operativo</b>				
Utilidad Operacional	-1.157.800	2.398.324	8.780.511	18.538.788	26.383.341
Depreciaciones	6.729.000	6.729.000	6.729.000	4.039.000	4.039.000
Amortización y agotamiento	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	-2.671.338
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>6.091.200</b>	<b>9.645.324</b>	<b>16.029.511</b>	<b>23.097.788</b>	<b>28.271.003</b>

Fuente. Elaboración propia

El flujo de caja operativo refleja una utilidad operacional positiva desde el año 2018 y por los siguientes 4 años que se proyectaron. Para llegar a este punto se calculó un aumento de ventas de 1%, para cada año respectivamente y un aumento de costos y precio de venta acorde con la inflación registrada en 2016 (5,75%) DANE (2017).

Tabla 12. Flujo de caja de inversión y financiamiento.

<b>Flujo de Caja de Inversión</b>					
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021
Variación Inv. Materias Primas e insumos	35.875.000	0	0	0	0
<b>Variación del capital de Trabajo</b>	<b>35.875.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto flujo de Caja de Inversión</b>	<b>35.875.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
Periodo	2017	2018	2019	2020	2021
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000
Intereses Pagados	-9.993.485	-7.994.788	-5.996.091	-3.997.394	-1.998.697
Dividendos Pagados	0	0	0	-1.016.062	-2.326.445
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>-16.902.485</b>	<b>-14.903.788</b>	<b>-12.905.091</b>	<b>-11.922.456</b>	<b>-11.234.142</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>25.063.715</b>	<b>-5.258.464</b>	<b>3.124.420</b>	<b>11.175.331</b>	<b>17.036.861</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>5.930.000</b>	<b>24.084.715</b>	<b>11.917.251</b>	<b>26.192.957</b>	<b>35.149.575</b>
<b>Saldo Neto del período</b>	<b>\$ 30.993.715</b>	<b>\$ 18.826.251</b>	<b>\$ 15.041.672</b>	<b>\$ 37.368.288</b>	<b>\$ 52.186.436</b>

Fuente. Elaboración propia

Como complemento al flujo de caja operativo se realiza el flujo de caja de inversión y financiamiento con el fin de conocer el flujo de caja total de la operación. El flujo de caja es positivo para todos los años de operación. Para el primer año se incluye la inversión realizada para el proyecto que lo que recupera los gastos, junto con las ventas. Para el año 2021, se cuenta con un total en caja de \$52.186.436

## 5.2 Análisis de costos y gastos

Tabla 13. Análisis de costos y gastos

Revisa si con el actual MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL se cubren los gastos de administración ventas y los costos y gastos fijos:					
PERIODO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>MARGEN DE CONTRIB TOTAL</b>	\$ 221.180.000	\$ 236.641.730	\$ 255.645.636	\$ 276.056.711	\$ 298.015.251
(-) Total nómina del administrativa	\$ 77.260.800,0	\$ 81.703.236,0	\$ 86.401.235,5	\$ 91.369.306,8	\$ 96.623.041,7
(-) Total nómina del área de ventas	\$ 25.200.000,0	\$ 26.643.000,0	\$ 28.181.317,5	\$ 29.801.743,3	\$ 31.515.343,5
(-) Total nómina del área de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	\$ 8.000.000,0	\$ 8.000.000,0	\$ 8.000.000,0	\$ 8.000.000,0	\$ 8.000.000,0
(-) Costos Fijos	\$ 102.360.000,0	\$ 108.245.700,0	\$ 114.469.827,8	\$ 121.051.842,8	\$ 128.012.323,8
(-) Servicio de la Deuda	\$ 16.902.484,3	\$ 14.903.787,3	\$ 12.905.090,3	\$ 10.906.394,0	\$ 8.907.697,0
(-) Depreciaciones	\$ 6.729.000,0	\$ 6.729.000,0	\$ 6.729.000,0	\$ 4.039.000,0	\$ 4.039.000,0
(-) Amortizaciones	\$ 520.000,0	\$ 520.000,0	\$ 520.000,0	\$ 520.000,0	\$ 520.000,0
<b>COSTOS TOTALES</b>	\$ 236.972.294,3	\$ 248.750.783,3	\$ 257.298.471,1	\$ 265.698.286,6	\$ 277.617.406,0
UAI	\$ (15.792.284,3)	\$ (10.109.053,7)	\$ (1.562.835,8)	\$ 10.368.424,3	\$ 20.397.845,3

Fuente. Elaboración propia

Los costos y gastos que se muestran en el cuadro anterior incluyen la nómina administrativa (como se mencionó anteriormente) con los respectivos pagos de ley. Se contempla un valor para los pagos correspondientes a la mezcla de mercadeo. Los costos fijos de la empresa incluyen:

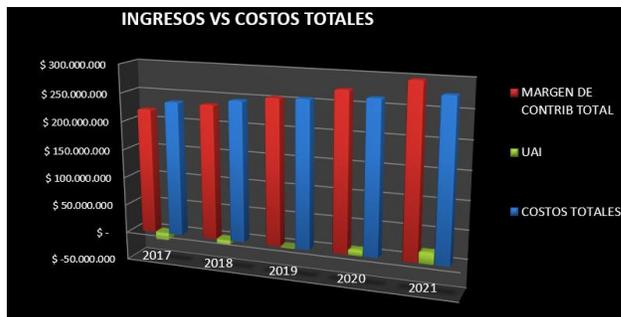
Tabla 14. Costos fijos

COSTO O GASTO	VALOR MENS	VALOR ANUAL
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	\$ 800.000	\$ 9.600.000
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000
SEGUROS	\$ 280.000	\$ 3.360.000
SERVICIOS DE TRANSPORTE Y CADENA DE FRIO	\$ 3.600.000	\$ 43.200.000
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 650.000	\$ 7.800.000
PAPELERÍA	\$ 400.000	\$ 4.800.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 600.000	\$ 7.200.000

Fuente. Elaboración propia

Se contemplan adicionalmente los valores correspondientes a amortización y depreciación como se estipularon en el flujo de caja. El siguiente gráfico resume los costos totales, gastos y margen de contribución.

Gráfico 20. Relación costo, gasto, margen de contribución



Fuente. Elaboración propia

### 5.3 Inversión inicial, Retorno sobre la inversión, flujo de efectivo e indicadores

Financieros.

Tabla 15. Inversión inicial, retorno sobre la inversión, flujo de efectivo e indicadores financieros.

PERIODO	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -84.545.000	\$ 39.993.719	\$ 18.426.251	\$ 15.041.472	\$ 37.369.288	\$ 52.186.436
<b>VALOR PRESENTE NETO =</b>						<b>\$ 6.481.726</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>						<b>20,99%</b>
SITIR	20,99%	MAYOR QUE >	18,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES I-I VALOR PRESENTE NETO POSITIVO		
SITIR	20,99%	MEJOR QUE <	18,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES I-I VALOR PRESENTE NETO NEGATIVO		
SITIR	20,99%	IGUAL QUE -	18,00%	TASA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES I-I VALOR PRESENTE NETO IGUAL A CERO		
<b>PERIODO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
Liquidez - Razón Corriente	-	-	-	13,158	7,984	
Nivel de Endeudamiento Total	40,86%	46,39%	51,61%	29,28%	16,06%	
Rentabilidad Operacional	-0,31%	0,60%	2,06%	4,07%	5,42%	
Rentabilidad Neta	-4,778%	-3,129%	-0,966%	0,891%	1,911%	
Rentabilidad Patrimonio	-36,12%	-39,16%	-21,23%	12,18%	18,58%	
Rentabilidad del Activo	-21,362%	-20,394%	-10,271%	8,613%	15,600%	
Periodo de recuperación de la Inversión		<b>2,738</b>	<b>AÑOS</b>			
<b>CALCULO DEL WACC</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN APORTE DE LOS SOCIOS</b>	<b>\$ 84.545.000,00</b>	<b>DE PARTICIPACI</b>	<b>COSTO DE CAPITAL</b>	<b>IMPUESTOS</b>	
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL</b>	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 34.545.000,00	40,86%	28,93%	35%	
<b>WACC</b>		<b>18,33%</b>				

Fuente. Elaboración propia

Para obtener la TIR y VPN del proyecto se contempló una rentabilidad esperada de 18%, obteniendo un resultado de 20,99% y \$6.481.726. Considerando que los dos resultados son positivos, se concluye que el proyecto es viable financieramente.

La razón de liquidez de la empresa disminuye anualmente, lo que refleja que se requiere cada vez de menos pesos del activo corriente para cubrir las obligaciones a corto plazo.

El nivel de endeudamiento total inicia en 40,86% y disminuye gradualmente hasta 16,06% en el año 2021, es decir, que las deudas financieras adquiridas por la empresa se van pagando a medida que pasa el tiempo.

Tanto la rentabilidad operacional como la rentabilidad neta crecen año a año siendo -0,31% y 5,42% respectivamente. Este dato es de vital importancia para los potenciales inversionistas.

La rentabilidad sobre patrimonio, refleja la tasa a la cual está rentado el dinero que los inversionistas pusieron en la empresa. Para el año 2021 la rentabilidad es de 18,58%. La rentabilidad sobre el activo, es decir las compras en maquinaria es de 15,60%.

El periodo de recuperación de la inversión es de 2,738 años. Este indicador es consistente con los objetivos a mediano plazo de la empresa.

La financiación por deuda es más alta que la tasa de rendimiento esperada por los inversionistas, siendo la primera más costosa para la empresa. Hay que considerar que la participación de la primera es también más alta, significando un alto costo para la empresa.

## 5.4 Estados financieros y balance general.

Tabla 16. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	\$ 5.930.000	\$ 24.084.715	\$ 11.917.251	\$ 26.192.957	\$ 35.149.575	\$ 48.831.267
Invent. Materia Prima	\$ 35.875.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 41.805.000	\$ 24.084.715	\$ 11.917.251	\$ 26.192.957	\$ 35.149.575	\$ 48.831.267
Gastos Anticipados	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
Amortización Acumulada		\$ -520.000	\$ -1.040.000	\$ -1.560.000	\$ -2.080.000	\$ -2.600.000
<b>Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):</b>	\$ 2.600.000	\$ 2.080.000	\$ 1.560.000	\$ 1.040.000	\$ 520.000	\$ -
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000	\$ 23.750.000
Depreciación Acumulada		\$ -2.375.000	\$ -4.750.000	\$ -7.125.000	\$ -9.500.000	\$ -11.875.000
<b>Maquinaria y Equipo de Operación Neto</b>	\$ 23.750.000	\$ 21.375.000	\$ 19.000.000	\$ 16.625.000	\$ 14.250.000	\$ 11.875.000
Muebles y Enseres	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000	\$ 8.320.000
Depreciación Acumulada		\$ -1.664.000	\$ -3.328.000	\$ -4.992.000	\$ -6.656.000	\$ -8.320.000
<b>Muebles y Enseres Neto</b>	\$ 8.320.000	\$ 6.656.000	\$ 4.992.000	\$ 3.328.000	\$ 1.664.000	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000
Depreciación Acumulada		\$ -2.690.000	\$ -5.380.000	\$ -8.070.000	\$ -	\$ -
<b>Equipo de Oficina Neto</b>	\$ 8.070.000	\$ 5.380.000	\$ 2.690.000	\$ -	\$ 8.070.000	\$ 8.070.000
<b>Total Activos Fijos:</b>	\$ 40.140.000	\$ 33.411.000	\$ 26.682.000	\$ 19.953.000	\$ 23.984.000	\$ 19.945.000
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.671.338	\$ 6.116.475
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.671.338	\$ 6.116.475
Obligaciones Financieras	\$ 34.545.000	\$ 27.636.000	\$ 20.727.000	\$ 13.818.000	\$ 6.909.000	\$ -
<b>PASIVO</b>	\$ 34.545.000	\$ 27.636.000	\$ 20.727.000	\$ 13.818.000	\$ 9.580.338	\$ 6.116.475
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.567	\$ 305.824
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ -18.060.285	\$ -12.507.464	\$ -4.124.580	\$ 3.048.187
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ -18.060.285	\$ -12.507.464	\$ -4.124.580	\$ 4.064.250	\$ 9.305.780
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 50.000.000	\$ 31.939.715	\$ 19.432.251	\$ 33.367.957	\$ 50.073.237	\$ 62.659.791
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	\$ 84.545.000	\$ 59.575.715	\$ 40.159.251	\$ 47.185.957	\$ 59.653.575	\$ 68.776.267

Fuente. Elaboración propia

Para el balance general de la empresa se considera el efectivo en caja como el activo corriente de la empresa. Los activos fijos se componen de la maquinaria y equipo (neveras), muebles y enseres y equipo de cómputo.

El pasivo de la empresa son los impuestos por pagar al final de cada año y el dinero adeudado a entidades financieras, según la siguiente tabla de amortización. El monto del capital requerido es de \$84.545.000 que comprende capital de trabajo para los primeros

meses mientras se inician ventas según el cronograma de ejecución. Menos el capital aportado por los socios de \$50.000.000, se requiere un crédito financiero por valor de \$34.545.000.

Tabla 17. Amortización crédito financiero

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ -34.545.000
2017	\$ -16.902.485	\$ -6.909.000	\$ -9.993.485	\$ -27.636.000
2018	\$ -14.903.788	\$ -6.909.000	\$ -7.994.788	\$ -20.727.000
2019	\$ -12.905.091	\$ -6.909.000	\$ -5.996.091	\$ -13.818.000
2020	\$ -10.906.394	\$ -6.909.000	\$ -3.997.394	\$ -6.909.000
2021	\$ -8.907.697	\$ -6.909.000	\$ -1.998.697	\$ -

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	378.000.000	399.735.000	426.957.300	456.005.102	487.033.586
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	156.820.000	163.093.270	171.313.664	179.948.391	189.018.334
Depreciación	6.729.000	6.729.000	6.729.000	4.039.000	4.039.000
Agotamiento	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>213.931.000</b>	<b>229.392.730</b>	<b>248.394.636</b>	<b>271.497.711</b>	<b>293.466.251</b>
Gasto de Ventas	33.200.000	34.649.000	36.181.318	37.801.743	39.515.343
Gastos de Administración	179.620.800	189.948.996	200.871.063	212.421.149	224.635.365
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	2.268.000	2.398.410	2.561.744	2.736.031	2.922.202
Provisiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-1.157.800</b>	<b>2.396.324</b>	<b>8.780.511</b>	<b>18.538.788</b>	<b>26.383.341</b>
Intereses	-9.993.485	-7.994.788	-5.996.091	-3.997.394	-1.998.697
Servicio de la deuda	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000	-6.909.000
Otros ingresos y egresos	-16.902.485	-14.903.788	-12.905.091	-10.906.394	-8.907.697
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-18.060.285</b>	<b>-12.507.464</b>	<b>-4.124.580</b>	<b>7.632.394</b>	<b>17.475.644</b>
Impuesto de renta	0	0	0	2.671.338	6.116.475
Reserva legal	0	0	0	133.567	305.824
Reserva voluntaria	0	0	0	763.239	1.747.564
<b>Utilidad Distribuible</b>	<b>\$ -18.060.285</b>	<b>\$ -12.507.464</b>	<b>\$ -4.124.580</b>	<b>\$ 4.064.250</b>	<b>\$ 9.305.780</b>

Fuente. Elaboración propia

Las utilidades de cada ejercicio se detallan en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa. La utilidad operativa de la empresa es positiva a partir del año 4 y aumenta anualmente, dado que se trata de una comercializadora, los costos de operación no son representativos para la empresa. La utilidad antes de impuestos del primer año se ve afectada

en gran medida por el monto de los intereses a pagar, dado que este valor disminuye anualmente, al igual que el valor de otros egresos, la utilidad aumenta.

#### 5.5 Fuentes de apoyo financiero

El proyecto se financiará inicialmente por el capital de los inversionistas que será de \$50.000.000 y por un préstamo con entidades financieras de \$34.545.000.

## 6. VIABILIDAD LEGAL

### 6.1 Constitución y legalización de la empresa

La empresa será constituida bajo las leyes colombianas y registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C. como sociedad anónima simplificada con patrimonio 100% privado. La razón social de la empresa será “Green Planet S.A.S”.

El capital social de la empresa será de \$50,000,000 dividido en 50 acciones de \$1,000,000.

Capital autorizado:       \$50,000,000.oo

Capital suscrito:         \$50,000,000.oo

Capital pagado            \$50,000,000.oo

El objeto social principal de la empresa será comercialización de productos orgánicos.

## 7. VIABILIDAD SOCIAL

### 7.1 Delimitación del proyecto en el plan de gobierno

Más empleo y emprendimiento: el plan de gobierno busca una nueva era de expansión de la economía apostando a quienes se arriesgan a crear un país de emprendedores con inversión en modernización y formalización de PYMES. Mediante inversión pública se busca crear puesto de trabajo de calidad en el agro y otros sectores, siendo el empleo rural una prioridad (1.000.000 de empleos). Se apoya la creación de nuevas empresas a través de capital semilla para jóvenes que quieran ser empresarios y generar empleo.

Vamos por la recuperación del agro: ofrece créditos a través de FINAGRO por más de \$21 billones destinado a pequeños y medianos productores. Se afirma que la relación entre paz y agro es directa ya que si hay paz el campo prospera. Con la firma de la paz se espera un amplio incremento de inversión en el agro convirtiéndose en un campo moderno a través de inversión en bienes públicos rurales. Así mismo se busca:

- ✓ Impulsar proyectos asociativos.
- ✓ Apoyarla generación de valor a los productos y la comercialización.
- ✓ Fácil acceso a créditos
- ✓ Crédito semilla
- ✓ Fortalecimiento de asociaciones de productores.
- ✓ Calidad sanitaria.
- ✓ Reducción de costos de intermediación y de insumos.

Mejor medio ambiente: cuidando el futuro: Se habla de una Colombia sostenible a través de ejes fundamentales, entre los que se encuentra: economía verde: beneficios económicos y tributarios para empresas que cuiden el medio ambiente.

## 7.2 Delimitación del proyecto en el plan de productividad y competitividad Colombia 2019-2032

El numeral 3 del documento CONPES 3527, llamado competitividad en el sector agropecuario, contempla medidas para aumentar la inversión en el campo y la mejora de la calidad y la eficiencia de los sistemas de producción y comercialización agropecuaria. Para ello se fomentará la innovación tecnológica, la mejora de sistemas de riesgo y drenaje, eficiencia en el uso del suelo, aumento de la eficiencia de las actividades de comercialización y logística en cadenas agropecuarias y la reducción de costos en los sistemas productivos agropecuarios.

## 7.3 Integración del proyecto a lineamientos sectoriales

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2012), a través de la publicación Gestión Ambiental en el Sector Agropecuario, plantea lineamientos para el sector basado en diferentes documentos CONPES. Entre los principales lineamientos de la política agropecuaria y sostenibilidad ambiental de la producción agropecuaria nacional se encuentran:

- Ampliación de disponibilidad, mejoramiento y acceso al uso de factores productivos básicos.
- Disponibilidad, acceso y uso eficiente del suelo y riego.

- Promoción del desarrollo y el aprovechamiento de bienes y servicios ambientales en la agricultura.
- Impulso a la investigación, la innovación y transferencia de tecnología.
- Mejoramiento del estatus sanitario en la producción agropecuaria.
- Mejoramiento del desempeño y calidad de los productos.
- Incentivar la sostenibilidad ambiental en el sector agropecuario.
- Implementación del sistema de gestión ambiental.
- Convenios de producción limpia.

#### 7.4 Impacto económico, social y ambiental en la región

Pese a la gran cantidad de problemas que ha tenido que afrontar la economía colombiana durante los últimos años, como la caída de los precios del petróleo, la devaluación del peso frente al dólar, el recrudecimiento de las relaciones comerciales con Venezuela y el avance del fenómeno del niño entre otros, su economía ha sido una de las más constantes en América Latina.

El sector agroindustrial según Mejía López (2016), tuvo un crecimiento de 0,1% de 2014 a 2015. Este pobre desempeño, según el autor, se atribuye al bajo desempeño de la mayoría de subsectores que lo conforman. Se busca que el proyecto impulse el crecimiento del sector a través de la comercialización eficiente de un producto que cuenta con un valor agregado como lo es el sello ambiental y su calidad de orgánico.

Adicionalmente se fomentará la creación de empleo de calidad con todas las prestaciones de ley para los empleados directos de la empresa y para los empleados de las fincas productoras. La comercialización del producto y el giro normal de la empresa

fomentará también el pago de impuestos que retornaran en inversión pública para beneficio de la comunidad.

Las características del producto beneficiarán la conservación del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos.

## 8. VALIDACIONES

### 8.1 Validación técnica

El proceso de comercialización de la mora orgánica en la ciudad de Bogotá D.C., se considera viable puesto que hay acceso a la tecnología requerida para la conservación de la cadena de frío desde el proveedor hasta el cliente final.

Se cuenta con los programas informáticos para realizar los procesos de apoyo y con los equipos de cómputo y de comunicaciones para adelantar la labor propuesta.

El producto de tipo orgánico y todos los insumos requeridos para la distribución y comercialización se encuentran disponibles para los emprendedores. El producto de tipo orgánico, así como las fincas certificadas con sello ambiental del Ministerio de Medio Ambiente también son accesibles para la puesta en marcha del proyecto.

### 8.2 Validación Financiera

Tanto el análisis de los principales indicadores financieros como la proyección de estados financieros como flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias y balance general son positivos para la puesta en marcha del proyecto.

Los resultados financieros proyectados responden a los objetivos planteados por los emprendedores al igual que la obtención de la tasa de retorno superior a la tasa esperada y un tiempo de retorno de la inversión dentro del periodo estipulado (2,74 años).

Los resultados de la tasa interna de retorno al igual que el valor presente neto son positivos, lo que valida el proyecto financieramente.

### 8.3 Validación Comercial

Se determina que el segmento objetivo de mercado está en capacidad de adquirir el producto al precio fijado. Se encuentra un mercado para el producto orgánico con tendencias crecientes.

La competencia ha logrado un buen posicionamiento del producto en el mercado a buenos precios para su comercialización. Estos se encuentran ubicados en diferentes ciudades de Colombia y distribuyen el producto a clientes finales e industriales. El producto también se vende al exterior y con tendencia creciente tanto en volumen como en precio. Las estrategias de precio, promoción, plaza y producto fueron validadas en cuanto a costos y aceptación por parte del cliente potencial.

## CONCLUSIONES

Una vez analizados los diferentes componentes del plan de negocio se encuentra que, desde el punto de vista de mercadeo, el producto a comercializar satisface una necesidad específica en un segmento de mercado debidamente perfilado y presenta mejoras de conocimientos y tecnologías aplicadas a procesos. La viabilidad del producto en el mercado se confirma con el análisis sectorial de la estructuración del mercado. Existe una demanda potencial de 412.930 kilogramos que puede ser aprovechada por los emprendedores. Con base en ello se establece un mix de marketing, cuyas estrategias apoyan la misión de Green Planet.

Desde el punto de vista técnico, los requerimientos para la puesta en marcha del proyecto se encuentran disponibles en la ciudad de Bogotá y son de fácil acceso para los emprendedores. Es importante dado el corto ciclo de vida del producto, contar con los equipos necesarios para conservar la cadena de frío y realizar los procesos de apoyo de la forma más rápida y oportuna posible.

En términos legales y organizacionales es posible hallar el talento humano requerido en la ciudad. Será un equipo de trabajo pequeño, lo cual facilitará los procesos de comunicación interna y el establecimiento de una cultura organizacional que apoye la labor de la empresa.

El análisis financiero apoya los demás procesos de la empresa. Los resultados en cuanto a indicadores financieros, proyecciones de estados de resultados y balances son positivos y corresponden con lo esperado por los emprendedores.

Tanto la tasa interna de retorno (20,99%) como el valor presente neto (\$6.481.726) arrojan valores positivos, lo que respalda la viabilidad financiera del proyecto.

En términos sociales, la nueva empresa aporta al crecimiento de la comunidad tanto directa como indirectamente a través de las fincas productoras de mora orgánica. Se resalta el aporte por medio de la generación de empleo, pago de impuestos y cuidado del medio ambiente. Los clientes también se verán beneficiados por las cualidades saludables del producto.

El proyecto guarda estrecha relación con los planes del gobierno actual, el plan de competitividad y los lineamientos del sector. Este es un factor positivo ya que la empresa podrá encontrar apoyo en diferentes instituciones para alcanzar sus metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agronet, Minagricultura. (2016). *Evaluaciones agropecuarias municipales – EVA – Oficina de planeación y prospectiva*. Disponible en:  
<http://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/default.aspx>
- Castro, J. Burgos, G. Parra, K. (2012). *Diagnóstico y propuesta de negocio para el cultivo de mora orgánica en el municipio de El Colegio*. Universidad del Rosario.  
Disponible en:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4114/1032432167-2013.pdf?sequence=7> (p. 28)
- BioEco. (s.f.). *Producto Orgánico*. Obtenido de Producto Orgánico:  
<http://www.bioeco.co.cr/%C2%BFque-es-un-producto-organico>
- Centro internacional de agricultura tropical (CIAT). (2010). *Informe final técnico proyecto "Productores de lulo y mora competitivos mediante selección participativa de clones élite, manejo integrado del cultivo y fortalecimiento de cadenas de valor"*. Palmira. Obtenido de [http://www.fontagro.org/sites/default/files/stecnico/final\\_infotec\\_06\\_16.pdf](http://www.fontagro.org/sites/default/files/stecnico/final_infotec_06_16.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación. Consejo nacional de política económica y social. (junio 23 de 2008.). *Documento CONPES 3527. Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá D.C.
- MINAMBIENTE. (2005). *SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO*. Bogotá: Minambiente.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). *Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaquetado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos*. Bogotá D.C.
- Núcleo Ambiental S.A.S. (2015). *Manual Mora. Programa de apoyo agrícola y agroindustrial*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Vicepresidencia de fortalecimiento agroindustrial.
- Ospina Parra, C. E., Tobasura, A. I., Cruz Cerón, G., & Obando, F. H. (2008). *La cadena de la mora en Caldas: distribución de beneficios e impactos ambientales y sociales*. La Dorada: Universidad de Caldas.

- Presidencia de la República de Colombia, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. (2009). *Situación Actual y Perspectivas del Mercado de la Mora*. Bogotá D.C. : ERS MIDAS CROPS.
- Ramírez Quirama, J. D. (2012). *Conservación de mora de castilla (rubus glaucus benth) mediante la aplicación de un recubrimiento comestible de gel de mucílago de penca de sábila (Aloe barbadensis Miller)*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de [http://www.bdigital.unal.edu.co/6911/1/71378544.\\_2012.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/6911/1/71378544._2012.pdf)
- REINA G., C. E. (1998). *Manejo poscosecha, evaluación de la calidad para la mora de castilla (Rubus Glacus) Que se comercializa en la ciudad de Neiva*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- ROJAS, M. D. (2013). Una Estrategia de Innovación en Fertilizantes Orgánicos M;Ediante La Lógica Difusa. En n. E. M, & E. L. Difusa, *na Estrategia de Innovación en Fertilizantes Orgánicos M;Ediante La Lógica Difusa* (pág. 18). Medellín.
- Universidad de Antioquia. (08 de junio de 2008). *Mora de castilla - Mora andina - Rubus glaucus Benth*. Obtenido de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/ova/?q=node/519>
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *Alianza productiva para la producción y comercialización de mora de castilla para el municipio de Saboyá*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://observatorio.misionrural.net/alianzas/productos/mora/saboya/PreInversionSaboyaMora.pdf>
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (2015). Historia y evolución de la estructura agraria en Colombia. En *Estructura agraria*. Tunja. Obtenido de <http://virtual.uptc.edu.co/drupal/files/205/contenido/pdf.pdf>
- Universidad Pública de Navarra. (s.f.). *Métodos Agronómicos,Univetsidad Pública de Navarra*. Obtenido de Métodos Agronómicos,Univetsidad Pública de Navarra: [http://www.unavarra.es/herbario/htm/control\\_agronomico.htm](http://www.unavarra.es/herbario/htm/control_agronomico.htm)

Anexo 1- Encuesta para investigación de mercado.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las reacciones del público ante un nuevo producto para la mesa y cocina. Es muy importante para nuestro plan de mercadeo conocer la frecuencia de consumo, la cantidad y el precio que el cliente está dispuesto a pagar por él. De la misma forma es importante conocer las reacciones del mismo ante la imagen del producto (marco, emblema y logotipo) para determinar su recordación.

Por favor responda las siguientes preguntas. Las preguntas marcadas con asterisco (\*) pueden tener más de una respuesta.

- 1 Compra usted futas orgánicas:
  - a. Si.
  - b. No
- 2 Compra usted o compraría mora orgánica:
  - a. Si
  - b. No
3. Donde compraría este producto.
  - a. Supermercados
  - b. Tiendas de Barrio.
  - c. Tiendas especializadas
  - d. Todas las anteriores.
4. Cuanto estaría dispuesto a pagar por este producto:
  - a. \$8000
  - b. \$9000
  - c. \$10000
  - d. \$12000

5. Con que frecuencia compraría usted el producto (kilo)
  - a. Semanal
  - b. Quincenal
  - c. Mensual
  - d. Solo ocasionalmente
  
6. Cuántas unidades del producto compraría usted en cada compra.
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. Más de 4

Gracias por su colaboración, esperamos que nuestro producto haya sido de su total agrado.

Anexo 2 – Aspectos relevantes (excluyentes) para la selección del proveedor de mora orgánica para el proyecto Green Planet S.A.S.

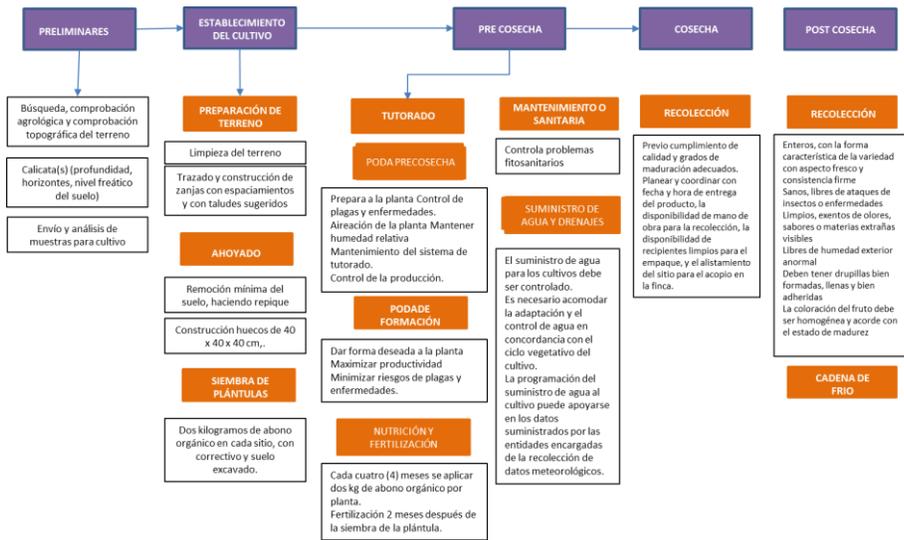
- Proceso productivo
- Normatividad: definiciones y uso de fungicidas
- Codex alimentaria
- Vida útil del producto: recolección, cadena de frío y conservantes.
- Buenas prácticas agrícolas

#### Proceso productivo

En este apéndice encontrará aspectos relevantes sobre el proceso productivo de la mora orgánica que serán importantes para la selección de proveedores puesto que de ellos depende ofrecer al cliente final un producto que cumpla con la promesa de venta de la empresa: productos netamente orgánicos que mejoran la salud, libres de elementos que afecten al medio ambiente.

El siguiente gráfico resume el proceso de producción de la mora de castilla desde la selección misma del terreno hasta que el fruto ya se ingresa a la cadena de frío para su comercialización.

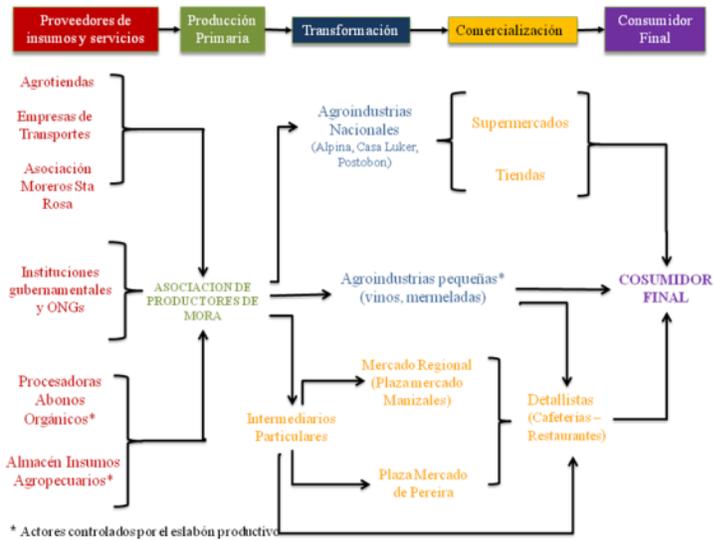
Gráfico 21. Proceso de Cultivo de la mora de castilla



Fuente: Elaboración a partir de (Universidad Nacional de Colombia)

La cadena hortofrutícola de la mora de castilla según Ospina Parra, Tobasura, Cruz Cerón, & Obando, 2008 inicia con los proveedores de insumos y servicios, los cuales deben cumplir con lo estipulado en la resolución 187 de 2006. Así mismo se presentan todos los actores relevantes en la producción primaria, transformación, comercialización y su llegada a la mesa del consumidor.

Gráfico 22. Actores de la cadena hortofrutícola.



Fuente: (Ospina Parra, Tobasura, Cruz Cerón, & Obando, 2008)

Normatividad: definiciones y uso de fungicidas

La resolución 187 de 2006 del Ministerios de agricultura y desarrollo rural establece el Sistema de control de productos agropecuarios ecológicos y fija el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, etiquetado y comercialización de este tipo de productos. Según el artículo 2 numeral a) este aplica entre otros para productos agrícolas no transformados como la mora.

En el artículo 3 se establece que la definición propiamente dicha de un producto ecológico, es aquel dirigido al consumo humano y producido según lo estipulado en la resolución. Adicionalmente deberá estar certificado por un organismo autorizado por el Ministerio de agricultura y desarrollo rural. El artículo 4 establece los insumos, métodos y

prácticas de los sistemas de producción ecológicos y su enfoque para mejorar la actividad biológica del ecosistema y el equilibrio biológico natural. El artículo 11 define los requisitos para el uso de insumos diferentes a los previamente adoptados e incluidos en los anexos de dicha resolución. Cabe aclarar que para el proceso de producción de mora orgánica en las fincas de la sabana de Bogotá se usan principalmente los siguientes fungicidas:

Fungicidas, herbicidas e insecticidas orgánicos

- Compostaje tipo Bocashi,
- Caldo super magro con elementos menores
- Micorrizas
- Trichoderma: Ayuda al desarrollo de raíces y micro raíces, aumentando la eficacia de adsorción de la planta. Antagonista por antibiosis, por micoparasitismo, por competición y enraizador.
- Cal dolomita
- Abono orgánico maduro (Humus de lombriz)
- Clotión (Ovicida orgánico)
- Abono de conejo

Así mismo se recurre a la alelopatía, según Lara & Luna, (2007) se define como cualquier proceso que involucre metabolitos secundarios producidos por las plantas, microorganismos, virus y hongos, que influyen en el crecimiento y desarrollo de sistemas agrícolas biológicos. Un ejemplo de ello es la siembra de hierbas aromáticas (como la ruda) junto con la mora. Las hierbas aromáticas evitan la manifestación de plagas en los cultivos de mora, la siembra de tomate de árbol que ayuda a dar sombra y protección contra los vientos o la crianza de conejos como abono, considerado un tipo de desarrollo en tecnología orgánica, generando así productos secundarios.

Algunos usos son:

Tabla 19. Alelopatía

ALELOPATICA Y PRINCIPIO ACTIVO	PROBLEMA SANITARIO	MODO DE USO
Caléndula: Calendulina, Calendina, saponina	Putridión de frutos o moho gris de la mora (Botrytis cinerea)	Para control: aplicar el extracto
	Marchitez (Verticillium)	A manera de prevención aplicaciones periódicas de extracto
	Agala de la corona (Agrobacterium tumefaciens)	Raspar el área afectada y aplicar extracto de calendula
	Mosca blanca	Manejo alelopático: sembrar dentro de los cultivos, barreras cada 10 metros de distancia
Cola de Caballo: Cumarina, Equisetonina	Muerte descendente de la mora (Gloeosporium sp)	Como fungicida preventivo: aplicar al follaje el extracto
Swinglia: Eugenol, Linajol, Citronelol, geraniol	Mildeo polvoso (Oidium sp)	Como preventivo y curativo: asperjar la planta con el extracto
Ruda: Inulina, rutina, yoduro, tanino, crosófano.	Antracnosis (Colletotrichum spp)	Control: Extracto de ruda. Preventivo: Manejo alelopático: Sembrar
Ajo + Aji: Alisina, colina, alilo, yodo, nicotinamidas, sulfuros, garcilina + capsaicina, alcaloides.	Barrenador del tallo (Epiays sp) Mosca de la fruta (Anastrepha sp)	Aplicar extracto de la mezcla. Aplicar extracto de la mezcla
Ortiga: Serotonina, Histamina, Fitosterina, tanino.	Afidos y pulgones (Aphis sp y Myzuz sp) y hongos en general.	Asperjar las plantas con el extracto.
Higuerilla: Ricina, Ricinina.	Arañita roja en mora (Tetranychus uticae)	Aplicar por el envés de la hoja aceite de higuerilla
Ajo + Cebolla + Pimienta negra: Cebolla: disulfuro de aliprófido, flaconas.	Mosca de la fruta (Anastrepha sp)	Cosechar oportunamente y aplicar la mezcla del extracto

Fuente. (Lara & Luna, 2007)

El artículo 17 hace referencia al sello único nacional de producto ecológico.

Gráfico 23. Sello alimento ecológico, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



Fuente. Espinal, Martínez, & Espinoza, 2005.

El uso del sello ecológico es gratuito, la autorización de su uso se dará a la empresa solicitante por un plazo de 3 años por cada producto que esta comercialice, previa verificación de l organismo de control.

El artículo 20 menciona que el proceso de conversión de terrenos a la producción ecológica podrá hacerse de manera voluntaria y no se entenderá por periodos superiores a los 3 años.

#### Codex alimentaria

El proveedor deberá cumplir con los estándares establecidos en codex alimentaria para el manejo de frutas y hortalizas frescas de la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Específicamente el Código de practicas de higiene para las frutas y hortalizas frescas (CAC/RCP53-2003).

Según este código, el consumo de frutas frescas como la mora protege contra distintos tipos de cancer y disminuye la incidencia de cardiopatias coronarias. Esta información, sumada a la creciente oferta de este tipo de bienes ha hecho que el consumo de las mismas

aumenten. Dado que algunas frutas en particular han demostrado ser parte de contagios de enfermedades, el código busca velar por la inocuidad de las mismas.

El objetivo del documento es fomentar las buenas prácticas agrícolas BPA y de fabricación BPF desde la producción primaria hasta el empaque, reduciendo riesgos microbianos.

Inicialmente indica el manejo óptimo para la producción primaria en lo relacionado con insumos (agua, fertilizantes naturales, suelos, lucha biológica), cierre de instalaciones utilizadas en cultivo y recolección, servicios sanitarios y de salud e higiene para el personal, equipo utilizado para cultivo y recolección, prevención de contaminación cruzada, almacenamiento y transporte desde el campo al establecimiento de envasado, programas de limpieza, sistemas de lucha contra plagas y manejo de residuos. Posteriormente se dan estándares para cada una de las fases del proceso, incluidos envasado, transporte, cadena de frío, mantenimiento y capacitación.

Vida útil del producto: recolección, cadena de frío y conservantes.

Considerando que el producto tiene un vida útil demasiado corta, el estudio del Hernández, J. (2012), afirma que el tiempo de vida se puede extender hasta en un 90% si las prácticas relacionadas con la cosecha se realizan en los tiempos correctos. Para ello se recomienda seguir con las recomendaciones que se presentan en la siguiente tabla.

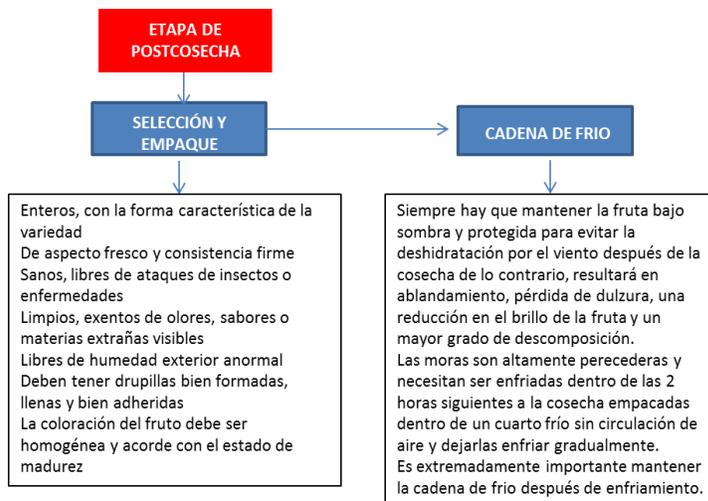
Tabla 20. Actividades precosecha y cosecha

ETAPA	CAMBIO DE ESTADO	TIEMPO(DIAS)	ACTIVIDADES
<b>I</b>	Salida de la Yema	0	PRECOSECHA
<b>II</b>	Botón floral	6	PRECOSECHA
<b>III</b>	Apertura de la flor	29	PRECOSECHA
<b>IV</b>	Polinización	34	PRECOSECHA
<b>V</b>	Formación del fruto (0,5 a 1,0 cm)	40	PRECOSECHA
<b>VI</b>	Crecimiento del fruto (1,0 a 2,0 cm)	53	PRECOSECHA
<b>VII</b>	Inicio coloración fruto	60	PRECOSECHA
<b>VIII</b>	Fruto de (2,0 a 2,5 cm)	70	COSECHA
<b>IX</b>	Fruto de (2,5 a 3,0 cm)	85 a 102	COSECHA

Fuente. Garcia M, Corpoica, 2001

Para la etapa de postcosecha se recomienda.

Gráfico 24. Etapa postcosecha



Fuente. Elaboración a partir de Corpoica (2000)

Con el fin de dar un mayor ciclo de vida se solicita el uso de recubrimiento de aloe vera según los términos definidos en el estudio de (Ramírez Quirama, 2012). Según el autor:

- Actúan como un sistema de empaque durante el proceso y almacenamiento,

- Retardan el deterioro,
- Permiten realzar sus atributos de calidad,
- Actúan también frente a los microorganismos permiten la incorporación de antioxidantes, sales de calcio o ingredientes funcionales como minerales y vitaminas que son ampliamente utilizados para mejorar la calidad
- Permiten intercambio gaseoso controlado con el medio ambiente que los rodea
- Disminuyen la difusión de vapor de agua reduciendo la pérdida de humedad.

El autor cita a Restrepo y Aristizabal (2010) quienes demostraron que el uso de los recubrimientos comestibles a base de mucílago de penca sábila en fresas frescas permitió aumentar la vida útil disminuyendo las pérdidas de humedad, el índice de respiración, manteniendo la firmeza y retrasando los cambios de color, en comparación con los frutos utilizados como tratamiento control.

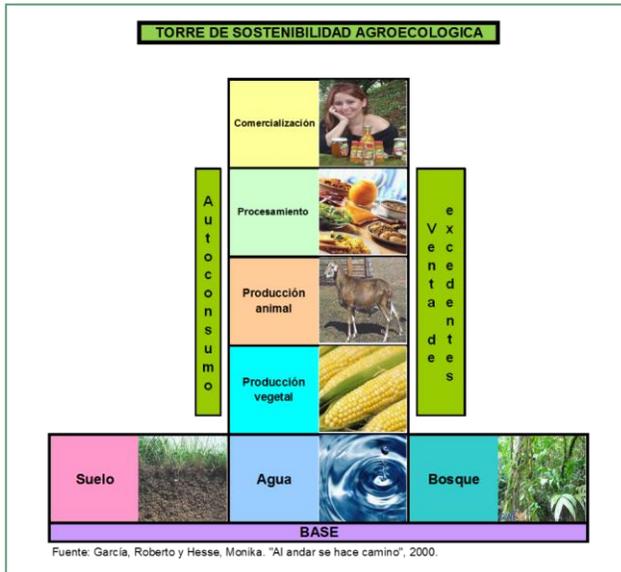
Específicamente en la mora de castilla, los resultados indican que el uso del RC a base de Aloe vera minimiza la intensidad respiratoria y por ende los procesos de maduración, logrando aumentar la vida útil del fruto 5 días más.

Según las recomendaciones anteriores: tiempos de recolección, cadena de frío y recubrimiento con aloe vera, el producto tendrá una vida útil de aproximadamente 20 a 25 días.

#### Buenas prácticas agrícolas

Adicional a las BPA mencionadas anteriormente en Codex alimentaria, se presenta el siguiente gráfico que resume los elementos que se involucran en los procesos productivos de frutas y hortalizas frescas y los procesos que llevan hasta su comercialización.

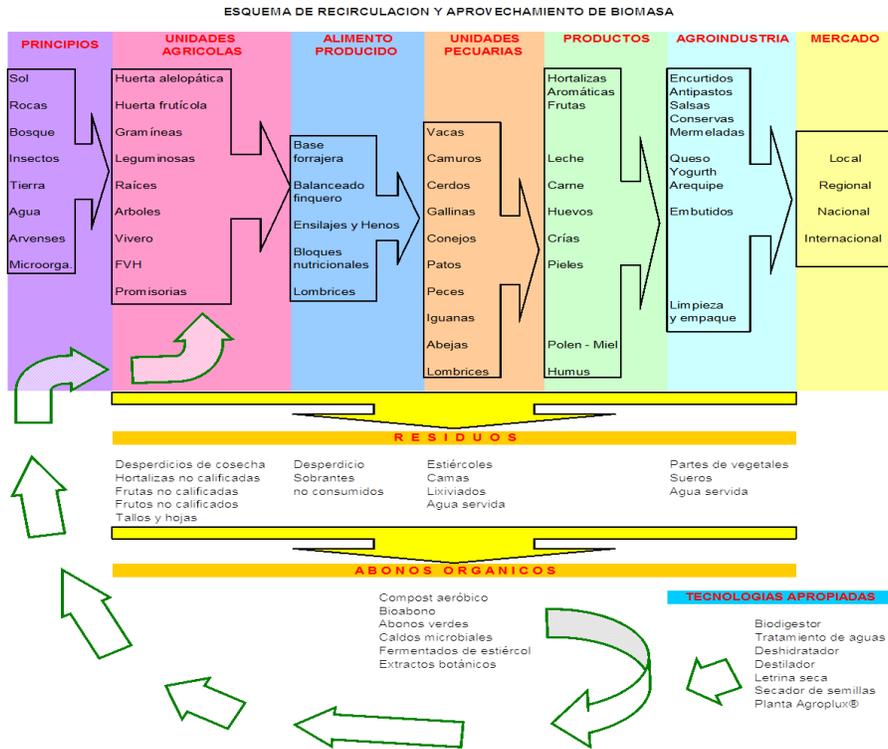
Gráfico 25. Torre de sostenibilidad agroecológica



Fuente García, Roberto Y Hesse Monika (2000).

De la misma forma se presenta el esquema de recirculación y aprovechamiento de biomasa por considerarse crucial dentro de la producción ecológica y sostenible.

Gráfico 26. Esquema de recirculación y aprovechamiento de biomasa



Fuente. Garcia, Roberto Y Hesse Monika (2000).

Según el gráfico anterior se muestran cada uno de los actores que intervienen desde los elementos básicos o principios hasta que el producto llega al mercado. Cada uno de ellos produce una serie de residuos que son convertibles en abonos orgánicos, que sumados con la tecnología necesaria pueden aportar a la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.

El cumplimiento de lo anteriormente mencionado será excluyente a la hora de seleccionar a los proveedores de materia orgánica de Green Planet S.A.S.

Anexo 3 – Estatutos para la creación de Green Planet según modelo de estatutos básicos para empresas de tipo S.A.S. de distribución gratuita de la Cámara de Comercio de Bogotá

Estatutos Básicos Sociedad por Acciones Simplificada

**Bogotá D.C., 2 de enero de 2017**

Por medio del presente documento privado, **Nosotros,**

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
<b>ALEJANDRO PABÓN SUÁREZ KELVIN VALLE OSORIO</b>	<b>Cédula de Ciudadanía</b>	79.687.843 1.047.403.039	<b>Bogotá D.C.</b>	<b>Bogotá D.C.</b>

**Manifestamos** con la firma de este documento **nuestra** voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrá por los siguientes estatutos:

#### CAPÍTULO I

Nombre, Nacionalidad, Domicilio, Objeto y Duración de la Sociedad

##### ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina **GREEN PLANET SAS**. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **Bogotá D.C.**. La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

##### ARTÍCULO 2. OBJETO:

La gestión, por cuenta propia o ajena, de explotaciones agrícolas y ganaderas; la producción agroindustrial y comercialización de productos agropecuarios de cualquier naturaleza

##### ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

**CAPÍTULO II**

## Capital y Acciones

**ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO**

<b>VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>CLASE DE ACCIONES</b>	Nominativas y Ordinarias

<b>CAPITAL AUTORIZADO</b>	
<b>No. DE ACCIONES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>50</b>	<b>50.000.000</b>

<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	
<b>No. DE ACCIONES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>50</b>	<b>50.000.000</b>

<b>CAPITAL PAGADO</b>	
<b>No. DE ACCIONES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>50</b>	<b>50.000.000</b>

**Paragrafo. El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad en dinero en efectivo**

**ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.**

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

**CAPÍTULO III.**

## Dirección, Administración, Representación y Revisoría Fiscal de la Sociedad

### **ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:**

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

### **ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.**

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

### **ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD**

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

### **ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES**

**Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.**

### **ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.**

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

#### **CAPÍTULO IV**

##### Estados Financieros, Reservas y Distribución de Utilidades

###### **ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.**

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

###### **ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:**

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

###### **ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.**

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

#### **CAPÍTULO V**

##### Disolución y Liquidación

###### **ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.**

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.

2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

**ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.**

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

**ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.**

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

**ARTÍCULO 17. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.**

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

**CAPÍTULO VI**

Resolución de Conflictos

**ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.**

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **2 Arbitros que decidiran en Equidad**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

**CAPÍTULO VII**

Remisión

**ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.**

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

#### CAPÍTULO VIII

##### Disposiciones Transitorias

##### ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

<b>Representante Legal Principal</b>
Se designa en este cargo a: <b>ALEJANDRO PABÓN SUÁREZ</b> , identificado con la <b>Cédula de Ciudadanía No. 79.687.843</b> de <b>Bogotá D.C.</b>
La persona designada como Representante Legal <b>Principal Estando presente acepta el cargo</b>

Firmas:

**ALEJANDRO PABÓN SUAREZ**

C.C. 79.687.843 de Bogotá

**KELVIN VALLE OSORIO**

C.C. 1.047.403.039 de Cartagena

MACIÓN DEL SOCIO.

\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

---

ii           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

iii           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

iv           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

v            ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.

---

\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

vi           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

vii           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

viii           ¿DESEA           AGREGAR           MAS           SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

---

ix            ¿DESEA            AGREGAR            MAS            SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

x            ¿DESEA            AGREGAR            MAS            SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

xi            ¿DESEA            AGREGAR            MAS            SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
RENGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

xii            ¿DESEA            AGREGAR            MAS            SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.

---

\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

xiii ¿DESEA AGREGAR MAS SOCIOS?  
\*\*\*\*\* SELECCIONE EL  
CUADRO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN DEL SOCIO.  
\*\*\*\*\* COPIELO Y PEGUELO A  
REGLON SEGUIDO, ANTES DE LA MANIFESTACIÓN DE LA VOLUNTAD DE  
CONSTITUCIÓN \*\*\*\*\*  
PUEDE REALIZAR ESTA ACCIÓN CUANTAS VECES SEA NECESARIO

