

Plan de Negocios para la Creación de un Fruver Orgánico en Bucaramanga.

Natalia María Corzo Salcedo

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Gerencia de Negocios

Director

Jose Luis Garcés Bautista

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecanicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, la Virgen y mis padres Maria Teresa Salcedo y Jairo Alberto Corzo, por haberme permitido alcanzar y lograr todas las metas que me he propuesto, hoy especialmente por su apoyo para poder alcanzar mi grado de magister, consiguiendo un logro más a nivel personal y profesional.

A mi esposo Juan Carlos por su amor y apoyo incondicional en este proyecto, por estar siempre y comprender el sacrificio de tiempo que significa para los dos.

A mi hijo Salvatore le doy las gracias por su compañía desde la barriguita y por darme toda la energía para culminar con entrega y éxito este proyecto.

A mi trabajo que me ha brindado las facilidades para poder seguir creciendo profesionalmente y por el acompañamiento que me han brindado en este proceso.

A todas y cada una de las personas que siempre han estado interesados de mi formación y mi superación, a quienes debo su esfuerzo y paciencia para con esta etapa de mi vida.

Agradecimientos

Especialmente le doy las gracias a mi director MG. José Luis Garcés Bautista, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

Agradezco a todos los docentes, directora y auxiliares de la maestría y a todos aquellos que contribuyeron en la elaboración y desarrollo de este plan de negocios, aquellos que se tomaron el tiempo de realizar las encuestas y contribuir al desarrollo del mismo, así como a los diferentes proveedores de fruver orgánico en el país, que se tomaron el tiempo de responder mis preguntas y aclarar dudas con respeto a los mismos y en general a la universidad industrial de Santander por darme la oportunidad de pertenecer a su programa de MBA.

Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Planteamiento y justificación del problema	19
1.1 Planteamiento del problema.....	19
1.2 Formulación del problema	22
1.3 Justificación del problema	22
2. Objetivos	26
2.1 Objetivo general.....	26
2.2 Objetivos específicos	26
3. Marco Referencial.....	27
3.1 Antecedentes de la investigación	27
3.2 Marco teórico	29
3.2.1 Idea de negocio.	29
3.2.2 Plan de negocio	29
3.2.3 Etapas del plan de negocios.	30
3.2.4 Modelo de negocios.	33
3.3 Modelo CANVAS.....	34
3.4 Componentes de un plan de negocios	36
3.4.1 Planeación Estratégica.	38

3.4.1.1 Pasos Para La Planeación Estratégica (Serna, 1994)	39
3.5 Marco conceptual.....	39
4. Análisis del Mercado	42
4.1 Contexto regional.....	44
4.2 Preferencias de consumo.....	47
4.3 Situación del sector del comercio ORGÁNICO	50
4.3.1 Macroentorno	52
4.3.1.1 Análisis estratégico del entorno.	53
4.3.1.2 Aspecto general de la ciudad de Bucaramanga.....	57
4.3.2 Mercado Potencial y Objetivo.	58
4.3.2.1 Mercado potencial.....	58
4.3.2.2 Mercado objetivo	59
4.4 Investigación de mercados	61
4.4.1 La demanda.....	61
4.4.2 Descripción del problema.	62
4.4.3 Necesidades de información	63
4.4.4 Ficha Técnica	64
4.4.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados	66
4.4.6 Formato encuesta	66
4.5 Análisis de resultados	69
4.6 Estrategias	79
4.6.1 Identificar el mercado.	79
4.6.2 Análisis del consumidor.....	81

4.6.2.1. Cliente	81
4.6.2.2 Población.....	82
4.6.2.3 Ingresos del consumidor	82
4.6.2.4 Preferencias del consumidor	82
4.6.2.5 Precio que el consumidor está dispuesto a pagar.....	83
4.6.2.6 Forma de pago.....	83
4.6.2.7 Productos sustitutos y competencia	83
5. Análisis Operativo	85
5.1 Plan Operativo	85
5.1.1 Ficha técnica del producto	85
5.2 Localización del proyecto	88
5.2.1 Microlocalización.	88
5.2.1.1 Localización del local.	90
5.3 Tamaño del proyecto.....	91
5.4 Necesidades y requerimientos.....	92
5.5 Proceso de compra y comercialización del producto.....	94
5.6 Nombre del establecimiento	96
5.6.1 Logo.	97
6. Marco Legal	99
6.1 Manejo de contratos laborales	103
6.2 Manejo ambiental.....	103
6.3 Homonimia	104
7. Análisis económico y financiero.....	105

7.1 Análisis de inversiones, ventas y costos	105
7.1.1 Fuentes de Financiación.....	105
7.1.2 Inversión Inicial.	106
7.1.2.1. Terrenos.	106
7.1.2.2. Muebles, Enseres y Equipos de oficina.	106
7.2 Egresos Proyectados	107
7.2.1 Gastos operacionales de administración.	107
7.2.2 Gastos operacionales de ventas.....	108
7.2.3 Punto de equilibrio.....	109
7.3 Ingresos Proyectados	109
7.4 Estados Financieros	109
7.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado Orgánico Fruver	110
7.4.3 Flujo de caja proyectado Orgánico Fruver.....	111
7.5 Criterios de Decisión.....	113
7.5.1 Valor presente neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN).....	113
7.5.2 Tasa interna de retorno (TIR).	113
7.5.3 Ciclo de recuperación	114
7.6 Análisis de Escenarios	114
7.6.1 Escenario ideal.	115
7.6.2 Escenario pesimista.....	116
7.6.3 Escenario optimista.....	116
8. Análisis Estratégico	117
8.1 Planeación estratégica.....	117

8.2 Diagnostico estratégico	117
8.2.1 Debilidades.	118
8.2.2 Oportunidades.	118
8.2.3 Fortalezas.	119
8.2.4 Amenazas.	119
8.2.5 Análisis DOFA.....	119
8.3 Modelo de Negocio Tipo Canvas	122
8.4 Direccionamiento estratégico.....	123
8.4.1 Misión.	123
8.4.2 Visión.	123
8.4.3 Objetivos corporativos.	123
8.4.4 Valores corporativos.	124
8.5 Balanced Scorecard.....	124
Referencias Bibliográfica.....	128

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Lienzo de modelo de negocio Canvas	34
Figura 2. Producción hortofrutícola por regiones	48
Figura 3. Mapa estratificado del municipio de Bucaramanga.	58
Figura 4. Estratificación urbana Bucaramanga	59
Figura 5. Pregunta número 1 – encuesta virtual	70
Figura 6. Pregunta número 2 – encuesta virtual	71
Figura 7. Pregunta número 3 – Encuesta virtual	72
Figura 8. Pregunta número 4 - encuesta virtual	73
Figura 9. Pregunta número 5 - Encuesta virtual	74
Figura 10. Pregunta número 6 - encuesta virtual	74
Figura 11. Pregunta número 7 - encuesta virtual	75
Figura 12. Pregunta número 8 - encuesta virtual	76
Figura 13. Pregunta número 9 - Encuesta virtual	77
Figura 14. Pregunta número 10 - Encuesta virtual	78
Figura 15. Orgánico Fruver en Rappi	81
Figura 16. Ficha técnica de las frutas.....	86
Figura 17. Ficha técnica de las verduras	87
Figura 18. Mapa de Bucaramanga	89
Figura 19. Foto local	90

Figura 20. Ubicación en el mapa	91
Figura 21. Logo Orgánico Fruver	97
Figura 22. Formato formulario RUT – DIAN	100
Figura 23. Consulta homonimia.....	105
Figura 24. Balanced Scorecard Orgánico Fruver.....	126

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Número de viviendas proyectadas año 2018	59
Tabla 2. Distribución del total de viviendas por estrato socioeconómico	60
Tabla 3. Consumo diario de frutas y hortalizas	61
Tabla 4. Ficha Técnica de la Investigación.....	65
Tabla 5. Cronograma operativo	85
Tabla 6. Características del local comercial	90
Tabla 7. Muebles y Enseres	93
Tabla 8. Descripción del proceso - Compra, almacenamiento y venta.....	96
Tabla 9. Muebles, Enseres y Equipos de oficina	106
Tabla 10. Gastos operacionales de administración	107
Tabla 11. Gastos operacionales de ventas.....	108
Tabla 13. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.....	110
Tabla 14. Flujo de caja proyectado	111
Tabla 15. Valor presente neto	113
Tabla 16. Tasa Interna de Retorno	113
Tabla 17. Ciclo de recuperación	114
Tabla 18. Escenario ideal	115
Tabla 19. Escenario pesimista.....	116

Tabla 20. Escenario optimista.....	116
Tabla 21. Matriz DOFA Orgánico Fruver	121
Tabla 22. Canvas Orgánico Fruver	122

Resumen

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN FRUVER ORGÁNICO EN BUCARAMANGA*

AUTOR: NATALIA MARIA CORZO SALCEDO**

PALABRAS CLAVE: Fruver orgánico, calidad de vida, plan de negocios, modelo de negocios, Canvas, estrategia.

DESCRIPCIÓN.

El presente trabajo, tiene como finalidad diseñar un plan de negocios para la creación de un FRUVER ORGÁNICO en la ciudad de Bucaramanga, el cual se realizó a través de un análisis de mercado que permitió conocer tanto la oferta como la demanda de productos de fruver orgánico en la ciudad de Bucaramanga, pudiendo así determinar sus preferencias, obtener información del sector, el macroentorno y sus competidores directos e indirectos, dichos factores son determinantes para trazar una estrategia de manera precisa con un enfoque claro del alcance al que se quiere llegar con este plan de negocios, igualmente se realizó un análisis operativo que permitiera determinar los recursos humanos y físicos para el correcto funcionamiento del fruver orgánico, así como las instituciones de apoyo del mismo y los principales riesgos del sector, junto al desarrollo de un análisis legal mediante información de los aspectos y normatividad aplicable para el negocio de fruver y las regulaciones específicas que deben cumplir los productos orgánicos para su distribución en canales de venta directa.

Igualmente, se realizó un análisis Financiero para determinar mediante un simulador de egresos e ingresos que se necesitara para desarrollar el proyecto y mediante el análisis de los estados y proyecciones financieras determinar todas las variables económicas y de retorno de la inversión, seguido de un análisis Estratégico que nos permita establecer el modelo de negocio que se desea implementar mediante la metodología CANVAS, establecer las variables internas y externas mediante la DOFA y mediante la recopilación de los resultados obtenidos de todas las variables del modelo de negocio determinar y plasmar las mejores estrategias para el funcionamiento de este plan de negocios. El proyecto contó con el análisis financiero revisando su viabilidad desde el punto de vista de mercados, entrando con una estrategia de desarrollo de servicios, el cual nos permitió determinar desde el punto de vista técnico la viabilidad de este plan o modelo de negocio.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jose Luis Garcés Bautista, Magister en Gerencia de Negocios.

Abstract

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN ORGANIC FRUVER IN BUCARAMANGA*

AUTHOR: NATALIA MARÍA CORZO SALCEDO**

KEYWORDS: Organic fruver, quality of life, business plan, business model, Canvas, Strategies.

DESCRIPTION:

The purpose of this paper is to design a business plan for the creation of an ORGANIC FRUVER in the city of Bucaramanga, which was carried out through a market analysis that permitted to understand both the supply and demand of organic fruver products. In Bucaramanga, thus enabling me to determine their preferences, obtain information on the area, the macro environment and its direct and indirect competitors. These factors are decisive for drawing a strategy in a precise manner with a clear focus on the scope to be reached within this business plan, an operational analysis was also carried out to determine the human and physical resources required for proper functioning of the organic farms, as well as the institutions supporting it and the main risks in the area. All this, in junction with development of a legal analysis through information of the aspects and regulations applicable to the business of fruver and the specifications that organic products must meet for distribution in direct sales channels.

Likewise, a financial analysis was carried out to determine through a simulator of expenditures and incomes needed to develop the project and through the analysis of the financial statements and projections to determine all the economic and return variables of the investment, followed by a strategic analysis. That allows us to establish the business model that we want to implement through the CANVAS methodology, establish the internal and external variables through the SWOT and through the collection of the results obtained from all the variables of the business model, determine and translate the best strategies for the operation of this business plan. The project counted on the financial analysis reviewing its viability from the point of view of markets, entering with a strategy of development of services. Allowed us to us to conclude from the technical point of view the viability of this plan or business model.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Jose Luis Garcés Bautista, Magister en Gerencia de Negocios.

Introducción

Esta propuesta tiene como finalidad la elaboración de un plan de negocio de un fruver orgánico en la ciudad de Bucaramanga, inspirada en un modelo de negocio de éxito existente en Estados Unidos WHOLE FOODS, y de la tendencia en crecimiento de hábitos de vida saludable, en donde se destaca la importancia de consumir productos naturales, que no contengan pesticidas, fertilizantes y que no estén genéticamente modificados.

La unión de estos factores junto con el creciente interés por el consumo de estos productos a nivel mundial genera una oportunidad e idea de negocio, la cual se va a desarrollar en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que esta es una ciudad con un desarrollo acelerado, que está generando y permitiendo la entrada de nuevos e innovadores conceptos de negocios, que son exitosos en otras ciudades tanto del interior como del exterior del país.

Durante la elaboración de esta propuesta se pretende tener un esquema de los diferentes factores y escenarios, a los que se enfrenta la apertura del Fruver Orgánico, mediante el análisis y recopilación de datos de: consumo, mercado, oportunidad, competencia, oferta, proveedores, entre otros, que nos permitan establecer bajo qué modelo de negocio se puede encaminar este proyecto para que sea atractivo para todos los stakeholders que intervienen en él, y a su vez, mediante el conocimiento de estos factores, tanto internos como externos, poder determinar las estrategias a implementar para llevar a cabo un proyecto de éxito.

Finalmente el planteamiento de este proyecto, pretende generar en el largo plazo una oportunidad de negocio lucrativa e innovadora, que contribuya con la alimentación saludable de

un grupo poblacional de la ciudad de Bucaramanga, beneficiando a su vez a proveedores locales y nacionales de productos de Fruver Orgánico, incentivando el crecimiento de esta tendencia y aportando beneficios al medio ambiente.

Resumen Ejecutivo

En Colombia se ha venido desarrollando un cambio de tendencia en cuanto a la alimentación, esto debido a los avances y tendencias existentes a nivel mundial, la cual se basa en el valor sobre la salud física y mental del cuerpo, la inquietud por una nutrición sana ha sido una constante en toda la historia del ser humano, esto ha tenido efectos directamente en los aspectos que inciden en la compra y elección de los alimentos a consumir.

Los cambios de hábitos y la dinámica mundial han abierto una brecha para la buena y sana alimentación, es de allí donde parte cada país promoviendo los sanos hábitos y la buena alimentación, que buscan el beneficio de la comunidad que le constituye, es por eso que los diferentes países han empezado a gestionar la productividad de alimentos sanos, mediante estrategias u planes que promuevan el beneficio de este.

Se pretende por lo tanto en este plan de negocios, presentar una propuesta de consumo de productos como frutas y verduras orgánicas al público de la ciudad de Bucaramanga, con el ánimo de generar tendencias de hábitos más saludables a la hora de elegir productos con mejores procesos de producción, así mismo apuntar a nuevas estrategias de generación de empleo y fomentar una cultura de bienestar a través de la comida sin químicos.

1. Planteamiento y justificación del problema

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad los diferentes estudios en cuanto a la relevancia e importancia que posee la sana alimentación y la repercusión que tiene el consumo de cierto tipo de alimentos, asociados a mayores probabilidades de padecer enfermedades de alta complejidad y en muchos casos mortales, han venido creando una tendencia en crecimiento, sobre el autocuidado y estilos de vida con hábitos saludables.

Los productos orgánicos a diferencia de los tradicionales se caracterizan por provenir de sistemas de producción ecológicos, cuyo objeto es la obtención de alimentos de máxima calidad, respetando el medio ambiente y conservando la fertilidad de la tierra mediante la utilización óptima de los recursos naturales (Larioja, 2016).

Mediante limitaciones en la utilización de tecnologías, fertilizantes o plaguicidas, antibióticos y otros de origen químico sintético, que puedan tener efectos nocivos para el medio ambiente y la salud humana (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , s.f.).

Según el artículo de (Mercola, 2014)Un estudio de la universidad de Stanford del año 2012, que analizo 240 estudios, se encontró que los alimentos orgánicos están menos contaminados por productos químicos agrícolas.

En un esfuerzo por aclarar los resultados del 2012, un grupo de científicos europeos evaluaron un número aún mayor de estudios, 343 en total, publicados a lo largo de las últimas décadas. Al

igual que el estudio de Stanford, el nuevo análisis también encontró que aunque los vegetales convencionales y orgánicos a menudo ofrecen niveles similares de muchos nutrientes, los alimentos orgánicos tienen menos residuos de pesticidas. También tienen en promedio un 48 por ciento menos cadmio, el cual es un metal tóxico y un conocido carcinógeno. (Mercola, 2014)

En el artículo de su página web (Mercola, 2014) También menciona que una diferencia nutricional *clave* entre los orgánicos y convencionales, es su contenido de antioxidantes. Según los resultados presentados, las frutas y los vegetales orgánicos pueden contener de 18 a 69 por ciento más de antioxidantes que las variedades cultivadas convencionalmente. Según los autores:

"Muchos de estos compuestos han sido previamente vinculados a un menor riesgo de enfermedades crónicas, como las cardiovasculares y las enfermedades neurodegenerativas y algunos tipos de cáncer, en la intervención alimentaria y estudios epidemiológicos. Además, se encontró que la frecuencia de aparición de residuos de pesticidas fue de cuatro veces mayor en los cultivos convencionales" (Mercola, 2014)

Las consultoras Nielsen y Kantar, confirman el auge del crecimiento de consumo de estos productos donde, en América Latina, el 17% de la canasta familiar corresponde a productos saludables, con países como Brasil, Chile y México creciendo a una tasa superior al 8% anual (Multipress, 2014) Según Renata Segovia, Solutions Manager de Kantar Worldpanel, se trata de una tendencia global con impacto en toda la región que involucra “modificar hábitos alimenticios”, con familias de ingresos elevados y medios, así como parejas con pocos hijos y alto nivel educativo encabezando la tendencia (Think With Google, 2016).

La era de la tecnología y las comunicaciones han permitido que mediante las redes sociales y las nuevas herramientas de fácil comunicación y difusión de información se incentive un auge entre usuarios que comparten y otros que buscan indagar sobre este nuevo estilo de vida.

El crecimiento de esta tendencia también se debe en gran medida a que varias figuras públicas o celebridades han optado por inclinarse hacia ella, generando que sus seguidores se sientan influenciados y opten por acoger este estilo de autocuidado, basado en la alimentación sana por medio de productos orgánicos, donde buscan recibir los mayores beneficios nutricionales de manera natural y evitar en gran medida enfermedades relacionadas con los productos convencionales.

Colombia a la fecha no cuenta con un estudio que indique cifras sobre el consumo y producción de dichos productos.

Sin embargo, en diferentes partes del país ya gozamos con superficies y granjas donde podemos encontrar productos orgánicos, por ejemplo, en Bucaramanga mediante Facebook y cadenas de grandes superficies, se encuentran proveedores de algunos de ellos.

Aunque, los modelos de distribución y variedad de producto, no son atractivos por lo que limitan la experiencia de compra, ya que los consumidores no pueden acceder a ellos cuando lo requieren, sino cuando están disponibles dado que la oferta de los mismos es escasa.

En oportunidades quienes desconocen el tema tienden a sentir que los productos que consumimos diariamente en Colombia son de producción ecológica, dado que se tiene la errada percepción de que no se cuenta con la tecnología suficiente para considerar que se realiza una producción industrializada o tradicional donde está permitido el uso de pesticidas y sustancias químicas.

Es por ello, que contar con una superficie donde puedan ser adquiridos directamente por el consumidor, con una oferta variada de frutas y verduras, calidad y servicio, permitirán generar una diferencia en la experiencia de compra de los consumidores donde podrán satisfacer la necesidad

de adquirir productos que favorecen a la salud humana y del medio ambiente, mediante una experiencia de compra agradable e innovadora en la ciudad de Bucaramanga.

1.2 Formulación del problema

¿Qué condiciones de mercado, técnicas, estrategias y recursos financieros se requieren para la creación de un fruver orgánico en la ciudad de Bucaramanga?

1.3 Justificación del problema

Para la organización mundial de la salud llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como distintas enfermedades no transmisibles y diferentes afecciones. Sin embargo, el aumento de la producción de alimentos procesados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios.

Ahora se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio; además, hay muchas personas que no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales.

Existen varios factores que pueden limitar el acceso a los productos saludables, así como los manifiesta la (Organización Mundial de la Salud, 218) Los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán a la disponibilidad de alimentos saludables y a su asequibilidad), las preferencias y creencias individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos, ambientales y

socioeconómicos interactúan de manera compleja para configurar los hábitos individuales de alimentación.

El sector de la agricultura ecológica ha venido tomando fuerza como un sector en crecimiento y desarrollo.

Existen datos que demuestran que la agricultura orgánica ha continuado el crecimiento de la superficie cultivada desde sus inicios (antes de 1970) y además ha crecido el mercado de este tipo de productos, existen en el mundo todo tipo de productos cultivados y/o procesados bajo este tipo de producción, desde cereales, carnes de todo tipo, vegetales y frutas, pero también flores, comidas para bebés, y mucho alimento procesado como sopas, salsas e inclusive algodón, lana y productos cosméticos (Sabe la tierra, s.f.).

Los últimos datos globales sobre la agricultura ecológica presentados por el Instituto de Investigación para la Agricultura Orgánica (FiBL) y la IFOAM - Organics International en la feria BioFach 2016 en Nuremberg muestran que hay 43,7 millones de hectáreas de tierra agrícola orgánica en todo el mundo. El anuario de estadísticas *"El Mundo de la Agricultura Orgánica"* (Bioecoactual, s.f.)

Un total de 43,7 millones de hectáreas fueron gestionados orgánicamente a finales de 2014, lo que representa un crecimiento de casi 0,5 millones de hectáreas comparado con los datos de 2013 (Bioecoactual, s.f.).

En Colombia la mayoría de las tierras de cultivo certificadas como orgánicas son para la producción de café (25%), frutas (18%), aceite de palma (15%), caña de azúcar (15%), palmito (14%) y plantaciones mixtas (12%). El porcentaje relativamente alto de producción de fruta orgánica es engañoso ya que incluye un área de 5,100 hectáreas de recolección silvestre de mangos. Las superficies completamente certificadas para frutas orgánicas son 7,933.77 hectáreas y

adicionalmente 707.42 hectáreas están en el proceso de conversión a la agricultura orgánica (Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA, 2010).

Se debe destacar que a diferencia de la agricultura ecológica u orgánica, como lo menciona en su artículo (Mercola, 2014). El enfoque del cultivo "más rápido, más grande, más barato" está agotando los recursos del planeta y poniendo en peligro la salud.

El suelo de la tierra se está agotando en una tasa de más de 13 por ciento de lo que podría ser restaurada. Ya se ha perdido el 75 por ciento de las variedades de cultivos del mundo durante el último siglo. Durante los últimos 10 años, se han fumigado 100 millones de toneladas de herbicidas en los cultivos, contaminando el suelo y los arroyos. Y los cultivos transgénicos (GE) están acelerando el proceso destructivo, alterando por completo la composición de las bacterias del suelo en los campos donde son cultivados (Mercola, 2014).

Según (Censkowsky & Jörn , 2010) no existe en Colombia información disponible acerca del agregado del mercado de productos orgánicos, pero estiman que el volumen del mercado en Colombia para alimentos orgánicos en el sector de la venta al por menor y gastronómico está entre 2 y 3 millones de dólares americanos (a nivel de precios de consumo).

En este sector los productos locales como verduras orgánicas, hierbas orgánicas secas, café y azúcar orgánicos (incluyendo la panela) juegan un papel importante. En Colombia una parte importante de los alimentos orgánicos se vende a través de las cadenas tradicionales de venta al por menor.

En Colombia, Taeq es la marca comercial del Grupo Éxito para productos alimenticios innovadores y modernos.

Bajo Taeq Orgánico Éxito ofrece una pequeña gama de alimentos orgánicos, principalmente verduras orgánicas, en varias de sus cadenas de supermercados (Éxito, Pomona y Carulla). Sin

embargo, básicamente la oferta orgánica está disponible en Bogotá y sólo en áreas de la ciudad con un alto poder adquisitivo por habitante. La oferta más grande se puede encontrar en los supermercados de Carulla y Pomona. Además del comercio de venta al por menor tradicional algunos almacenes especializados están ofreciendo productos (Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA, 2010).

la oferta de las así llamadas tiendas “orgánicas” siempre incluye una gran parte de productos no certificados y/o productos naturales debido a que no hay suficiente suministro de productos orgánicos y su importación los hace muy costosos (Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA, 2010).

Desde el 2006, el esquema de certificación nacional para la agricultura orgánica está vigente, el cual incluye un logotipo nacional para los productos alimenticios orgánicos (Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA, 2010).

Por otro lado se debe destacar que el crecimiento en cuanto a la producción y comercialización de estos productos no se puede comparar con la agricultura tradicional o industrializada toda vez que los costos de producción de los mismos son más elevados y la capacidad de producción ecológica es más limitada.

En conclusión, tenemos un sector que como lo demuestran las cifras y los estudios se encuentra en un nivel de crecimiento acelerado y aunque en la actualidad Colombia no cuenta con cifras exactas, se puede intuir que es un sector de interés en el país, que como lo indican los estudios la proporción en la cantidad de cultivos que están optando por esta práctica de agricultura ecológica viene aumentando y diversificando la oferta de productos de los mismos con el fin de aumentar la capacidad de producción y atender las necesidades internas y externas de consumo de estos

productos, que no solo brindan beneficios a la salud de los consumidores también lo hacen con el medio ambiente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de un FRUVER orgánico en Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado que permita conocer tanto la oferta como la demanda de productos de fruver orgánico en la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores, pudiendo así determinar sus preferencias, obtener información del sector, el macroentorno, sus competidores directos e indirectos; factores que permitirán trazar una estrategia de manera precisa con un enfoque claro del alcance al que se quiere llegar con este plan de negocios.
- Ejecutar un análisis operativo que permita determinar los recursos humanos y físicos para el correcto funcionamiento del fruver orgánico, así como las instituciones de apoyo del mismo y los principales riesgos del sector.

- Desarrollar un análisis legal mediante información de los aspectos y normatividad aplicable para el negocio de fruver y las regulaciones específicas que deben cumplir los productos orgánicos para su distribución en canales de venta directa.
- Realizar un análisis Financiero que permita mediante un simulador de egresos e ingresos, sobre los factores necesarios para desarrollar el proyecto; y mediante el análisis de los estados y proyecciones financieras determinar todas las variables económicas y de retorno de la inversión.
- Desarrollar un Análisis Estratégico que nos permita establecer el modelo de negocio que se desea implementar mediante la metodología CANVAS, establecer las variables internas y externas mediante la DOFA y mediante la recopilación de los resultados obtenidos de todas las variables del modelo de negocio determinar y plasmar las mejores estrategias para el funcionamiento de este plan de negocios.

3. Marco Referencial

3.1 Antecedentes de la investigación

Se debe tener claridad sobre el modelo de negocio estilo retail, dado que las diferentes alternativas que se ofrecen al consumidor, se van ampliando o modificando en la medida en que la vida moderna plantea más necesidades, en este concepto se plantean algunos ejemplos teóricos y

referentes bibliográficos que presentan las transformaciones de la comercialización de productos frescos y de calidad.

Ahora, es importante identificar que las nuevas necesidades de la comunidad, se sintetizan en tener cerca de casa un sitio organizado y con buena imagen que garantice frutas y verduras frescas, dirigido a consumidores interesados en “mantenerse en forma” y en comer de manera sana, la cual ha venido creciendo desde hace unos cinco años, señala el análisis de la Corporación Colombia Internacional, CCI, en torno a las formas de comercialización de alimentos en el país. En ese momento es que empiezan a surgir los fruver, los supermercados especializados en entregar a los consumidores alimentos frescos.

Estos puntos de venta se han acomodado en zonas urbanas de las principales ciudades del país, buscando satisfacer la necesidad de cercanía que demanda los clientes, donde más que el precio, lo que prima para quienes se especializan en vender frutas y verduras son los valores agregados, como, la buena presentación del producto, la asesoría de los vendedores que se especializan en la manipulación de los alimentos y la garantía de que la oferta proviene de producciones limpias para cumplir con la expectativa saludable.

Así mismo, contar con una localización estratégica, como son los barrios con población de estrato 4, 5 y 6, distantes de las centrales de abastos, donde se pueden encontrar habitantes diversos, ya sea, familias jóvenes, embarazadas, personas solteras con altos niveles de ingresos, que tienen como prioridad la alimentación saludable

Según, Claudia Cortés, de la CCI, los propietarios de este nuevo modelo de establecimientos, se abastecen directamente con productores de frutas y verduras, sin necesidad de recurrir a las centrales de abastos. Los productores que sirven a este tipo de comercio, muchas veces han tenido la oportunidad de extender sus negocios hacia la exportación, dada la evolución de sus cultivos y

que la modalidad de asociaciones que ha sido uno de los elementos que han caracterizado su capacidad como proveedores, asegura la CCI (El Tiempo, 2005).

Identificando las características del mercado de frutas y verduras en la ciudad de Bucaramanga, este comercio se caracteriza por la cantidad de frutas y verduras que se consumen en los hogares o son vendidas en las grandes superficies como supermercados, hipermercados y centrales de abastos; esto indica que este es uno de los competidores más fuertes en este segmento de productos y por lo tanto debe ser tenido en cuenta como el principal competidor del proyecto. Además, el margen del precio final del producto se queda en los diferentes intermediarios, haciendo que el consumidor final tenga que pagar un precio más alto por algunos productos que en su mayoría no garantizan ser orgánicos. (Betancourt y Villegas, 2013).

3.2 Marco teórico

3.2.1 Idea de negocio. Consiste en identificar el producto y/o servicio que se va a ofrecer, las características o variables que lo hacen atractivo, su valor agregado frente a otros productos y/o servicios similares y las necesidades se desean suplir con él.

3.2.2 Plan de negocio. Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

Un plan de negocios no debe limitarse sólo a cálculos económicos y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos (Instituto Politécnico Nacional , 2006)

3.2.3 Etapas del plan de negocios. Basada en la información de (Villarán, 2009) Un plan de negocios para una nueva empresa debe incluir:

1. Resumen ejecutivo: Presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

2. Formulación de idea de negocio: Cuando el plan de negocios se desarrolla para evaluar la posibilidad de poner una nueva empresa, éste comienza con la formulación de la idea de negocio. La idea de negocio surge, generalmente, como resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Uno de ellos, comienza por un análisis del entorno, mientras que el otro se inicia con un análisis de las fortalezas de los miembros del equipo empresarial. En el primero de los casos, el empresario recopila, sintetiza y analiza información del entorno, con el deseo de detectar una oportunidad que le permita desarrollar una nueva empresa. Suele comenzar su análisis con el estudio de algún sector de la industria que esté en franco crecimiento o donde se pueda visualizar una oportunidad de negocio en el corto plazo.

3. Presentación del modelo de negocio: Se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, la diversidad de sus productos o servicios, las tareas que se harán internamente, las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades. Además, abarca lo que la empresa

incluirá o no en su cadena de valor y cómo se diferenciará de los competidores para crear una posición única en el mercado.

4. Análisis del entorno: Es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales.

5. Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda: El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa.

6. Planeamiento estratégico:

- Análisis FODA
- Visión
- Misión
- Objetivos estratégicos
- Estrategia genérica
- Fuentes de ventajas competitivas
- Alianzas estratégicas

7. Plan de marketing: debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

8. Plan de operaciones: Tiene como fin establecer:

- a) Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing.

- b) Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio.
- c) Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- d) El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales. Asimismo, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:
 - El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
 - La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
 - La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
 - Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
 - Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares.

9. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos: Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

10. Evaluación financiera: El plan financiero es sumamente importante porque permite Determinar: los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios, los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración, el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio, las necesidades de financiamiento, las fuentes

de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa, Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha, Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

3.2.4 Modelo de negocios. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Magretta (2002) El modelo Canvas en la formulación de proyectos 7define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja” (p. 4). Según Amit y Zott (2001), “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (p. 18). Chesbrough y Rosenbloom (2002) presentan una definición más elaborada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. Linder y Cantrell (2000) definen: “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor” (p. 12). Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y el 2002, y desarrollan un diagrama de afinidad que permite identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

3.3 Modelo CANVAS

Así como lo expresa (HERRERA, 2015) La metodología Canvas es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral.

Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004).

El modelo CANVAS, se compone de 9 módulos como se plasma en la figura 1.

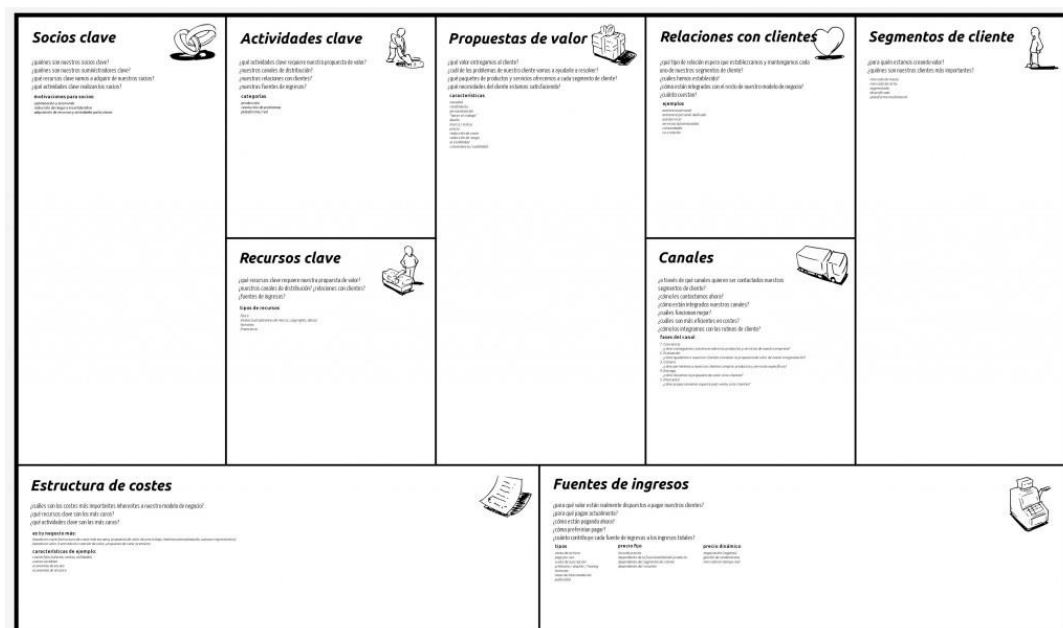


Figura 1. Lienzo de modelo de negocio Canvas

Nota. Tomado de: (Andrade, 2012)

Según (Andrade, 2012) la metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e

internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder.

Estos nueve módulos desarrollados por Osterwalder los explica (HERRERA, 2015) en su artículo, de la siguiente manera:

1. Segmentos de mercado. Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

2. Propuestas de valor. Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución

3. Canales. ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. Relaciones con clientes. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.

6. Recursos clave. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

7. Actividades clave. ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.

8. Asociaciones clave. ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Estructura de costes. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

El Plan de Negocios se realiza como anteproyecto de una empresa y se ajusta a cumplir objetivos tales como:

- Proporcionar al emprendedor un amplio conocimiento sobre el negocio o empresa que va a poner en marcha.
- Encontrar socios o inversionistas, mediante la presentación de un plan de negocios sólido y organizado.
- Obtener la financiación necesaria.

El plan de negocios es un ejercicio útil en dos escenarios:

- Lanzar un nuevo proyecto empresarial.
- Adicionar una nueva actividad en una empresa ya existente (Weingerger, 2009).

3.4 Componentes de un plan de negocios

Según Nueno (1990), los componentes o fases de un plan de negocios están consignados de la siguiente manera:

- a) Concepto del negocio: Incluye la descripción concreta y diferenciada de la base del negocio. En este ítem se debe hacer claridad sobre las ventajas comparativas y competitivas del nuevo negocio.
- b) El sector: Se refiere a los productos o servicios que complementan, o que pueden competir con el servicio que se va a ofrecer. Es muy importante saber segmentar el mercado e identificar una real necesidad sobre que se va a atender con el nuevo servicio o producto propuesto.
- c) Potenciación del producto: Mediante el conocimiento claro y preciso del producto o servicio es posible adelantarse a los nuevos requerimientos del mercado y tener la capacidad de adaptar, mediante la implementación de procesos innovadores.
- d) La Tecnología: Los procesos tecnológicos y de desarrollo del producto se deben tener en cuenta con el fin de ofrecer un producto o servicio acorde a las necesidades tecnológicas del mercado.
- e) Plan Comercial: Un plan de negocios debe analizar cómo va a conseguir las ventas, conocer a sus clientes y sus necesidades.
- f) Plan de Producción: Describir el plan de producción o plan de operación, le permite al emprendedor conocer cómo va a manejar productivamente todos los recursos necesarios y asignados para obtener mejores resultados.
- g) Previsión de “cash Flow”–Efectivo: El control de “*cash flow-Efectivo*” es la herramienta más importante en la gestión de la nueva empresa. El plan de negocio debe definir como se realizará el plan financiero del proyecto.

- h) Calendario o cronograma: El Plan de Negocios debe tener claridad sobre las actividades que se realizarán y los tiempos de ejecución, con el fin de cumplir los objetivos planteados.
- i) Financiación: El plan de negocios debe determinar todo el paquete financiero necesario para crear y mantener la empresa.

3.4.1 Planeación Estratégica. Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant 2006).

La planeación estratégica, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos planteados por la organización.(Steiner, 1983)

Para el autor Humberto Serna (1994), es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone además de la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

3.4.1.1 Pasos Para La Planeación Estratégica (Serna, 1994)

- Formulación del Plan Estratégico
- Análisis FODA
- Visión- Misión
- Oportunidades y Amenazas
- Estrategias
- Control
- Plan Operativo

La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

La planeación estratégica ayuda a definir el posicionamiento actual y el horizonte futuro de la organización, es aquí en donde se establece cómo se quiere crecer, qué nivel financiero y organizativo se quiere, en fin se establecen pautas de evolución de la organización.

3.5 Marco conceptual

Producto. Es un bien o un servicio que se brinda a un mercado para uso o consumo y que compensa una carencia real o simulada, una necesidad o requerimiento, en este concepto se incluyen objetos tangibles (productos, intangibles (servicios, personas, organizaciones o ideas. (Eyssaustier 2008), en este orden también se conoce que dicho bien o servicio puede ser tácito o

externo y que cubre desde el empaque hasta el know how de la tienda o vendedor, es decir puede ser tangible o intangible.

Precio. Se le atribuye a una porción o cantidad de dinero cobrado por un producto o servicio específico requerido y pagado por el cliente, consumidor o usuario. (Eyssaustier 2008).

Distribución. Son todas las actividades logísticas que permiten hacer llegar el producto o prestar correctamente el servicio, desde el fabricante al productor final. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor”. (Santesmases, Merino et al. 2009).

Comunicación Es una parte de la mercadotecnia que reúne una serie de actividades que tratan de dar a conocer las ventajas, beneficios, características, procesos y requerimientos de un tipo específico de producto o servicio que está buscando o necesita una persona o grupo de personas y que por medio de ella se busca persuadir al mercado de que lo compre, es una combinación de publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo”.

Demanda Es la cantidad de bienes o servicios que los compradores están orientados a comprar a un precio fijo. (Krugman and Wells 2007)

Mercado. Es el conjunto de clientes particulares que pueden, quieren y están decididos a comprar un producto determinado. (Céspedes 2001)

Marca Según kotler, una marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un dibujo una combinación de esos elementos cuya finalidad es identificar los artículos o servicio de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia. (Pintado and Sánchez 2013)

Oferta. Es la cantidad de bienes y servicios que las personas están dispuestas a vender a un determinado precio. (Krugman and Wells 2007)

Presupuesto Para Jorge Burbano este se compone de todas las variables económicas que deben considerarse a tener en cuenta para revisar la viabilidad, seguimiento y control de los dineros que se generen y deriven de la práctica económica o el ejercicio del negocio, este está compuesto por proyecciones, ingresos, gastos, depreciaciones entre otros (Burbano 1999).

TIR. Tasa interna de retorno, es el indicador financiero que me permite viabilizar un proyecto teniendo en cuenta el valor presente neto frente al tiempo de retorno del dinero invertido. (Ochoa and Salivar 2012).

VPN. Valor presente neto, es la tasa de rendimiento mínima aceptable, que se determina a partir del rendimiento requerido por los accionistas y los acreedores de los recursos. (Ochoa and Salivar 2012)

Sostenibilidad. Es la capacidad de permanecer. Es el indicador financiero que permite medir los pasivos frente a la totalidad de pasivos en el plazo de proyección del proyecto.

Posicionamiento “*posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores*”. Kotler (2000, p. 270) dice que “*el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo*”. (Serralvo and Furrier 2005).

4. Análisis del Mercado

Con el estudio de mercado se realiza una investigación para medir la demanda y la oferta con el ánimo de determinar la aceptación en el mercado del producto y cuanto estaría dispuesto a pagar el cliente por el mismo. Dicha la información se puede obtener de fuentes primarias y secundarias: las fuentes primarias, consisten básicamente en una investigación de campo por medio de encuestas; y las fuentes secundarias, se integran con toda la información escrita existente sobre el tema, ya sea en estadísticas gubernamentales (fuentes secundarias ajenas a la empresa) o estadísticas de la propia empresa (fuentes secundarias provenientes de la empresa).

En el mundo, con el escenario de globalización cada vez más marcado, se han realizado estudios y proyecciones para orientar al mundo sobre los diferentes retos que existen hacia el futuro. Uno de ellos, de gran relevancia mundial, es el crecimiento esperado de la población en el planeta que para 2030 será aproximadamente de 8.500 millones de habitantes y para 2050 crecerá a cerca de 9.700 millones (ONU, 2015). Este escenario proyectado implica el crecimiento constante de la demanda de consumo y, derivado de ello, de la demanda de alimentos también. Adicionalmente, el crecimiento que han presentado las economías emergentes y que se espera continúe, incrementará los ingresos de la población y con ello la demanda de dietas variadas y de mejor calidad.

Es así, que con la las metas de los países de reducir la pobreza y el hambre, se requiere del crecimiento de la producción de alimentos y del mejoramiento de la calidad de la misma. (Ministerio de Agricultura de Colombia, 2016)

Para el caso de la comercialización de frutas y verduras, hace algunos años solo los consumidores las podían encontrar en plazas de mercado o en algunas tiendas de barrio, sin embargo con el paso del tiempo las grandes superficies fueron evolucionando y ampliando su portafolio de productos, en donde fueron creando áreas especializadas para cada uno de ellos, lo cual le dio entrada a la venta de frutas y verduras a estas superficies, las cuales buscaban que los clientes pudieran encontrar todo en un mismo lugar.

A pesar de la competencia de los hipermercados y supermercados los Fruver cada vez se abren más espacio en el mercado de los alimentos acondicionando puntos de venta en zonas urbanas de las principales ciudades del país, además de la oferta principal, se fueron introduciendo otra clase de productos como las carnes, los huevos y en algunos casos hasta pan, convirtiendo este negocio en indispensable en el ritmo de vida moderno, manejando más de \$15,8 billones de la producción agrícola nacional.

Pero ¿qué sector se quiere cubrir? Bucaramanga, es considerada la quinta ciudad en el país, su crecimiento urbanístico es cada vez más amplio, ya que hay diversidad en las edificaciones y en las obras ejecutadas del área metropolitana, así mismo la entidad que regula la construcción en Santander Camacol, prevé que dentro de 20 años se extenderá un desarrollo importante en los cuatro municipios del área metropolitana: Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

Sin embargo para el año 2017, la desaceleración económica nacional ha frenado la ejecución de proyectos habitacionales y la comercialización de los mismos, el crecimiento de Bucaramanga será en altura, porque no hay suelo de expansión”; no obstante, el desarrollo urbanístico hacia el sur del área metropolitana podría ser más equilibrado y no será tan vertical como ocurrirá en la capital santandereana.

De igual forma, en el último reporte de Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (Sipsa), el cual elabora el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), el abastecimiento, entre la semana del 25 al 31 de enero y la del 1 al 7 de febrero del 2018, en los mercados mayoristas de: Mercar, Barranquillita, Granabastos, Corabastos, Paloquemao, Plaza Las Flores, Plaza Samper Mendoza, Centroabastos, Cavasa, Santa Helena, Bazurto, Cenabastos, La Nueva Sexta, Centro de Acopio de Ipiales, Central Mayorista de Antioquia, Plaza Minorista José María Villa, Surabastos, Mercasa, Complejo de Servicios del Sur y la Central de Abastos de Villavicencio registró un aumento del 3,22%.

En el grupo de los tubérculos, raíces y plátanos, este presentó un aumento del 4,11%, las verduras y hortalizas mejoraron su oferta en un 3,54%, las frutas subieron su acopio en un 2,69%. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018)

4.1 Contexto regional.

El Municipio de Bucaramanga es la capital del Departamento de Santander, la cual está situada hacia la zona Oriental de Colombia, localizada en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental, Su extensión es de 165 kilómetros cuadrados. Los Limites del Municipio de Bucaramanga son por el Norte con el municipio de Río negro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Florida blanca y; por el Occidente con el municipio de Girón.

De acuerdo con los datos suministrados por el DANE, el Municipio de Bucaramanga a Mayo del 2009 cuenta con 523.040 habitantes, de los cuales el 98,6% se encuentran en la zona urbana y el 1,4% en el área rural (Alcaldía de Bucaramanga, s.f.).

Se encuentra conformada por 17 comunas, la comuna norte, nororiental y sur occidente son las áreas más deprimidas de Bucaramanga, allí residen 107.629 personas. Las comunas norte y Morrorico son las más afectadas por fenómenos naturales como erosión, remoción de masa e inundaciones, mientras que los habitantes de las Comunas 12, 13 y 16 gozan de altos estándares en calidad de vida.

Según la bitácora económica de FENALCO (2017), este informe revela que desde el mes de septiembre no hubo un repunte importante en los índices de ventas en la ciudad, esto se ha producido por el nefasto efecto del aumento del IVA sobre los consumos, según la DIAN en los primeros ocho meses del año 2017, el aumento en el recaudo del IVA fue significativo por el costo adicional que produjo el aumento en 3 puntos, sin embargo desestimo la compra de los consumidores regulares.

Esto indica que el clima de los negocios no mejoro, lo cual genera incertidumbre y preocupación por el comportamiento del mercado local y el poco auge de ventas que se están viendo impactadas por la llegada sin control de migrantes Venezolanos que engrosan las filas del desempleo en la región y el país.

Para octubre del año inmediatamente anterior la tasa de desempleo o desocupación fue del 10.7%, esto genera riesgos para la recuperación de la producción y los indicadores de ventas.

Ahora, existen también indicadores positivos que han permitido que las buenas cifras económicas de Santander llamen la atención de la prensa internacional, pues en sus publicaciones están destacando su buen momento económico y oportunidades para inversión.

Según el informe anual de la Cámara de comercio de Bucaramanga -2017, finalizando el 2017 el país viene mostrando señales de recuperación, especialmente con el crecimiento en la demanda

interna y un mejor comportamiento en los índices de producción industrial y de comercio al por menor.

En términos comerciales de víveres y alimentos, la ciudad de Bucaramanga, posee una central de Abastos que provee productos de los diferentes grupos alimenticios requeridos en la canasta familiar, el cual posee una historia importante desde sus inicios en 1989, cuando inició operaciones con seis bodegas de las cuales tres se destinaron a la comercialización de productos de abarrotes o procesados y las restantes para alimentos perecederos. De esta forma, se logró la convergencia de vendedores y compradores con el fin de abastecer una parte del mercado local y el despacho de producto a otros mercados del centro y norte del país.

El producto que ingresa a la central mayorista de Bucaramanga proviene principalmente de los municipios cercanos a esta ciudad como lo son: Girón, Lebrija, Rionegro, Los Santos, Guaca y Tona, región considerada despensa de alimentos, ya que producen variedad de productos. Entre estos se destacan los cítricos, el maracuyá, la piña y el tomate. (DANE, 2012).

Esta central de abastos posee características importantes como la particularidad de contar con la cadena de supermercados Olímpica, la cual tiene en arriendo parte de la bodega 4 donde acopia, selecciona y clasifica todo tipo de alimentos frescos que en su totalidad provienen del departamento de Santander. Su operación se lleva a cabo los siete días de la semana y su objeto es abastecerse de alimentos para posteriormente ser remitidos a sus puntos de venta en Barranquilla, San Marta, Cartagena, Riohacha y Valledupar. La cantidad remitida, diariamente, es de veinticinco toneladas en promedio. (DANE; 2012 p 3).

En términos de abastecimiento de productos Bucaramanga posee proveedores importantes, el mercado de las mini plazas en los barrios de Bucaramanga conocidos como fruver han desarrollado

un nuevo nicho de mercado, estos lugares de mercado provee a mas consumidores de forma permanente con sus productos agrícolas con buenos precios de ofertas y con mayor variedad.

Según la revista DANE (2016), los grupos con mayor participación para este mercado son las frutas frescas, en tercer lugar se halla el agregado de las verduras y hortalizas y finalmente, en otros grupos se encuentran las carnes, los procesados, los granos, cereales, lácteos, huevos y los pescados.

Sin embargo, Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Santa Marta comparten algunas tendencias, aun cuando en Colombia se cosechan gran variedad de frutas y verduras, esas ciudades, así como Medellín, tienen bajos índices de consumo de estos alimentos, especialmente en Bucaramanga, donde el 90% de la población no las consume con regularidad.(Grupo Éxito, 2017).

4.2 Preferencias de consumo

El comportamiento del mercado ha estado influenciado en gran medida por los cambios geopolíticos que ha enfrentado el país, desde los diferentes paros agrarios, el incremento de contrabando ha afectado a los mercados locales y regionales.

Sin embargo, el sector Hortifrutícola posee un balance positivo, enmarcado principalmente por el crecimiento de sus exportaciones dada la favorabilidad de la tasa de cambio y al dinamismo de las líneas productivas tales como el aguacate y la piña, las cuales mostraron tasas de crecimiento relativamente importantes.

Esta dinámica de crecimiento se sustenta principalmente en cultivos como limón, aguacate, mango, piña, y melón los cuales presentaron tasas de crecimiento, este comportamiento se debe en parte al fomento que se le ha dado a estas líneas productivas a través del crédito agropecuario y a

la ejecución de programas tales como Nuevas Siembras del MADR y al desarrollo del Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola cofinanciado por el FNFH y liderado por Asohofrucol. (Asohofrucol, 2016).

Así mismo, las preferencias y cambios en las necesidades de los consumidores, el crecimiento de los cultivos de frutas y hortalizas en el país se sustenta, principalmente, por el trabajo hecho con los campesinos para incentivarlos a hacer siembras de calidad. (Agricultura y ganadería. 2017).

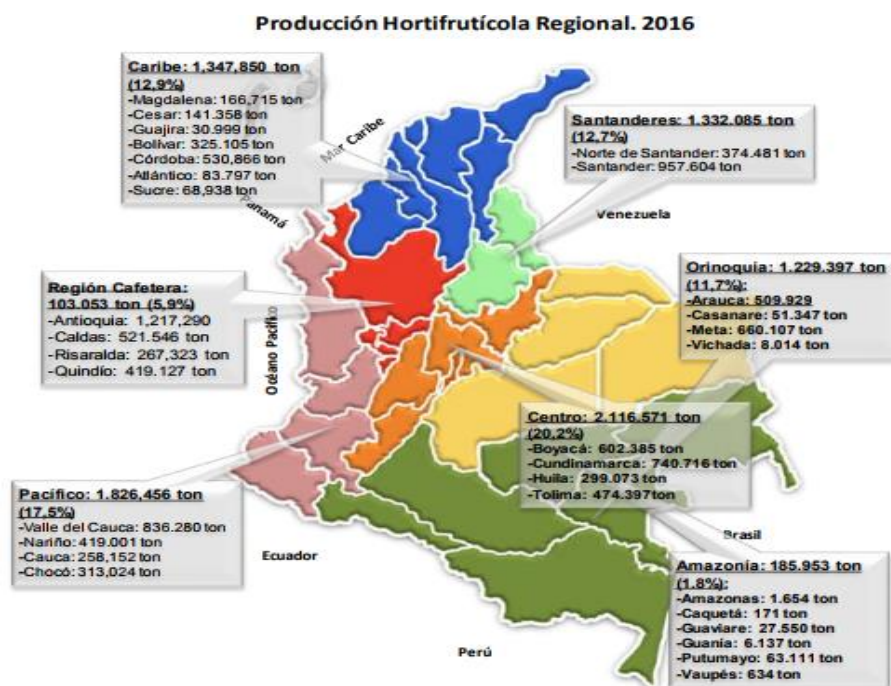


Figura 2. Producción hortifrutícola por regiones

Nota. Tomado de: Agricultura y ganadería 2017

En términos de hábitos de consumo, según Min Agricultura (2015), al promover el aumento del consumo de frutas y verduras es generar hábitos alimentarios que fomenten la salud de las personas y eviten las enfermedades no transmisibles, a través de la generación de capacidades, infraestructuras, bienes y servicios que permitan la disponibilidad, el acceso, la calidad e inocuidad

y consumo de alimentos frescos, sanos y naturales, en el marco de la promoción de la alimentación saludable.

Se calcula que la ingesta de escasa cantidad de frutas y verduras causa un 19% de los casos de cáncer gastrointestinal y un 31% de los casos de cardiopatía isquémica, produciendo 2,7 millones de muertes anuales en todo el mundo (el 5% del total) (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)

Existen múltiples beneficios de incluir una mayor proporción de frutas y verduras en la alimentación y consumir alimentos frescos y naturales (Organizacion Mundial de la Salud, s.f.).

Un consumo suficiente de frutas y verduras podría salvar hasta 1,7 millones de vidas cada año. Las frutas y verduras en la dieta diaria podrían ayudar a prevenir importantes enfermedades no transmisibles, como las enfermedades cardiovasculares y algunos cánceres.

La OMS (2005), midió la carga de morbilidad atribuible a una ingesta inadecuada de frutas y verduras, encontrando que el aumento del consumo individual de frutas y verduras a un máximo de 600 gramos por día, podría reducir la carga mundial total de morbilidad en un 1,8%, y reducir la carga de la enfermedad isquémica del corazón en 31% y de accidentes cerebrovasculares isquémicos en 19% respectivamente.

Las reducciones estimadas en diferentes tipos de cáncer fueron cáncer de estómago 19%, cáncer de esófago, 20%, cáncer de pulmón 12% y cáncer colorectal 2%. El consumo de frutas y verduras variadas garantiza un consumo suficiente de la mayoría de los micronutrientes, de fibra dietética y de una serie de sustancias no nutrientes esenciales.

En la Conferencia de la Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20), celebrada en Rio de Janeiro en junio de 2012, se adoptaron una serie de medidas que pueden contribuir a

lograr un mundo más equitativo, limpio, verde y próspero, y se han reconocido los importantes vínculos existentes entre la salud y el desarrollo.

La atención prestada a los vínculos entre la salud y el desarrollo sostenible es fundamental: las personas saludables están más aptas para aprender, producir y contribuir a su comunidad. Al mismo tiempo, un medio ambiente saludable es una condición previa para la buena salud; la cobertura sanitaria universal para mejorar la salud, la cohesión social y el desarrollo humano y económico sostenible.

Asimismo, reconoce que la carga y la amenaza que representan las enfermedades no transmisibles a nivel mundial constituyen uno de los principales obstáculos al desarrollo sostenible en el siglo XXI (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

4.3 Situación del sector del comercio ORGÁNICO

Según el artículo de (AGRONEGOCIOS, 2018) En el mundo se producen al año 57,8 millones de hectáreas de cultivos de productos orgánicos según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (Ifoam). De estos, solo 0,08% se produce en Colombia, pues según Fedeorgánicos, se estima que en el país hay 47.281 hectáreas dedicadas a este tipo de agricultura.

Sin embargo, estos alimentos no se quedan en el territorio nacional. “En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos”, explicó Luis Betancourt, presidente de Fedeorgánicos.

De acuerdo con el dirigente gremial, en el país se necesita una mayor difusión y apoyo gubernamental en esta materia, pues los requerimientos para comerciar estos productos son altos y las certificaciones costosas.

Ahora, Betancout considera que existe potencial en este mercado, que maneja precios superiores en 10% o 20%, dependiendo de los productos, pues la demanda internacional es cada vez mayor y “los productos orgánicos tienen más fácil recepción en los mercados internacionales, pues cada vez es mayor la exigencia frente a productos naturales agrícolas precisamente por el impacto a la salud pública que representan los químicos en los alimentos”.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural define la producción orgánica como un sistema que promueve la producción ambiental, social y económicamente sostenible de alimentos. Por ello, en el comercio, los compradores buscan adquirir estos productos, libres de pesticidas, transgénicos y químicos.

Así mismo en el mismo artículo de (AGRONEGOCIOS, 2018) Ruth Rodríguez Andrade, docente del programa de Zootecnia de la Universidad de La Salle, aseguró que en este tema “Colombia afronta un enorme reto para lograr desarrollar un mercado en el que tiene un potencial de crecimiento gigante”. Para la docente, en el país se necesita establecer “reglas de juego claras”, pues está desaprovechando “más de 21 millones de hectáreas viables en producción orgánica” lo positivo es su crecimiento, y la existencia de controles importantes en cuanto a entidades como las corporaciones ambientales que han realizado programas para capacitar a los agricultores y motivarlos para que se involucren en la siembra de productos orgánicos, lo que supone un aumento de la demanda de este tipo de productos en la región.

En un informe de la universidad de los Andes (2016), se estima que este tipo de alimentos han generado una nueva ola de consumidores, esto se debe a que en la última década los alimentos

orgánicos han empezado a llamar más la atención de los consumidores, debido a que siguen las nuevas tendencias de mantener una vida saludable, balanceada y libre de químicos. No obstante, producir estos alimentos no es una tarea fácil y por consiguiente acceder a ellos es costoso, lo cual significa que sólo el mercado con alto poder adquisitivo los puede hacer.

Esto a su vez se traduce en que el mercado potencial para los productores de alimentos orgánicos en Colombia es pequeño y su crecimiento se puede ver limitado.

La producción de orgánicos tiene varios factores en su contra. Por un lado, los procesos son más lentos debido a que se respetan los tiempos de desarrollo de las plantas para así obtener mayores concentraciones en vitaminas y minerales (Alimentos orgánicos, 2014).

Por otro lado, al no utilizar técnicas de manipulación genética en las semillas, ni químicos durante su cosecha, las condiciones de adaptabilidad son menores a las de los alimentos convencionales, así como también son más susceptibles a las plagas y tienen una vida útil más corta. (Alimentos orgánicos, 2014).

Como es posible observar, la producción de alimentos orgánicos no es sencilla, por consiguiente la oferta es escasa y hay poca variedad. Al juntar todas estas características se vuelve razonable que los precios sean mucho más altos que los de productos tradicionales o regulares.

4.3.1 Macroentorno. En Colombia se pueden afirmar que existen diferentes marcas de productos orgánicos que han permeado al mercado, y también productos orgánicos producidos en el país, esto se debe a cambios significativos de la sociedad del siglo XXI que la han llevado a que el concepto de consumo y agricultura ecológica no sólo sea una moda, sino también una opción de producción, comercialización y consumo (Mosquera & Perilla, 2014).

Los canales de distribución de estos productos incluyen almacenes de cadena como Carrefour, Cafam, Éxito, olímpica y Carulla. Aunque estos son más reconocidos, en Medellín existen mercados orgánicos como Ceres y Mercasano, la diferencia de estos canales radica en que los almacenes de cadena todavía ofrecen poca variedad de productos orgánicos y cuentan sólo con dos o tres marcas, importadas en su mayoría, mientras que las tiendas especializadas se pueden encontrar tanto marcas importadas como nacionales. Contando con variedad de productos desde todo tipo de verduras y frutas hasta bebidas y cereales.

Según la Revista latinoamericana de publicidad (2015), cita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que sobre un estudio para el año 2008 el total de hectáreas registradas de cultivos orgánicos en el país ascendía a 45.000, casi el doble del número que se tenía en 2002 (Casañas Restrepo, 2015). Esto junto a la gastronomía produce un volumen de mercado que está entre los 2 y 3 millones de dólares, según Proexport, en dicho artículo se afirma que hasta 2010 el número de operaciones orgánicas certificadas ascendía a 156 con 5.704 agricultores y 49,072 hectáreas dedicadas a estos cultivos. (p 12).

4.3.1.1 Análisis estratégico del entorno. Entorno político: Según un informe perfil nacional de consumo de frutas y verduras (2013), se define desde el ICBF (instituto de Bienestar Familiar), ha definido la palabra fruta como una estructura o parte de las plantas que contiene sus semillas.

Sin embargo, habla que en el contexto de la elaboración de alimentos, el término involucra la parte carnosa de ciertas plantas comúnmente relacionadas con las semillas, que son dulces y comestibles en su estado crudo, entre ellas, guayaba, mango, ciruela, granadilla, manzana, banano, fresa y mora (p. 24).

De igual forma el DANE, en la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2011, definió las verduras como:

“las partes comestibles de las plantas o plantas que no son frutas de sabor dulce y que no contienen semillas. El vocablo verdura es de uso popular y no pertenece a ninguna división botánica o científica del reino vegetal. Es un término que pertenece más al mundo de la alimentación que a la botánica general. Las verduras forman parte de las hortalizas” (p 24).

De acuerdo a lo anterior, en el mismo informe, se da a conocer que la ingesta de Frutas y verduras se ha transformado en un asunto complicado, esto se debe a que este tipo de consumos involucra múltiples factores, uno de ellos es el cambio alimentario, que en las últimas décadas se ha producido principalmente en entornos urbanos, pero que no es ajeno a los rurales, y que ha alterado cambios en los estilos de vida y los hábitos alimentarios de las personas, este consumo en Colombia se ha venido constituyendo por el volumen total de alimentos que ingresan al circuito económico de estudio (país, ciudad, región, localidad) para atender la demanda de los consumidores, la cual se suple con la oferta local y las importaciones que provienen tanto de otras regiones del país, como de otros países.

En este sentido la oferta de alimentos es la primera etapa en un análisis de consumo, ya que esta provee el flujo de materia inicial dentro de los circuitos económicos y de los Sistemas de Abastecimiento y Distribución.

Desde la óptica del mercado internacional de frutas y verduras, se están haciendo evidentes siete tendencias que están exigiendo los consumidores y que de una u otra forma son el resultado de las actitudes frente a las frutas y verduras:

- 1) Productos naturales.
- 2) productos 100% orgánicos.

3) diferenciación en empaques y presentaciones.

4) aporte nutricional.

5) trazabilidad.

6) certificaciones.

7) requisitos de los compradores: sociales (horas trabajadas, edad mínima de los trabajadores de las empresas agrícolas), medioambientales (uso adecuado de sustancias peligrosas como agroquímicos, manejo responsable de residuos, polución) y de seguridad para los consumidores.

El sector Frutícola es uno de los más representativos del país ya que gran parte de su población está dedicado al mismo, se desarrolla en la gran mayoría de regiones del país y tiene una historia representativa en la economía local, sin embargo y a pesar de ser un sector influyente en la producción interna del país no ha generado la explotación que conciba un crecimiento constante. (Min Agricultura 2006).

Colombia posee las mejores condiciones ambientales, geográficas y económicas y que se fundamentan en las siguientes características como son:

- Condiciones climáticas y geográficas excelentes para la explotación del sector: Colombia cuenta con una oferta de climas y suelo insuperables que comprenden desde clima tropical hasta condiciones climáticas propias de los nevados y su territorio incluye desde el nivel del mar hasta 2.800 metros de Altura. Esto da la oportunidad de producir una gran variedad de frutas durante todo el año.
- Posee un aproximado de un 15 % de su territorio (14.500.000 Hectáreas) con alto potencial Agrícola del cual solo se está usando un máximo del 4.5% de las mismas.

- Fuentes de Agua: El país cuenta con una gran diversidad de fuentes de agua útiles para los cultivos las cuales están clasificadas en cuatro principales grupos que son: Aguas Lacustres, aguas de Ecurrimiento, aguas Subterráneas y aguas Lluvias.
- Variedad de producción: Gracias a las características mencionadas se genera una ventaja competitiva en el país.

Entre las características explícitas, existen obstáculos y barreras que han hecho de las mismas inconvenientes, algunos de ellas son:

- Poca utilización de las tecnologías: El escaso e inadecuado uso de la tecnología en la mayoría de los participantes del sector genera una desaceleración en el crecimiento del mismo y a su vez una desventaja competitiva con los consumidores externos. Esto genera problemas en la producción, pérdidas post cosechas, estacionalidad en las cosechas, mal manejo de las plagas y no menos importante, una inadecuada utilización de los recursos.
- Poca agrupación de los actores del sector: En la actualidad se ve reflejado que los actores que participan en el sector están muy poco integrados (salvo unos pocos por iniciativa privada) lo cual es un factor fundamental en el desarrollo.
- Infraestructura vial: debido a la mala situación que se presenta en la actualidad en cuanto al aspecto de vías resulta muy difícil y costoso enviar a diferentes partes del país las frutas producidas, lo que genera un aumento en los costos que genera una disminución en la participación de los pequeños actores nacionales y una gran problemática para los medianos y grandes.
- Escaso valor agregado al producto: muchos productores en el territorio nacional utilizar químicos para combatir las plagas y alteran el producto con hormonas o modificaciones

celulares, esto genera que haya mejor producción pero la calidad pueda incidir en afectaciones a la salud humana.

Por lo anterior se puede afirmar que existen buenas proyecciones del mercado, así como su comercialización, pero pese a ello, las tendencias alimenticias han cambiado, como lo asegura el informe de la OMS (2009), la cual hace énfasis en que las frutas y las verduras son elementos fundamentales de una dieta saludable, y un consumo diario suficiente podría contribuir a la prevención de enfermedades importantes.

De lo anterior, hay que destacar que actualmente la tendencia de consumo de productos agrícolas es el consumo de productos Orgánicos, esto se diferencian de los productos tradicionales por su consistencia, tamaño, color, aroma y son más pequeños que los productos regulares, lo que permite que puedan cocinarse y descomponerse más rápido.

De acuerdo a las cifras de la FAO, *la tasa promedio de consumo per cápita de frutas y hortalizas a nivel global aumentó del 36% al 40% en el último medio siglo, pero en Colombia, estudios del Ministerio de Salud y el Bienestar Familiar, han revelado que el 35% de las personas no consumen frutas diariamente y en una mayor proporción el 70% no consume hortalizas.* (Min Agricultura, 2015).

4.3.1.2 Aspecto general de la ciudad de Bucaramanga. Bucaramanga, conocida como la “Ciudad Bonita” es la capital del departamento de Santander. Fue declarada según el Banco Mundial en su estudio de “ciudades competitivas para estudios y crecimientos” como la ciudad más próspera de América Latina y ejemplo para el mundo (Wikipedia Enciclopedia Libre, 2018).

El Área metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta y posee una extensión de 1.479 km² y un total de 1.132.339

habitantes, siendo la quinta aglomeración urbana más poblada del país. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015).

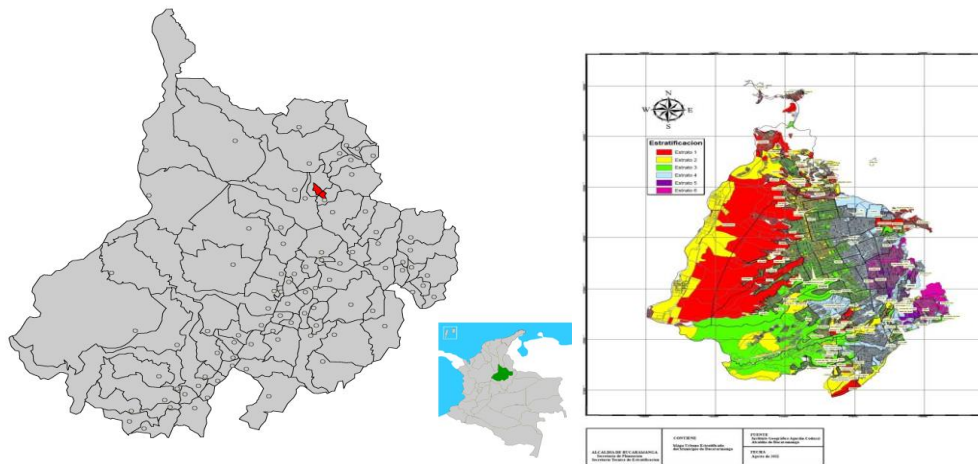


Figura 3. Mapa estratificado del municipio de Bucaramanga.

Nota. Tomado de: Archivo alcaldía de Bucaramanga
<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?param=237>

4.3.2 Mercado Potencial y Objetivo.

4.3.2.1 Mercado potencial En la figura a continuación se encuentra el total de vivienda registradas en cada uno de los estratos socioeconómicos para los años 2011 a 2013, esto servirá como guía para hacer la proyección a 2018 de nuestro mercado objetivo.



Figura 4. Estratificación urbana Bucaramanga

Nota. Tomado de: Vanguardia Liberal -2013

Basados en la figura 4, la sumatoria de los estratos 4, 5 y 6 nos da un total de 71.051 viviendas, donde sí se saca una proyección teniendo en cuenta el promedio de crecimiento de un año a otro entre 2011 y 2013, obtenemos un resultado para el año 2018 de 79.168 viviendas de estratos 4,5 y 6, así como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1.

Número de viviendas proyectadas año 2018

ESTRATO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TASA CRECIMIENTO PROMEDIO
4	49,003	50,075	51,273	52,447	53,648	54,877	56,133	57,419	2%
5	7,038	7,089	7,181	7,254	7,327	7,401	7,476	7,551	1%
6	12,010	12,437	12,597	12,902	13,214	13,534	13,862	14,197	2%
TOTAL PROYECTADO			71,051	72,603	74,189	75,812	77,471	79,168	

4.3.2.2 Mercado objetivo Principalmente se tiene como mercado objetivo, las 79.168 viviendas de estrato 4, 5 y 6, que se obtienen de la siguiente formula: El informe de Vanguardia liberal data hasta el año 2013 con un total de 71.051 hogares, realizando un

comparativo entre crecimiento o desaceleración del número de viviendas en cada uno de los estratos se sacó una tasa de crecimiento promedio para cada uno de ellos. De los cuales una parte de ellos hará parte del mercado objetivo del fruver orgánico, según su ubicación.

Y como se presenta en la distribución por estratos de la ciudad de Bucaramanga, en la tabla 3 un total de 41,7% de las viviendas hacen parte de los estratos objetivo los cuales son 4, 5 y 6.

Tabla 2.

Distribución del total de viviendas por estrato socioeconómico

Distribución del total de viviendas según estrato socioeconómico (Según el servicio de energía eléctrica) 2016 (Junio)							
Ciudad	Estrato - % viviendas						
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Total
Bucaramanga	16.0	18.1	24.1	32.9	3.3	5.5	100.0
				32.9	3.3	5.5	41.7

Nota. Tomado de: <http://www.cenac.org.co/index.shtml?apc=I1----&x=20158211> – CENAC centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano regional estratificación súper servicios

Por otro lado, el consumo e ingesta diaria recomendada de frutas y verduras por la Organización Mundial de la Salud en pro de una buena salud está en un promedio de 600gr día por habitante como se mencionó anteriormente, sin embargo se puede observar a partir de la proyección de Asohofrucol que en Colombia consumo diario estuvo en 329 gramos (120 Kg).

Tabla 3.

Consumo diario de frutas y hortalizas

AÑO	PRODUCCIÓN (MILES TON)	IMPORTACIONES (MILES TON)	EXPORTACIONES (MILES TON)	CONSUMO APARENTE (MILES TON)	POBLACIÓN (MILLONES DE HABITANTES)	CONSUMO PER CÁPITA (KILOGRAMOS)
2008	4.635	281	71	4.845	44.4	109
2009	4.730	300	64	4.966	44.9	111
2010	4.753	345	59	5.040	45.5	111
2011	4.869	415	51	5.233	46.0	114
2012	5.294	438	153	5.579	46.6	120
2013	5.450	349	129	5.671	47.1	120

Nota. Tomado de: Asociación hortofrutícola de Colombia –asohofrucol (2014)

Con base en el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras, elaborado por la FAO y Ministerio de Salud y Protección Social, se concluyó que los departamentos con mayores índices de consumo diario de hortalizas son Norte de Santander, Santander, Bogotá, Huila y Meta. El sector tiene una morfología competitiva, pues hay alta presencia de participantes, pero baja diferenciación entre los productos, por ende es un objetivo de Street Salad generar un valor agregado que permita alcanzar una ventaja competitiva fuertemente sólida y diferencial entre los competidores.

4.4 Investigación de mercados

4.4.1 La demanda. De acuerdo al trabajo de investigación realizado se determinarán los requerimientos del mercado como las necesidades de la información en relación al proyecto, los ingresos, gustos y preferencias de los posibles clientes para consumir frutas y verduras orgánicas.

4.4.2 Descripción del problema. En Colombia, la cultura de los productos orgánicos ha marcado una nueva tendencia, que se encuentra en crecimiento muestra de ello es que las grandes superficies están incorporando a su portafolio de ventas este tipo de productos y cada vez se hace más evidente las nuevas tiendas o tiendas especializadas en ofrecer dichos productos, sin embargo, para muchos consumidores algunos de los productos que se encuentran en el mercado, carecen de confianza en cuanto a la calidad y veracidad en que sean productos orgánicos y que su producción o cosecha se haya realizado respetando los estándares requeridos para ser clasificados como orgánicos.

Es por ello que se debe buscar contar con productos que cuenten con los sellos y certificaciones pertinentes en la materia. De esta manera se genera confianza en el consumidor final que se encuentra en búsqueda de productos saludables y con la producción más natural posible.

Algo de destacar con el presente estudio, es la curiosidad del consumidor colombiano que influenciado por las tendencias se arriesga a consumir nuevos productos, provocando un dinamismo amplio en el crecimiento de la adquisición de productos frutales así como hortalizas y verduras orgánicas. Los esfuerzos que importadores y minoristas han realizado para impulsar el producto se basan en la sofisticación en el consumo y el mayor conocimiento de la producción orgánica, lo que permite que los consumidores quieran satisfacer sus necesidades adquiriendo nuevos y mejores productos.

Otro resultado arrojado por este estudio, muestra como aumenta la participación en el desarrollo del mercado saludable, mediante la búsqueda de productos de alta calidad con un fuerte poder nutricional y ventajas para la salud.

En la actualidad por medio de las ventas online se ofrecen todo tipo de productos como, alimentos, tecnología, accesorios, diversión, entre otros, mediante aplicaciones móviles o redes sociales. Los avances que se presentan con respecto al sector de los orgánicos en el área metropolitana de Bucaramanga, es la publicidad a través de Facebook y páginas web.

En la ciudad de Bucaramanga no hay un sitio exclusivo de venta productos orgánicos, algunas cadenas de almacenes como jumbo y tiendas especializadas en productos saludables (fit), ofrece una escasa oferta de este tipo de productos.

Actualmente, tampoco cuenta con un sitio web o una tienda online ubicada en la ciudad y su área metropolitana, que cuente con oferta de frutas y vegetales orgánicos certificados.

Y lo que pone en desventaja a este tipo de producto en la ciudad es que los proveedores de dichos productos carecen en su mayoría de certificaciones que garanticen el uso de métodos naturales y cero químicos en sus cosechas.

Es necesario indagar acerca de los gustos de los futuros clientes, pudiendo así determinar si se encuentran bien informados sobre las propiedades de los alimentos orgánicos, específicamente frutas y verduras. De igual forma, se debe hacer un análisis de la competencia de manera que sea un producto competitivo en precio, calidad e información nutricional, además, es importante reconocer si existe confianza al adquirir estos productos directamente en una tienda física o a través de una tienda online, cuál es el nivel de aceptación y la actitud frente a la información virtual con respecto a los productos.

4.4.3 Necesidades de información Para poder obtener el nivel de aceptación y viabilidad del fruver orgánico en la ciudad de Bucaramanga se necesita información con relación ha:

- Conocer los productos orgánicos que existen actualmente en el mercado teniendo en cuenta su calidad y origen; además de las presentaciones disponibles y características de cultivo.
- Identificar los perfiles de clientes potenciales en Bucaramanga que podrían adquirir estos productos.
- Establecer la cantidad de viviendas que existen en los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga.
- Reconocer la competencia del sector, identificando sus estrategias publicitarias, canal de comercialización, ofertas y promociones, además de los precios de los distintos productos que ofrecen a los clientes.
- Indagar los precios actuales del mercado.
- Crear un canal de comercialización adecuado para la empresa.
- Demanda actual y futura del fruver orgánicos en los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta comportamientos, hábitos, necesidades, gustos y preferencias frente a la compra de estos productos agrícolas.
- Canales de comercialización existentes en Bucaramanga, con sus ventajas y desventajas.
- Costo en que incurre la empresa, para poder fijar el precio.

4.4.4 Ficha Técnica. Se utilizará la técnica de la encuesta y se aplicará un cuestionario de 10 preguntas cerradas.

Tabla 4.

Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de investigación	Exploratoria descriptiva, se recolecta la información por el método de investigación directa, aplicando encuestas con el fin de conocer las preferencias y aceptación del producto dentro de los clientes potenciales.
Método de investigación	El método de investigación es inductivo, se inicia con la observación de tendencias y modelos de negocios similares lo que permite replicar sus factores de éxito.
Fuentes de información	Primarias: Se aplicará una encuesta a personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga Secundarias: se recurrirá a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, biblioteca virtual de las universidades, páginas de internet, revistas y libros.
Técnicas de investigación	Investigación muestreo a conveniencia cuantitativa Se hará a través de una encuesta que se realizará a personas que cumplan con el perfil de pertenecer a estratos 4,5 y 6 con alto nivel adquisitivo en la ciudad de Bucaramanga y que están interesados en estilos de vida saludable.
Instrumento para la recolección de información	Se realizara un cuestionario mediante preguntas cerradas que permitirán conocer el mercado, sus necesidades y preferencias en cuanto al producto del fruver orgánico.
Modo de aplicación	Dirigida de forma directa, mediante plataforma electrónica.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población: 79.168 personas en la ciudad de Bucaramanga, pertenecientes a los estratos, 4, 5 y 6.
Proceso de muestreo	N = población= 79.168 personas z= nivel de confianza = 95% e = margen de error 5% = 0,05 n= Número de muestras = 100
Alcance	Proceso de encuesta a personas pertenecientes a los estratos de estudio: 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	Un mes

Fuente: Elaboración propia

4.4.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados. Para la recolección de la información de este estudio de factibilidad se escogió la encuesta personal o directa por conveniencia, en la cual se buscó recaudar datos por medio de un cuestionario elaborado por la autora. Las preguntas a realizar en ella se obtuvieron después de determinar los datos que se consideraron fundamentales para determinar el conocimiento y aceptación de estos productos en el mercado, mediante la elaboración de 10 preguntas dirigidas a los hogares del municipio de Bucaramanga de los estratos 4, 5 y 6. Los cuales pertenecen a la comuna 12, 13 y 16.

Comuna 12 Cabecera del Llano

Barrios: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

Comuna 13 Oriental

Barrios: Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Alvarez.

Otros: Estadio, Batallón.

Comuna 16 Lagos del Cacique

Barrios: Lagos del Cacique, El Tejar, San Expedito.

Urbanizaciones: Santa Barbara, Quinta del Cacique, Palmeras del Cacique, Altos del Cacique, Altos del Lago.

Otros: UDES.

4.4.6 Formato encuesta. Agradecemos responder las preguntas relacionadas a continuación, las cuales tienen como fin estudiar el consumo de Frutas y Verduras orgánicas en la ciudad de Bucaramanga.

Esta encuesta solo se realiza con fines educativos.

1. En que rango de edad se encuentra actualmente?

- ☐ 20 a 25 años
- ☐ 26 a 30 años
- ☐ 31 a 35 años
- ☐ Mayor de 35 años

2. A que genero pertenece?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

3. A qué estrato socioeconómico pertenecen los servicios públicos que llegan a su casa?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6

4. Cual es su estado civil?

- ☐ Soltero
- ☐ Casado
- ☐ Unión libre
- ☐ Separado

5. Estaría interesado en consumir frutas y verduras orgánicas?

- ☐ Si
- ☐ No

Si su respuesta es No favor contestar la siguiente pregunta (pregunta 6) y dar por terminada la encuesta, si su respuesta es Si continuar con la pregunta 7 de esta encuesta.

6. Por qué razón no está interesado en consumirlos?

- ☐ No sabe que son productos orgánicos
- ☐ No son de fácil acceso
- ☐ Son costosos
- ☐ Le es indiferente un producto orgánico a uno inorgánico

7. Con qué Frecuencia consume frutas y verduras orgánicas?

- ☐ Todos los días
- ☐ Algunas veces a la semana
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Menos de una vez al mes
- ☐ Nunca

8. Mediante qué medio le gustaría realizar la compra de este producto?

- ☐ Presencial
- ☐ Electrónico

9.Cuál es el motivo por el cual consume o estaría interesado en consumir frutas y verduras orgánicas?

- ☐ Se lo han recomendado
- ☐ Por salud y nutrición
- ☐ Por probar algo diferente
- ☐ Es un producto que está de moda
- ☐ Es un producto amigable con el medio ambiente

10. Estaría dispuesto a pagar por ellos entre un 40% a un 60% más del valor que paga por un producto tradicional o inorgánico?

- ☐ Si
- ☐ No

4.5 Análisis de resultados

La encuesta realizada fue diseñada para obtener las respuestas de 100 personas encuestadas.

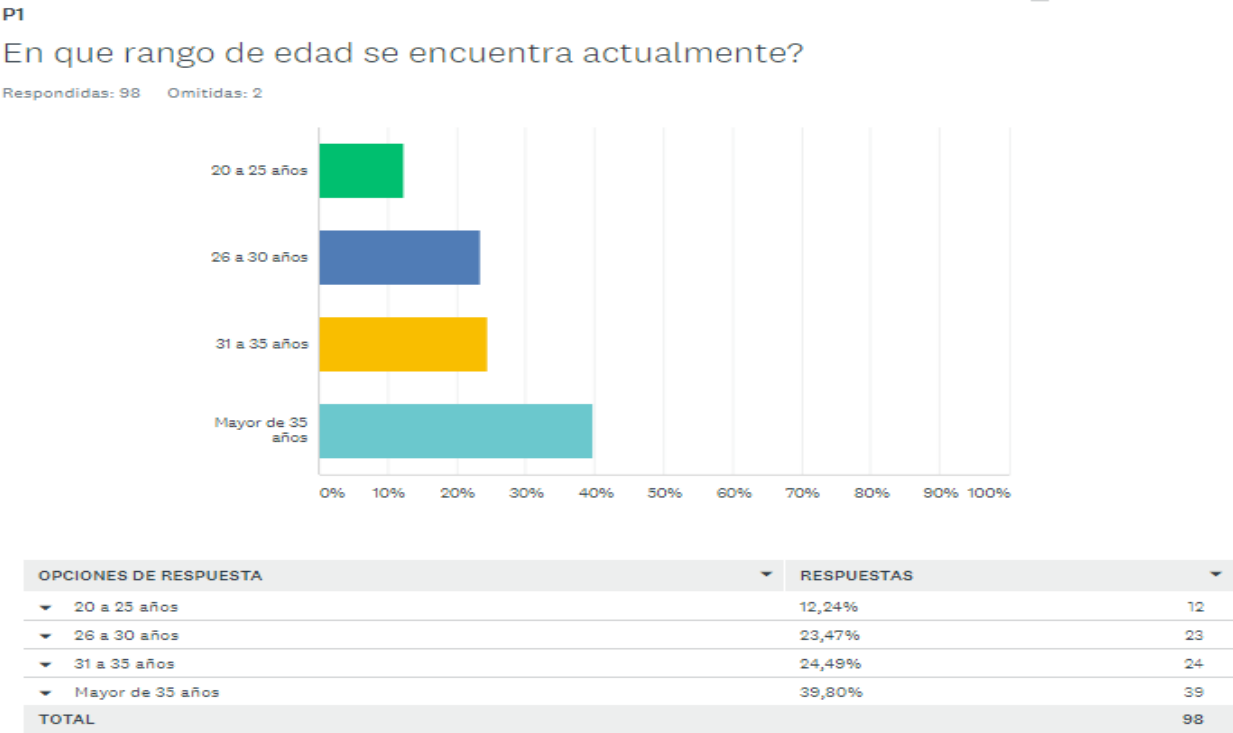


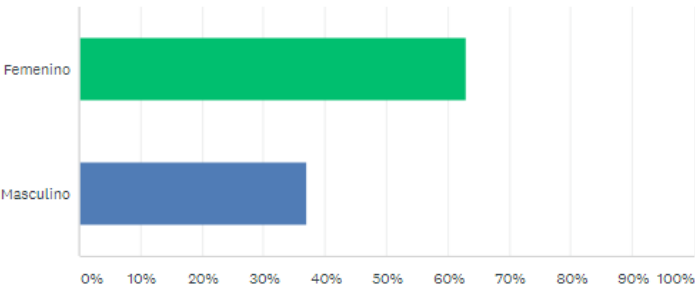
Figura 5. Pregunta número 1 – encuesta virtual

Dentro de los rangos de edades es fundamental destacar que los participantes de la encuesta en línea, manifestaron pertenecer en un 39.80% al rango mayor de 35 años, seguido en un 24.49% al rango de 31-35 años, dejando entre ver que quienes colocaron sus percepciones a las preguntas solicitadas pertenecen a grupos focalizados de percepción.

P2

A que genero pertenece?

Respondidas: 97 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Femenino	62,89%	61
Masculino	37,11%	36
TOTAL		97

Figura 6. Pregunta número 2 – encuesta virtual

En la pregunta 2, se evidencia que el número de participantes en la encuesta es de género Femenino con un 62.89% frente a un 37.11% del Género masculino, para un total de 97 participantes que respondieron esta pregunta frente a 3 que omitieron responder la misma.

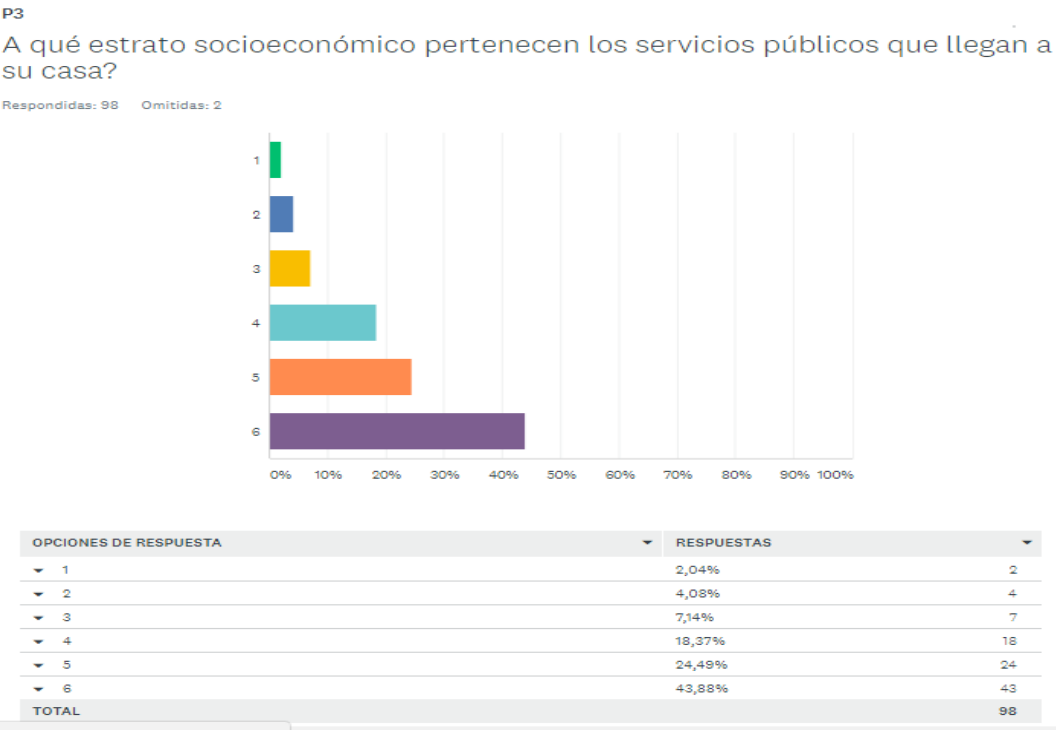


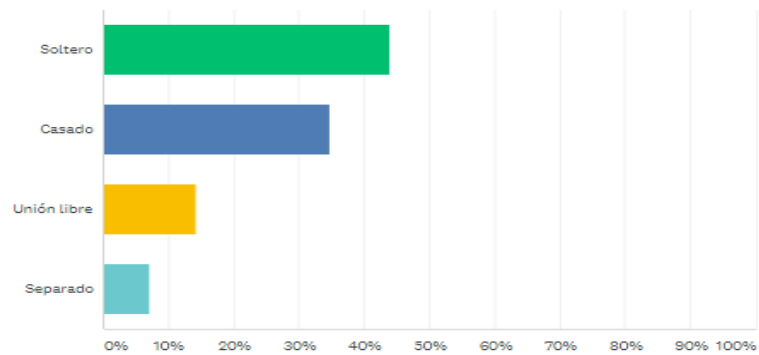
Figura 7. Pregunta número 3 – Encuesta virtual

De los participantes en la encuesta virtual, el 43.88% pertenece al estrato 6, seguido de un 24.49% de estrato 5 y un 18.37% al estrato 4, focalizando únicamente estos tres estratos al público objetivo para la comercialización de frutas y verduras orgánicas propósito de este plan de negocios.

P4

Cual es su estado civil?

Respondidas: 98 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Soltero	43,88% 43
Casado	34,69% 34
Unión libre	14,29% 14
Separado	7,14% 7
TOTAL	98

Figura 8. Pregunta número 4 - encuesta virtual

Los participantes manifestaron que un 43.88% se encuentran con estado civil soltero, un 34.69% casados, un 14.29% unión libre y tan solo un 7.14% separado, esto indica que el mercado objetivo esta diverso y pueden ser focalizados según sus preferencias de consumo en alimentos.

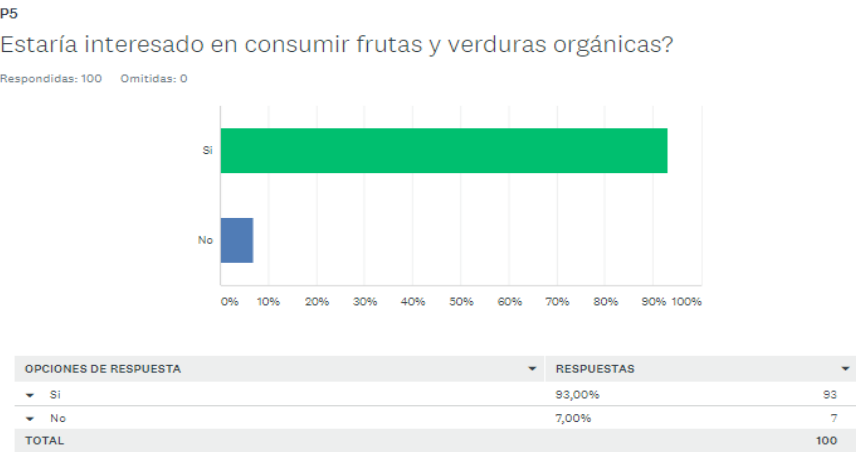


Figura 9. Pregunta número 5 - Encuesta virtual

Dentro de los encuestados el 93.00% estaría interesado (a) en consumir frutas y verduras orgánicas, y tan solo un 7.00% no desea o no se interesa por este tipo de productos.

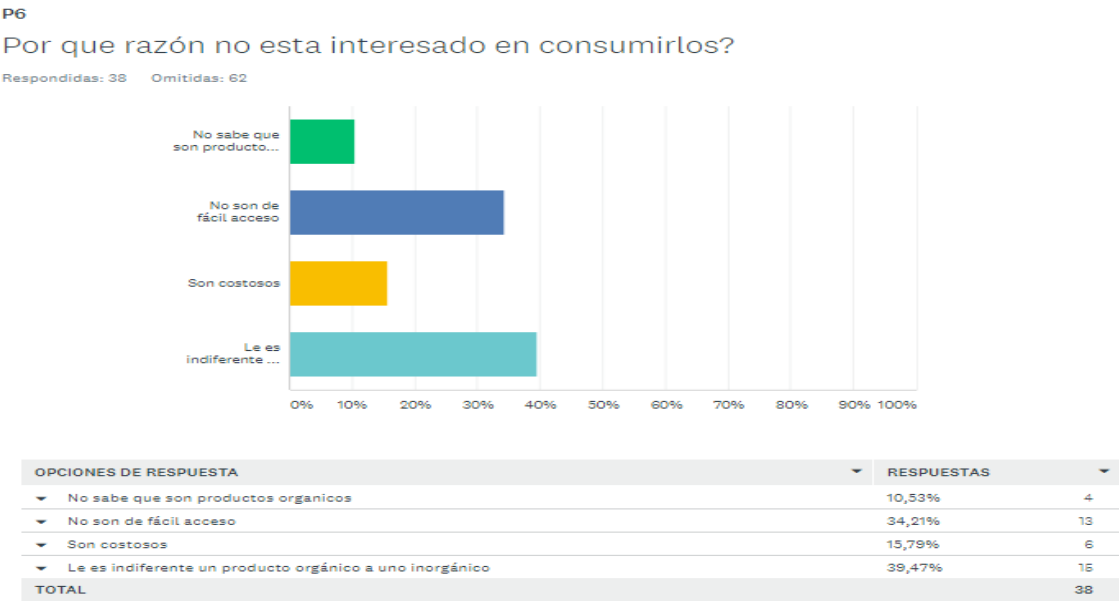


Figura 10. Pregunta número 6 - encuesta virtual

Dentro de los encuestados que manifestaron no estar interesados en adquirir frutas o verduras orgánicas, se les indagó sobre las razones por esta selección, encontrando que un 39.47% le es indiferentes si dichos productos son orgánicos o no, un 34.21% afirman que no son fáciles de adquirir, un 15.79% afirma que son costosos de adquirir y por lo tanto no los consumen, y un 10.53% restante desconocen el tipo de producto son, dejando entre ver que las personas consultadas carecen de información con respecto a las propiedades de los productos orgánicos.

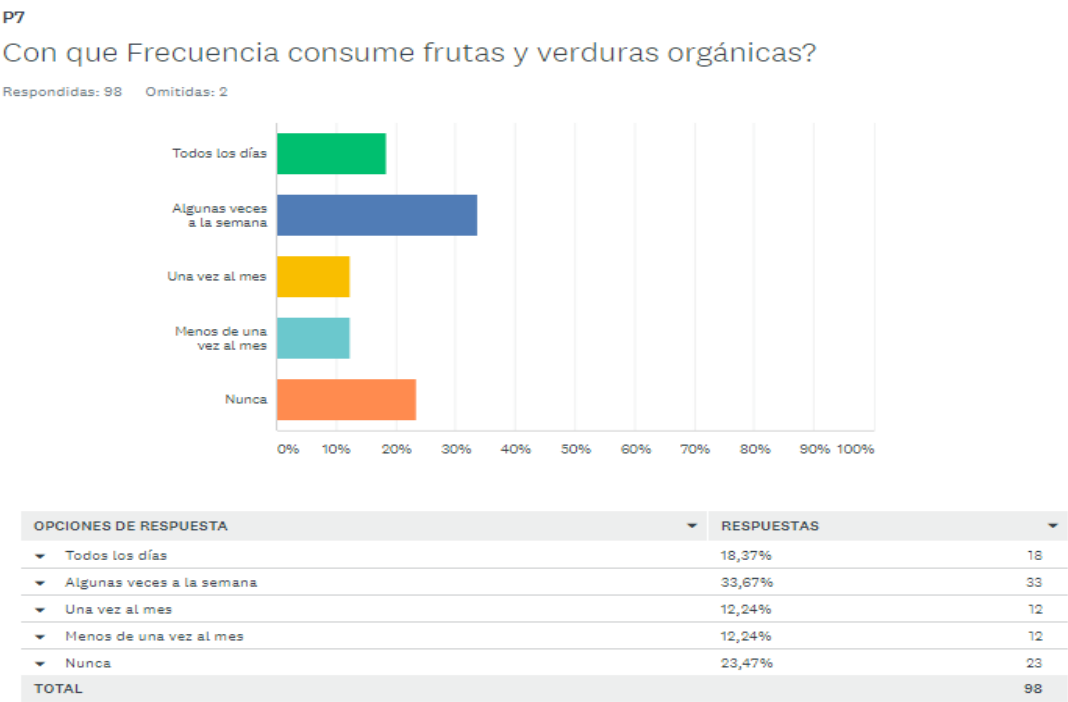


Figura 11.Pregunta número 7 - encuesta virtual

Dentro de la frecuencia de consumo los participantes consultados manifestaron que un 33.67% los consumen algunas veces en la semana, el 23.47% nunca los consumen, 18.37% consumen todos los días productos orgánicos el 12.24% menos de una vez al mes al igual que aquellos que los consumen una vez al mes, esto denota que existe un trabajo importante para participar activamente en la canasta familiar de los Bumangueses, puesto que el desconocimiento

y el poco acceso a estos productos hace de su comercialización un importante reto para abrir nuevos mercados.

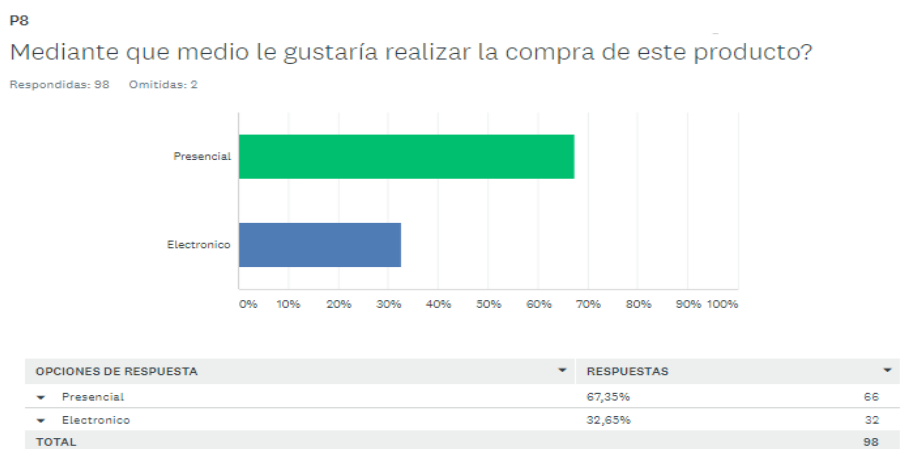


Figura 12. Pregunta número 8 - encuesta virtual

Los encuestados manifestaron que el medio más óptimo para adquirir este tipo de productos es el presencial con un 67.35% y tan solo un 32.65% lo adquirirían virtual o electrónico, esto proporciona una percepción positiva, puesto que la instalación de una tienda de venta directa sería funcional y muy práctica para el mercado objetivo.

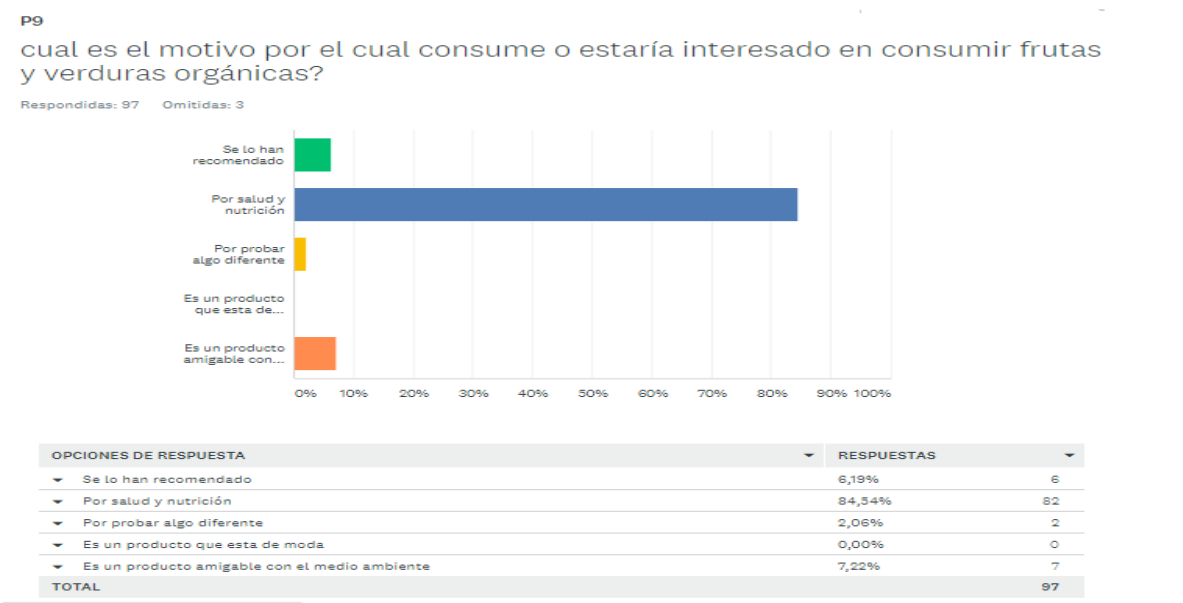


Figura 13. Pregunta número 9 - Encuesta virtual

Ante la pregunta sobre el motivo de consumo de este tipo de productos orgánicos, el 84.54% las consumen por salud y nutrición, el 7.22% afirmaron que es un producto amigable con el medio ambiente y el 6.19% porque se lo han recomendado lo consume, esto indica que los productos son considerados una alternativa para mejorar la calidad de vida a través de la salud, por lo tanto abre la oportunidad de comercializarlos enfocándose en la propiedades nutricionales de los mismos y que son buscadas por los consumidores finales.

P10

Estaría dispuesto a pagar por ellos entre un 40% a un 60% mas del valor que paga por un producto tradicional o inorgánico?

Respondidas: 97 Omitidas: 3

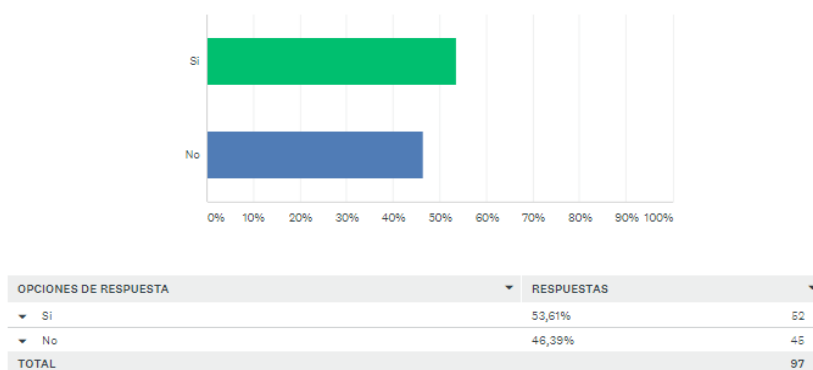


Figura 14. Pregunta número 10 - Encuesta virtual

En cuanto a la percepción del precio del frutas y verduras orgánicas y la disposición de pagar más por el valor que estas representa, el público consultado manifestó que 53.61% si lo compraría más costoso, mientras que el 46.39% no lo haría.

En Colombia, no se reportan investigaciones sobre factores que influyen el consumo de frutas y hortalizas y como estos factores se encuentra relacionados con los aspectos característicos de la comercialización de los mismos, sin embargo, en las conclusiones de esta investigación aplicando la encuesta virtual, el consumo de frutas y hortalizas en personas de 20 a 35 o más años en los habitantes de la ciudad de Bucaramanga de estratos 4,5 y 6, está influenciado por variables demográficas (Edad y Sexo) y Socio económicas (Nivel Educativo, Tamaño del núcleo familiar, Rol que ocupa en el núcleo familiar, nivel de ingresos). Hábitos de consumo de frutas y hortalizas en personas de estos rangos de edad que consumen frutas y hortalizas en personas con variables como Gusto, Intereses y preferencias similares.

Ahora el consumo de frutas y hortalizas en personas de 20 a 35 o más años está influenciado por factores propios de mercado como la disponibilidad, accesibilidad, presentación, tiempos de

compra de productos y preparación de los mismos y variedad en la oferta de las frutas y las hortalizas en el lugar de compra. Sin embargo hay poca información que se posee de estos alimentos y algunas personas no las consumen por el costo que representan para la canasta familiar.

4.6 Estrategias

4.6.1 Identificar el mercado. Dado que este es un producto con beneficios para todo el que lo consume también es un producto que por su baja oferta y dificultad para poder cumplir con los estándares de calidad que este exige se hace escaso y de difícil acceso por ende es un producto costoso, que no está al alcance de todos los presupuestos.

Es por ello que el perfil del cliente que puede acceder a estos productos y según encuesta y fuentes secundarias son personas de un alto nivel adquisitivo y profesional que se preocupan por tener una vida saludable y por el medio ambiente, su decisión de compra está básicamente basada en estos dos últimos aspectos.

Dadas las variables mencionadas anteriormente este proyecto va dirigido a la población de los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que por razones de nuevas tendencias o por temas de salud se encuentran interesados en estilos de vida saludable y en productos que les brinden dicho bienestar.

Los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga se encuentran ubicados en la comuna 12, 13 y 16, de las cuales se buscara tener un enfoque en los barrios: real de minas, los almendros, cabecera del llano, Sotomayor, el jardín, pan de azúcar, terrazas, la floresta, los pinos, san Alonso, el prado y lagos del cacique.

Principalmente se busca atraer a los clientes por los beneficios del producto y por poder encontrarlos en un espacio que haga agradable el proceso de compra de los mismos, mediante atención de calidad y asesoría en cuanto a la compra del producto.

Esta característica diferencial se busca toda vez que cuando se piensa en un fruver convencional, se tiene la percepción en ocasiones de un espacio desaseado y con ofertas de otros productos donde muchas veces se tiene contaminación cruzada de los mismos.

Lo que se quiere es ofrecer un espacio agradable, de fácil acceso, con la mayor variedad de frutas y verduras, las cuales no se podrán encontrar en grandes cantidades dadas sus características. Esto a diferencia de las grandes superficies de Bucaramanga donde máximo la oferta es de 5 tipos de productos orgánicos.

Es por ello que se pretende marcar una diferencia en cuanto al competidor permitiendo que el cliente pueda valorar el costo - beneficio del producto, dado que al encontrar variedad y diferentes opciones le permitirá realizar todas las preparaciones de comida que desee con frutas y verduras orgánicas, evitando así combinar lo orgánico con lo convencional.

En cuanto a los proveedores es claro que por motivos de disponibilidad u oferta del producto, variedad, calidad y certificación, se debe acudir a proveedores fuera de la ciudad, dado que en Bucaramanga existen producciones ecológicas pero sin certificación.

La compra o adquisición de los mismos se realizara directamente con el proveedor, se proyecta contar con dos o tres proveedores base para así poder tener más cercanía con los mismos y buscar beneficios a futuro, como alianzas, mejores precios, credibilidad, etc.

Al momento se tienen identificados dos proveedores certificados que cuentan con gran variedad de productos tanto de frutas como de verduras y con experiencia en envíos nacionales, los cuales se encuentran en la ciudad de Bogotá.

Los costos en los productos así como los fletes de los mismos dependen de factores como tipo de producto, disponibilidad del mismo, facilidad en la cosecha y para el tema de transporte o flete de la cantidad y peso semanal que se despache, por ende se convierte en un costo variable.

Así mismo la venta que se realice se estima más del 60% sea de contado y el 40% restante con tarjeta.

Como otro canal de distribución del mismo se pretende utilizar la plataforma electrónica o app Rappi, quien actualmente es líder en el mercado en buscar soluciones rápidas a sus clientes, es de fácil acceso y está bien posesionada en la ciudad, donde el fruver se encontrara en la sección de carnes, frutas y verduras.

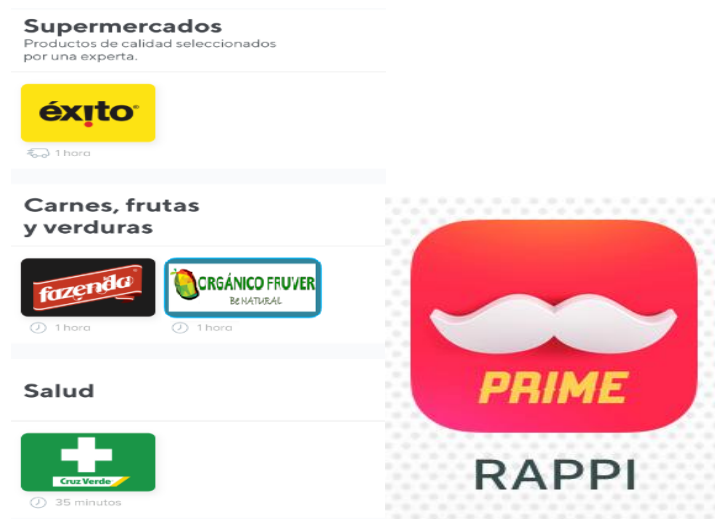


Figura 15. Orgánico Fruver en Rappi

4.6.2 Análisis del consumidor.

4.6.2.1. Cliente. Personas pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, con un alto poder adquisitivo, interesados en estilos de vida saludable y en el cuidado del medio

ambiente, para quienes prima la calidad por encima del precio, preocupados por el bienestar propio y el de sus familias, interesados en estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de salud, cuerpo y mente sana.

4.6.2.2 Población. Según artículo presentado en vanguardia liberal, Bucaramanga en el año 2013 contaba en su área urbana con 71.051 viviendas ubicadas en los estratos 4,5 y 6, las cuales abarcan el 45% del total de los hogares ubicados en el área urbana, y realizando un estimado el cual se realizó calculando el promedio de crecimiento de las viviendas en estos estratos desde el año 2011 al 2013 se estima que para el año 2018 la cantidad de vivienda ubicadas en estos estratos ascienda a 79.168 hogares, como se evidencia en la tabla número 1 del presente documento.

4.6.2.3 Ingresos del consumidor. A medida que el estrato socioeconómico disminuye menores son los ingresos de quienes habitan en él, es por este motivo que el perfil del consumidor al que se busca llegar con este modelo de negocio es a quienes se encuentren en los estratos más altos de la ciudad los cuales son 4, 5 y 6, ya que quienes habitan en ellos poseen niveles adquisitivos más altos o elevados en comparación a los otros estratos socioeconómicos. Lo que les permite tener la ventaja de poder adquirir más productos de lujo o exclusivos que ofrece el mercado, dado que este tipo de producto es costoso entre un 40% a 60% en comparación a su producto sustituto frutas y verduras tradicionales los cuales son de mayor accesibilidad.

4.6.2.4 Preferencias del consumidor. Según el Estudio sobre hábitos de consumo en Bucaramanga y su área metropolitana realizado por el Programa de Mercadeo y Publicidad de la Universidad de Santander, Udes, a través del Observatorio Cimep, dirigido por el ingeniero

Germán Sarmiento Ruiz, el 23,6% de la población encuestada habitualmente realiza las compras del hogar en supermercados, el 22,9% en plazas de mercado, el 19,8% en tiendas de barrio y el 16,9% visita las nuevas cadenas de precios bajos. El 16,7% restante aseguró que prefiere hacer las compras en los micromercados de barrio, tiendas especializadas y tiendas mayoristas.

La encuesta revela que precio (31,7%) y cercanía (27,8%) son los factores que más tienen en cuenta los santandereanos a la hora de escoger el lugar de compra. El 40,5% restante mira elementos como calidad de los productos, variedad, marca y servicio (Vanguardia, 2017)

4.6.2.5 Precio que el consumidor está dispuesto a pagar. Basándonos en las respuestas de los 100 encuestados un 53.61% de los mismo estaría dispuesto a pagar entre 40% a 60% más por consumir frutas y verduras orgánicas.

Dadas las condiciones de estos productos se debe estimar un alto costo para así determinar si el mercado está de acuerdo en incurrir en él, en la medida que aprecia este tipo de producción y los beneficios que estos aportan a su salud y bienestar.

4.6.2.6 Forma de pago. El pago para estos productos será básicamente de contado, sin embargo para compras superiores a 50 mil se podrá realizar pago con tarjeta igualmente cuando la compra se realice por medio de un página web o un app el pago se realizara bajo las políticas de estas es decir puede ser pago en efectivo o con tarjeta.

4.2.6.7 Productos sustitutos y competencia. Dado que el formato de fruver orgánico para este tipo de productos no se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, este no tendría competencia directa, sin embargo, en las grandes superficies en la sección de frutas y verduras ya cuentan con

una limitada oferta de los mismos, oferta que no afectaría de manera significativa a la del fruver, toda vez que esta es muy limitada.

Por otro lado se encuentran los productos sustitutos los cuales son las frutas y verduras tradicionales que cuentan con una gran aceptación y participación en el mercado, sin embargo, como bien se ha descrito a lo largo de este plan de negocios no poseen las bondades y los beneficios de los productos orgánicos.

5. Análisis Operativo

5.1 Plan Operativo

Dentro del desarrollo del Fruver orgánico se pretende establecer un cronograma de la ejecución del proyecto, a través de las diferentes actividades propias del negocio.

Tabla 5.

Cronograma operativo

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
constitucion legal de la empresa												
compra de mobiliario												
contratacion de personal												
contacto con proveedores												
controles financieros y contables												
pagos de servicios												
pagos administrativos y de ventas												
pagos publicitarios												

5.1.1 Ficha técnica del producto. Para tener en cuenta el tipo de producto que se requiere se presenta a continuación las características de las frutas y verduras a comercializar en el fruver.

FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS FRUTAS					
					
Composición PROMEDIO DE LAS FRUTAS					
Cualidades	agua	energía	carbohidratos	proteína	Fibra
	80% - 90%	60%	5 % - 18%	0.1% - 1.5%	2%
	lípidos	calcio(Ca)	caroteno	vitamina C	
	16%	1% - 5%	30%	50%	
Tamaño	Varía según la clase de frutas				
Condiciones climáticas	Se tienen que tratar según el requerimiento				
Factores ambientales	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de microorganismos tóxicos.				
Características de empaque y embalaje	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón.				
Almacenaje	Bolsas agujeradas				

Figura 16. Ficha técnica de las frutas

Nota. Tomado de: Min agricultura (2016)

La discrepancia importante entre frutas orgánicas y las convencionales, tiene que ver con la forma en la que éstas son cultivadas, así como se ha indicado a lo largo de este trabajo son aquellas que no poseen modificaciones genéticas y que para su cultivo está prohibido el uso de fertilizantes, pesticidas o cualquier otro elemento químico.

FICHA TÉCNICA GENERAL DE LAS VERDURAS					
					
	Composición PROMEDIO DE LAS VERDURAS				
Cualidades	agua gr	energía cal	carbohidratos gr	caroteno mg	fibra gr
	79,55882	73,2352941	9,111765	12,357647	4,458824
	proteína g	lípidos g	calcio(Ca) mg	vitamina C mg	
	5,058824	1,43529412	65,11765	21,705882	
Tamaño	Varía según la clase de verdura				
Condiciones climáticas	Se tienen que tratar según el requerimiento				
Factores ambientales	Se debe mantener en lugar seco para evitar la humedad y aparición de hongos.				
Características de empaque y embalaje	Bolsas plásticas, sacos de fique, cajas de cartón.				
Almacenaje	Bolsas agujeradas				

Figura 17. Ficha técnica de las verduras

Dentro del valor nutricional que este tipo de productos orgánicos proporciona a la dieta balanceada se encuentra:

- Aporte de vitaminas, minerales y fibra.
- Bajo contenido en proteínas y grasas.
- Contenido alto de agua.
- Almidón principal carbohidrato.
- Azúcares como sacarosa, glucosa y fructosa.

- Celulosa, insoluble y no digerible para el organismo.
- Sustancias pépticas como ácido poligalacturonicos, pectinas, protopectina, lignina.
- Minerales tales como: potasio, Calcio, Magnesio, Hierro, fosforo, azufre, sodio y silicio.
- Ejemplo la manzana fuente mineral de Ca, k, P, Mg.
- Brócoli, Mango y guayaba fuente de vitamina C

5.2 Localización del proyecto

El punto de localización es fundamental para el proyecto, debido a que esta decisión influye en la cuantificación de los costos e ingresos del Fruver Orgánico, además compromete a largo plazo la inversión de dinero. La ubicación del mismo, se llevará a cabo considerando dos factores generales: la macro localización, la zona general donde se desarrollará el proyecto; y la micro localización, el punto preciso dentro de la zona macro en donde se ubicará definitivamente.

5.2.1 Microlocalización. La ciudad en la cual se decidió instalar el Fruver orgánico es la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander.

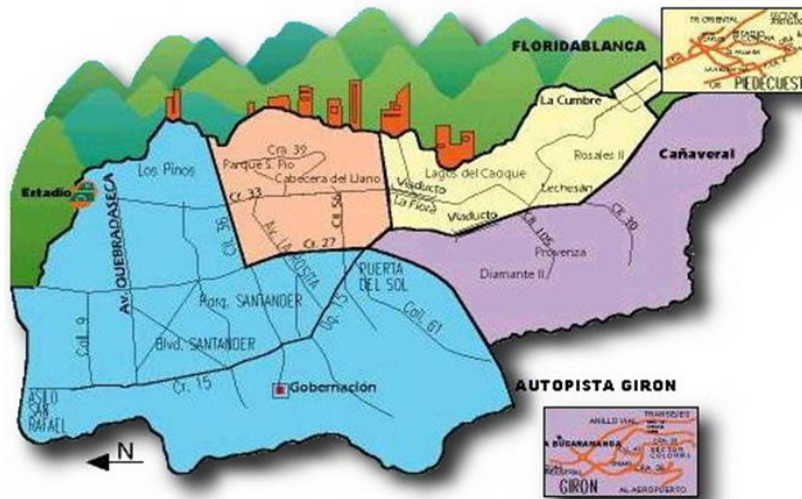


Figura 18. Mapa de Bucaramanga

Nota. Tomado de: Alcaldía de Bucaramanga

Teniendo en cuenta la zona macro, se procedió a buscar los sectores donde se pueda llevar a cabo la instalación de la tienda de venta directa, así fue como se decidió que el mismo debía estar ubicado en el sector o barrio el prado ubicado en la comuna 13 en la ciudad de Bucaramanga.

El método utilizado para definir que este era el sector indicado para este negocio se dio después de analizar los factores importantes como: valor del arriendo y de los servicios del local comercial, características de la ubicación del local comercial, el cual se encuentra dentro de un área netamente comercial rodeada de nuevos negocios en su mayoría de venta de alimentos preparados, es una zona tranquila y tiene facilidad de acceso y parqueo y adicionalmente se encuentra ubicado dentro de una de las comunas donde se encuentra el mercado objetivo.

5.2.1.1 Localización del local.

Tabla 6.

Características del local comercial

Características	Ciudad: Bucaramanga
	Barrio: El Prado
	Estrato: 4
	No. Baños: 1
	No. Cuartos 1
	Dirección: Calle 38 No. 34-09
	Área Construida: 50,00 m²



Figura 19. Foto local

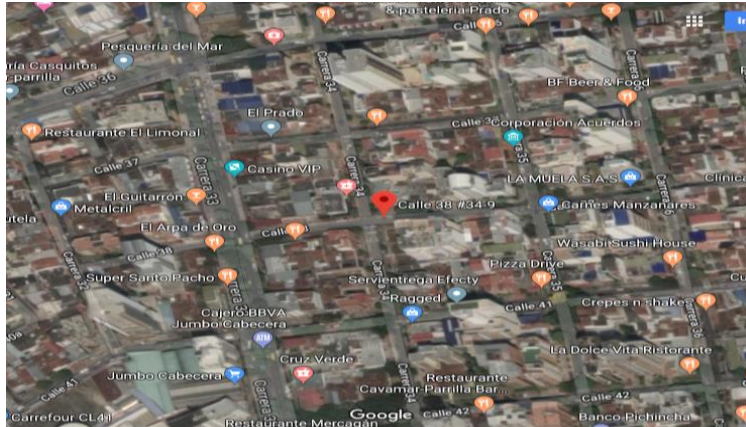


Figura 20. Ubicación en el mapa

Fuente: Google maps. <https://www.google.es/maps/place/Cl.+38+%2334-9,+Bucaramanga,+Santander/@7.1227619,73.1124063,382m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e68155fd0dc6fd9:0x6eb6f0ed15ca26a8!8m2!3d7.1227566!4d-73.1113125>

5.3 Tamaño del proyecto

Para este proyecto se han definido dos nichos de mercado en su orden de importancia:

1. Hogares (principales).
2. Restaurantes, a los cuales se pretende llegar una vez posicionado el fruver, siendo los distribuidores directos para este canal.

Los restaurantes, como se mencionó anteriormente serán una alternativa secundaria o de crecimiento, después de conquistar el mercado de los hogares.

El proceso de comercialización no requiere de equipos tecnológicos especiales o maquinaria sofisticada, por el contrario, necesita un sistema de información que permita manejar inventarios, precios de compra y que permita conocer los requerimientos e históricos de pedidos de los clientes, funcionando como un CRM básico.

Es indispensable contar con un sistema de información que permita procesar tres variables en tiempo real:

- Cliente: poder tener un reporte estadístico de las compras e información respecto al cliente como frecuencia, cantidad y variedad, además de gustos de esta manera se podrá conocer la frecuencia compra y las preferencias de producto.
- Inventario: contar con información confiable y al día de inventarios, así mismo este sistema debe proporcionar información para presupuesto de compras de producto según ventas.
- Precio: como se trata de frutas y verduras es importante tener muy definidos los precios ya que estos se regulan estrictamente por la oferta y la demanda. Este sistema debe facilitar el cambio de los mismos de manera rápida y precisa y sacar el valor de la compra dependiendo el producto y volumen o peso de la misma.

5.4 Necesidades y requerimientos

Los muebles y enseres esenciales e iniciales para el funcionamiento del fruver se relacionan en la tabla a continuación, donde se aclara que las imágenes de estos no corresponden a productos propios son tomados de diferentes páginas de internet.

Tabla 7.

Muebles y Enseres

Ítem	Cantidad	Valor	Imagen
Exhibidores producto	Cuatro	\$5,000,000	
Canastillas plásticas	Diez	\$100,000	
Mobiliario caja	Uno	\$1,000,000	
Computador de escritorio	Uno	\$3,000,000	

Ítem	Cantidad	Valor	Imagen
Impresoras	Dos	\$800,000	
Extintor multipropósito	Uno	\$80,000	
Balanza báscula pos con software	Uno	\$560,000	
Bascula de piso	Uno	\$219,900	

5.5 Proceso de compra y comercialización del producto

La comercialización de frutas y verduras constituiría la totalidad del proceso productivo del proyecto, ya que no se incurre en ningún proceso de transformación, sólo en procesos de comercialización desde la compra a los productores hasta la venta final.

El proceso de compra se debe realizar a los productores o proveedores según corresponda, que son contactados previamente, intentando obtener un beneficio de gana-gana donde se le garantiza

al proveedor la compra de una cantidad constante de producto a un precio a convenir para ambos, dependiendo de los precios del mercado en su momento, y a cambio se reciben productos de primera calidad y abastecimiento continuo durante todo el año.

La compra se debe realizar con base en la historia, pedidos y clientes potenciales; también es necesario tener presente las épocas como Semana Santa, las vacaciones en mitad de año y las fiestas de diciembre, donde se pueden producir disminuciones o aumento en la demanda, las cuales pueden provocar pérdidas de producto o escases del mismo según corresponda.

Los pedidos que ingresan a la compañía se anotarán en una base de datos que alimenta el inventario, las compras por realizar y los productos para despachar.

El movimiento de inventario en tiempo real permitirá realizar las compras en el momento más apropiado para cumplir con la demanda.

El proceso de empaque es relativamente simple pues consiste en seleccionar y separar el pedido de cada cliente en una bolsas ecológica que debe llevar el cliente o adquirir en la tienda donde se podrá llevar el producto adquirido, junto a esta va anexada la factura con el detalle en kilogramos, precio y datos completos del cliente para realizar la entrega.

El desperdicio es un punto importante ya que afecta directamente los inventarios, la rentabilidad y la calidad. Los desperdicios pueden darse por falta de demanda o mala rotación del producto provocando pudrición, también pueden ser malas condiciones de almacenamiento y transporte que provocan deterioro, convirtiendo el producto en descarte. Se espera que este daño no supere el 3%, o que sea un 5% como máximo de las compras realizadas.

Tabla 8.

Descripción del proceso - Compra, almacenamiento y venta

Etapas	Proceso	Tiempo de duración	Actividades
1	Recepción de frutas y verduras	30 minutos	Operación de recibo de la fruta o verdura, donde se verifica estado de los mismos y peso.
2	Selección y clasificación	10 minutos	Se elimina elementos ajenos y producto en condiciones no aceptables.
3	Lavado y desinfección	25 minutos	Lavado de fruta y verduras en agua con 3% de hipoclorito para desinfectar y colocar en estantería o exhibidores.
4	Proceso de venta	10 - 20 minutos	Asesorar al cliente en el momento de la compra dependiendo a sus necesidades: (si requiere la fruta y la verdura para el mismo día, cual está en mejores condiciones. Dependiendo su consumo cuanto debe llevar, recetas y trucos de preparación y conserva del producto).
5	Despacho	10 minutos	Se pasa por la báscula digital, se realiza la factura de venta el pago de la misma y por último se empaca el producto en bolsas ecológicas.

5.6 Nombre del establecimiento

El nombre se eligió con base a la percepción que se quería ofrecer del establecimiento, se pensó en un nombre sencillo y que fuera acorde a la razón de ser del mismo, esto con el fin de que los clientes lo relacionen inmediatamente con el producto que se va a ofrecer, es por ello que se plantea

primero poner la palabra Orgánico seguida de Fruver para así evitar que la percepción sea de un fruver tradicional, quedando entonces el nombre de ORGÁNICO FRUVER, con el lema Be Natural lo que traduce al español “se natural”.

5.6.1 Logo.



Figura 21. Logo Orgánico Fruver

Después de tener claridad sobre el nombre de la empresa se realizó el análisis de los colores que se utilizarían en el logo, teniendo como referente la psicología del color, es por ello que para el nombre principal se eligieron letras de color verde ya que este color transmite juventud y se relaciona con el medio ambiente y la salud.

“Es un color que resulta atractivo para el público joven y para las empresas que quieren demostrar su respeto hacia el medio ambiente. En tonos más oscuros, es utilizado en productos financieros y bancos por su relación con el dinero.” (Adora Media, s.f.)

Seguido de ello se buscó un símbolo propicio para el mismo, donde se eligió un mango que es una fruta tropical por excelencia y los seres humanos la relacionan con trópico, con playa y descanso lo que les genera sentimientos de tranquilidad, serenidad y salud.

Y por último se determinó que esta fruta debía tener un impacto fuerte para ser recordada por los clientes como el símbolo del fruver orgánico, es por ello que se opta por que en su interior

tenga varios colores, donde según se explica en (LAS MARCAS Y LA PSICOLOGIA DEL COLOR , n.d.) Tienen estos significados o percepciones.

- **Rojo:** Transmite sensualidad, pasión y deseo, color relacionado con el amor. También lo relaciona con la energía y la fortaleza. Es un color llamativo y fuerte que resalta la marca y atrae la atención, provoca una reacción positiva frente al producto. Suele utilizarse en marcas de ropa que evoquen calidad y estilo, y también en el mundo del motor y en bebidas energéticas, por su relación con la energía.
- **Naranja:** Transmite felicidad, entusiasmo, positivismo, Suele utilizarse en marcas que se relacionan con la diversión y el entretenimiento. Son marcas que quieren estar cerca de sus clientes. También se lo relaciona con la juventud y la comida sana, por su toque cálido y cercano.
- **Amarillo:** Transmite alegría, felicidad, energía y Suele ir acompañado por otro color en la mayoría de las marcas que lo utilizan, con la intención de llamar la atención del consumidor.
- **Verde:** como se mencionó anteriormente Transmite juventud, relacionado con el medio ambiente y la salud, aunque también con el dinero. Es un color que resulta atractivo para el público joven y para las empresas que quieren demostrar su respeto hacia el medio ambiente. En tonos más oscuros, es utilizado en productos financieros y bancos por su relación con el dinero.

6. Marco Legal

La constitución de una empresa, exige diferentes requisitos que permiten dentro de la legalidad fomentar el empleo y la participación activa de la economía, por lo cual se requiere realizar un análisis en donde se evidencie el paso a paso que debe realizar el fruver orgánico, teniendo en cuenta la legislación colombiana en cuanto al manejo de alimentos y clasificación de los mismos.

Orgánico fruver, será una empresa comercializadora de frutas y verduras, se organizará jurídicamente como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), teniendo en cuenta que se trata de una empresa pequeña y que al principio requerirá incurrir en los menores costos posibles para conservar su viabilidad financiera, así como tener flexibilidad en el manejo y administración, encontrándose entonces las siguientes ventajas principales en ese tipo societario:

Para el registro en la Cámara de Comercio para la modalidad de constitución de la Comercializadora de fruver Orgánico será como persona jurídica, para lo cual se requieren los siguientes documentos:

- Fotocopia de la cedula de ciudadanía del representante legal de persona jurídica que se va a constituir.
- Formulario Registro único empresarial
- Formulario de nuevo Registro único tributario, RUT.

Formulario del Registro Único Tributario
Hoja Principal

001

1. Espacio reservado para el RUT

2. Número de identificación tributaria (NIT)

3. C.V.U.

4. Administración

5. Número de identificación

6. Tipo de documento

7. Tipo de documento

8. Tipo de documento

9. Tipo de documento

10. Tipo de documento

11. Tipo de documento

12. Tipo de documento

13. Tipo de documento

14. Tipo de documento

15. Tipo de documento

16. Tipo de documento

17. Tipo de documento

18. Tipo de documento

19. Tipo de documento

20. Tipo de documento

21. Tipo de documento

22. Tipo de documento

23. Tipo de documento

24. Tipo de documento

25. Tipo de documento

26. Tipo de documento

27. Tipo de documento

28. Tipo de documento

29. Tipo de documento

30. Tipo de documento

31. Tipo de documento

32. Tipo de documento

33. Tipo de documento

34. Tipo de documento

35. Tipo de documento

36. Tipo de documento

37. Tipo de documento

38. Tipo de documento

39. Tipo de documento

40. Tipo de documento

41. Tipo de documento

42. Tipo de documento

43. Tipo de documento

44. Tipo de documento

45. Tipo de documento

46. Tipo de documento

47. Tipo de documento

48. Tipo de documento

49. Tipo de documento

50. Tipo de documento

51. Tipo de documento

52. Tipo de documento

53. Tipo de documento

54. Tipo de documento

55. Tipo de documento

56. Tipo de documento

57. Tipo de documento

58. Tipo de documento

59. Tipo de documento

60. Tipo de documento

61. Tipo de documento

62. Tipo de documento

63. Tipo de documento

64. Tipo de documento

65. Tipo de documento

66. Tipo de documento

67. Tipo de documento

68. Tipo de documento

69. Tipo de documento

70. Tipo de documento

71. Tipo de documento

72. Tipo de documento

73. Tipo de documento

74. Tipo de documento

75. Tipo de documento

76. Tipo de documento

77. Tipo de documento

78. Tipo de documento

79. Tipo de documento

80. Tipo de documento

81. Tipo de documento

82. Tipo de documento

83. Tipo de documento

84. Tipo de documento

85. Tipo de documento

86. Tipo de documento

87. Tipo de documento

88. Tipo de documento

89. Tipo de documento

90. Tipo de documento

91. Tipo de documento

92. Tipo de documento

93. Tipo de documento

94. Tipo de documento

95. Tipo de documento

96. Tipo de documento

97. Tipo de documento

98. Tipo de documento

99. Tipo de documento

100. Tipo de documento

Figura 22. Formato formulario RUT – DIAN

Nota. Tomado: Dian.gov.co

- Formulario de registro con otras entidades.
- Copia de la escritura pública de constitución: Acta de constitución o escritura pública.
- Carta del representante legal solicitando inscripción en Cámara de Comercio.
- Formulario anexo establecimiento, DIAN.
- Certificado rentas departamentales.

Notificación de apertura de establecimiento de Plantación municipal, que a su vez notifica a todas las entidades de vigilancia y control.

Una vez constituida la persona jurídica es posible solicitar un certificado de existencia y representación legal y un certificado de matrícula mercantil.

Después de constituir la empresa se deben contactar varias entidades para que la empresa opere legalmente, estas entidades son:

- Superintendencia de industria y comercio, para:
- Consulta de antecedente marcario; registro de marca; registro de patentes; expedición de certificado de pesas y medidas; calibración de instrumentos de medición (Basculas).
- Departamento administrativo de planeación municipal, para:
- Solicitud concepto de uso de suelo.
- Cuerpo oficial de bomberos, para:
 - Solicitud de revisión técnica de seguridad.
- Secretaria de salud. Para:
 - Licencia de transporte de alimentos, y curso de manipulación de alimentos de alimentos.
 - Carnet de Manipulación de alimentos.
- Secretaria de Hacienda, para:
 - Actualizaciones y cancelaciones.
- INVIMA, para:
 - Solicitud registro sanitario; solicitud de modificación registro sanitario, solicitud de certificado de calidad de alimentos, aprobación de publicidad de alimentos, aprobación de empaques y rotulados.

En Colombia las normas que regulan la comercialización y distribución de productos hortofrutícolas son las siguientes:

- Resolución 14712 de 1984
- NTC 5400: Buenas prácticas agrícolas
- NTC 5224: Empaque y embalaje de frutas y hortalizas

- NTC 5422: Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos
- NTC 5517: Etiquetas ambientales: sello ambiental colombiano. Criterios ambientales para embales, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibra de fique.
- En las Normas Técnicas Colombianas (NTC) encuentran más resoluciones para cada una de las frutas y verduras, como la uva (NTC 5321), la guanábana (NTC 5208), la granadilla (NTC 4101), la piña (NTC 4102), la fresa (NTC 4103), el aguacate (NTC 5209) y el melón (NTC 5207). Como se puede ver, hay una gran variedad pero se aplicaría de acuerdo a los productos a comercializar.
- LEY 905 DE 2004 “Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, para lo cual esta ley advierte que el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes.”
- DECRETO 624 DE 1989 “Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.” Este decreto permite identificar el tipo de contribuyente, el impuesto que está obligado a pagar por constituir empresa y está inmerso en el correcto funcionamiento legal de la razón social.
- DECRETO 410 DE 1971 “Por el cual se expide el código de comercio colombiano” Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

- LEY 100 DE 1993 “Código sustantivo de trabajo y la seguridad social” El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

6.1 Manejo de contratos laborales

El fruver organico en un principio, contara con dos funcionarios contratados directamente con la empresa los cuales seran un administrador y un asesor de ventas, los dos realizaran todas las funciones necesarias para el funcionamiento del fruver, éstos serán contratados a través de contratos a término fijo renovable, los cuales incluirán el pago de todas las prestaciones sociales y afiliaciones de ley.

6.2 Manejo ambiental

En el proceso de comercialización de frutas y verduras se crean desechos sólidos derivados del manejo de la misma en los diferentes pasos de la cadena de suministro, fruta maltratada, producto de baja calidad que no será admitido por los clientes, frutas y verduras en un avanzado estado de madurez, e incluso en estado de descomposición, este último por falta de rotación del producto.

El volumen del material rechazado se puede considerar entre 5% y 8% del producto comercializado mensualmente, por lo tanto es significativo que la empresa tenga plan de manejo de residuos. Este tipo de residuo puede catalogarse como residuo sólido utilizable, ya que se trata de un desecho producto de las actividades industriales que es abandonado por su condición y puede ser usado por otro, representando un valor económico.

El Decreto 1713 de 2002 clasifica este tipo de residuo como un residuo sólido aprovechable, por lo cual se puede diferenciar de los residuos peligrosos, tóxicos o químicos los cuales son regulados. En el Artículo 4° de este decreto se determina que estos desechos sólidos son responsabilidad de la empresa de aseo que se encargue de la recolección en el municipio donde está ubicada la entidad.

6.3 Homonimia

Para efectos de consulta en homonimia la cámara de comercio a través de su portal sin trámites presenta el resultado como se evidencia en la figura y permite seguir con el nombre propuesto comercialmente.



https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Creemos en Santander

Inicio Como Ser Empresario Tarifas Consulta de Documentos Registro de proponentes

Consulta de Homonimia
Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios

Buscar Por Nombre Buscar Por Palabra Clave

Razón Social
organico fruver **Buscar**

El Nombre 'ORGANICO FRUVER' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

Figura 23. Consulta homonimia

Nota. Tomado de: Cámara de comercio de Bucaramanga -
<https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

7. Análisis económico y financiero

7.1 Análisis de inversiones, ventas y costos

El análisis financiero, permite identificar los factores mediante los cuales se llevara a cabo el modelo de evaluación financiera, el cual permite determinar si una inversión o un nuevo modelo de negocios, en este caso el Fruver Orgánico es rentable.

7.1.1 Fuentes de Financiación. Orgánico Fruver, contara con una única fuente de financiación, la cual estará constituida por el aporte de socios por un valor de Cuarenta Millones de Pesos (\$40.000.000).

7.1.2 Inversión Inicial.

7.1.2.1. Terrenos. Se tomara en arriendo un local de 50 metros cuadrado, ubicado en un sector comercial del sector o del barrio el prado, el cual se encuentra en la calle 38 No. 34-09, cuyo canon mensual de arrendamiento es de Un Millón Doscientos Cincuenta Mil Pesos (\$1.250.000).

7.1.2.2. Muebles, Enseres y Equipos de oficina. Para dar inicio al funcionamiento del fruver orgánico se requiere el mobiliario y equipos de oficina que se detalla en la tabla, con una inversión inicial para este rubro de Diez Millones Setecientos Cincuenta y Nueve Mil Novecientos Pesos (\$10.759.900).

Tabla 9.

Muebles, Enseres y Equipos de oficina

Mobiliario y Equipos de Oficina	Cantidad	Precio
Mobiliario – Fruver	Und	\$5,000,000
Canastillas	5	\$100,000
Mobiliario – Caja	Und	\$1,000,000
Computador de Escritorio	Und	\$3,000,000
Impresora Multifuncional	Und	\$800,000
Extintores Multipropósito	Und	\$80,000
Balanza Báscula Pos con Software	Und	\$560,000
Bascula de Piso	Und	\$219,900
Total Mobiliario y Equipos de Oficina		\$10,759,900

7.2 Egresos Proyectados

7.2.1 Gastos operacionales de administración. En ellos se contempla todos los gastos en los que se incurre para el correcto desarrollo del objeto social del negocio y que se encuentran directamente relacionados con el área administrativa.

Tabla 10.

Gastos operacionales de administración

GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Nomina Administrador	\$917,993	\$11,015,916
Contador	\$300,000	\$3,600,000
Servicios Públicos	\$300,000	\$3,600,000
Arriendo	\$1,250,000	\$15,000,000
Papelería y Toner	\$100,000	\$1,200,000
Total Gastos Operacionales Administrativos		\$34,415,916

Estos gastos se encuentran conformados por los siguientes rubros: principalmente por un administrador, para el cual el total devengado se dividió tanto en gastos operacionales administrativos como de ventas, toda vez que este ejecutara las dos funciones, así mismo en los valores que se especifican en la tabla ya se encuentra contemplado el valor total en el cual incurre el empleador, donde se tiene en cuenta todo lo relacionado a Salario básico devengado, auxilio de transporte, prestaciones sociales, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías, es decir todo lo estipulado por ley . Así mismo se tiene contemplado un contador al cual se le entregara toda la información y el solo se encarga de organizarla, al cual se le pagara un valor de trescientos mil pesos (\$300.000) su contrato será por prestación de servicios, por otro lado se encuentran los

servicios públicos por un valor mensual de trescientos mil pesos (\$ 300.000), el valor a pagar por el canon de arriendo del local donde funcionara Orgánico Fruver, el cual tiene un valor mensual de un millones doscientos cincuenta mil pesos (\$1.250.000), y por último se encuentra todo lo relacionado a papelería para la cual se estipulo un monto mensual de cien mil pesos (\$100.000), todo esto para un total anual de gastos operacionales administrativos de treinta y cuatro millones cuatrocientos quince mil novecientos dieciséis pesos (\$34.415.916).

7.2.2 Gastos operacionales de ventas. Estos gastos contemplan todo lo relacionado a los gastos en los que incurre la empresa para la gestión de ventas, los cuales para el caso de Orgánico Fruver tienen un valor anual de treinta y seis millones seiscientos veinte seis mil seiscientos doce pesos (\$36.626.612), los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Gastos operacionales de ventas

GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Nomina administrador/ Ventas	\$917,993	\$11,015,916
Personal Ventas (1)	\$1,241,699	\$14,900,388
Viajes de Trabajo	\$216,667	\$2,600,000
Campaña Digital	\$500,000	\$6,000,000
Diseño Imagen Corporativa	\$26,667	\$320,004
Material Promocional con Marca	\$25,000	\$300,000
Diseño Pagina Web	\$20,000	\$240,000
Hosting y dominio del sitio Web	\$12,500	\$150,000
Cuenta Google empresarial	\$91,667	\$1,100,004
Total Gastos Operacionales de Ventas		\$36,626,312

7.2.3 Punto de equilibrio. Orgánico Fruver tiene un total de egresos estimados mensuales de cinco millones novecientos veinte mil ciento ochenta y seis pesos (\$ 5.920.186), al final del ejercicio se busca tener una tasa de oportunidad del 10% después de impuestos, para ello la empresa debe vender 1.163 libras mensuales de producto.

7.3 Ingresos Proyectados

Para realizar el cálculo de los ingresos proyectados, se calculó un precio promedio por 500gr de producto, de \$ 5.600 en el año 1, \$5.880 en año 2, \$6.174 en el año 3, \$6.483 en el año 4 y de \$6.807 en el año 5.

7.4 Estados Financieros

Los estados financieros, son informes que realizan las entidades donde se da a conocer la situación financiera de la misma y las variaciones de la misma en determinados periodos.

7.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado Orgánico Fruver

Tabla 12.

Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ORGANICO FRUVER PROYECTADO 2018 – 2023					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	258,048,000	325,140,480	409,677,005	537,701,069	733,961,959
Materia Prima, Mano de Obra	202,752,000	252,304,589	313,059,534	403,064,150	541,798,830
Depreciación	2,151,980	2,151,980	2,151,980	2,151,980	2,151,980
Utilidad Bruta	53,144,020	70,683,911	94,465,491	132,484,939	190,011,149
Gasto de Ventas	36,626,304	37,981,477	39,272,847	42,807,404	47,173,759
Gastos de Administracion	34,415,919	35,689,308	36,902,744	39,116,909	41,776,859
Utilidad Operativa	-17,898,203	-2,986,874	18,289,899	50,560,626	101,060,531
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-17,898,203	-2,986,874	18,289,899	50,560,626	101,060,531
Impuestos (35%)	396,000	185,940	5,070,743	15,720,083	32,385,052
Utilidad Neta Final	-18,294,203	-3,201,761	12,254,232	34,840,543	68,675,479

7.4.3 Flujo de caja proyectado Orgánico Fruver.

Tabla 13.

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ORGANICO FRUVER 2018 – 2023						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-17,898,203	-2,986,874	18,289,899	50,560,626	101,060,531
Depreciaciones		2,151,980	2,151,980	2,151,980	2,151,980	2,151,980
Impuestos		0	-396,000	-185,940	-5,070,743	-15,720,083
Neto Flujo de Caja Operativo		-15,746,223	-1,230,894	20,255,939	47,641,863	87,492,428
Flujo de Caja Inversión						
Variación Inv. Prod. Terminados		15,000,000	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	15,000,000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-6,959,900	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3,800,000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-10,759,900	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-10,759,900	15,000,000	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital	40,000,000	0	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ORGANICO FRUVER 2018 – 2023						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto Flujo de Caja Financiamiento	40,000,000	0	0	0	0	0
Neto Periodo		-15,746,223	-1,230,894	20,255,939	47,641,863	87,492,428
Saldo anterior		0	-	-	3,278,822	50,920,685
			15,746,223	16,977,117		
Saldo siguiente		-15,746,223	-	3,278,822	50,920,685	138,413,113
			16,977,117			

7.5 Criterios de Decisión

7.5.1 Valor presente neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN). Cuando el VPN, es mayor que el desembolso inicial, se recomienda que el proyecto sea aceptado ya que esto indica la viabilidad del mismo. Dado que esto determina que el dinero que se invierte, producirá una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad del mercado, la cual para el caso de Orgánico Fruver, se espera sea del 10%.

Tabla 14.

Valor presente neto

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	\$46,752,518
AÑO 1	-\$ 15,746,223		
AÑO 2	-\$ 1,230,894		
AÑO 3	\$ 20,255,939		
AÑO 4	\$ 47,641,863		
AÑO 5	\$ 87,492,428		

7.5.2 Tasa interna de retorno (TIR). La tasa interna de retorno es la tasa de descuento con la que el valor presente neto o el valor actual neto es igual a cero, donde a mayor TIR, mayor es la rentabilidad del proyecto.

Tabla 15.

Tasa Interna de Retorno

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	\$46,752,518
AÑO 1	-\$ 15,746,223	TIR	27.9%
AÑO 2	-\$ 1,230,894		

AÑO 3	\$ 20,255,939
AÑO 4	\$ 47,641,863
AÑO 5	\$ 87,492,428

7.5.3 Ciclo de recuperación. El ciclo de recuperación, es un indicador que nos muestra el tiempo de recuperación de la inversión. Para el caso de Orgánico Fruver sería en 1.26 años, esto es aproximadamente en 15 meses.

Tabla 16.

Ciclo de recuperación

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	\$46,752,518
AÑO 1	-\$ 15,746,223	TIR	27.9%
AÑO 2	-\$ 1,230,894	CICLO DE RECUPERACIÓN	3.88
AÑO 3	\$ 20,255,939		
AÑO 4	\$ 47,641,863		
AÑO 5	\$ 87,492,428		

7.6 Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios en la valoración de inversiones es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre en la toma de decisiones relacionadas con la inversión y atendiendo a la probabilidad de aparición de diferentes alternativas.

Además, este tipo de análisis es muy común en campos generales como la teoría de decisión y juegos o la economía financiera. Permite dar un valor a las diferentes situaciones que pueden aparecer y asociando una probabilidad a cada una de ellas. Atendiendo a la totalidad de alternativas

y realizando una valoración global se deberá ponderar los datos y con ellos llegar a una conclusión en cuanto a la elección a tomar (Sánchez Galán, s.f.).

Para el caso de Orgánico Fruver se tuvieron en cuenta tres tipos de escenarios: optimista, ideal y pesimista, los criterios para diferenciar dichos escenarios, consistió en modificar el número de clientes por día que tendría el fruver comprando una misma cantidad de producto.

En el escenario optimista se proyectó con un número de 18 clientes, en el escenario ideal con 16 clientes y en el escenario pesimista con 13 clientes, obteniendo los resultados reflejados a continuación:

ESCENARIO	IDEAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
No. Clientes	16	18	13

7.6.1 Escenario ideal.

Tabla 17. *Escenario ideal*

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	\$46,752,518
AÑO 1	-\$ 15,746,223	TIR	27.9%
AÑO 2	-\$ 1,230,894	CICLO DE RECUPERACIÓN	3.88
AÑO 3	\$ 20,255,939		
AÑO 4	\$ 47,641,863		
AÑO 5	\$ 87,492,428		

7.6.2 Escenario pesimista.Tabla 18. *Escenario pesimista*

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	-\$18.471.392
AÑO 1	-\$ 26,114,223	TIR	2.6%
AÑO 2	-\$ 14,887,624	CICLO DE RECUPERACIÓN	4.86
AÑO 3	\$ 2,242,807		
AÑO 4	\$ 27,468,184		
AÑO 5	\$ 59,792,500		

7.6.3 Escenario optimista.Tabla 19. *Escenario optimista*

BASE	-\$ 40,000,000	VPN	\$ 89,221,228
AÑO 1	-\$ 8,834,223	TIR	43.5%
AÑO 2	\$ 7,873,592	CICLO DE RECUPERACIÓN	3.52
AÑO 3	\$ 31,465,174		
AÑO 4	\$ 60,486,007		
AÑO 5	\$ 105,959,046		

8. Análisis Estratégico

8.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica según Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

8.2 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico permite analizar la situación en la que se encuentra la empresa, internamente y con respecto al entorno en el cual se va a desarrollar.

Para poder realizar este diagnóstico u análisis existe una herramienta que nos permite determinar e identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización, conocido como análisis DOFA, el cual analizando los factores enunciando anteriormente permite a la organización definir sus estrategias actuales y futuras y determinar si esta se encuentra en la capacidad desempeñarse en el medio.

Es por ello que para este plan de negocios se aplicara este análisis con el fin de tener una visión de los factores que serán fundamentales y que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a

cabo esta idea de negocio, identificando las variables internas y externas que afectan de manera directa ya sea positiva o negativamente al fruver orgánico.

De esta manera a continuación se relacionaran los diferentes aspectos analizar y las variables que juegan un papel importante en cada uno de ellos.

8.2.1 Debilidades. Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. (Serna Gomez, 2012)

- Escaza oferta de productos certificados.
- Proveedores son quienes tienen el poder de negociación.
- Escases de proveedores certificados
- Precios elevados.
- Desconocimiento de los atributos del producto.
- Productos de alta rotación al ser perecederos.

8.2.2 Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna Gomez, 2012)

- Liderazgo en el mercado de fruver orgánico certificado en la ciudad de Bucaramanga.
- Tendencia de consumo en crecimiento a nivel mundial y nacional.
- Crecimiento de proveedores nacionales en esta línea de negocio.
- Mayor variedad de productos certificados en el mercado.

8.2.3 Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. (Serna Gomez, 2012)

- Pioneros en la distribución y comercialización de fruver orgánico certificado en la ciudad de Bucaramanga.
- Productos de alta calidad que contribuyen a la salud de sus consumidores y del medio ambiente.
- Fruver Premium que ofrece a sus clientes una experiencia de compra agradable que inspira tranquilidad, limpieza, seguridad y salud.
- Asesoría especializada en el proceso de compra.

8.2.4 Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna Gomez, 2012)

- Problemas de plagas o clima que pueda afectar los cultivos y por ende reducir la oferta de los productos.
- Proveedores limitados lo que conlleva a que tengan todo el poder de negociación.
- Escasez en variedad de productos dado que no se posee disponibilidad de los mismos durante todo el año.
- Clientes que no valoran el costo beneficio de estos productos

8.2.5 Análisis DOFA Consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y determinar que estrategias se deben implementar para así convertir amenazas en oportunidades, tener efecto sobre las fortalezas, conocer las amenazas y prevenir las debilidades.

Dadas estas variables se pudo realizar en análisis DOFA, para Orgánico Fruver, el cual se puede observar a continuación.

Tabla 20.

Matriz DOFA Orgánico Fruver

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		Oportunidades		Amenazas	
		O1	Liderazgo en el mercado de fruver orgánico certificado en la ciudad de Bucaramanga.	A1	Problemas de plagas o clima que pueda afectar los cultivos y por ende reduce la oferta.
		O2	Tendencia de consumo en crecimiento a nivel mundial y nacional.	A2	Escasez en variedad de productos ya que no se posee disponibilidad durante todo el año.
		O3	Crecimiento de proveedores nacionales en esta línea de negocio.	A3	Clientes que no identifican el costo beneficio de estos productos
Fortalezas		FO		FA	
F1	Pioneros en la distribución y comercialización de fruver orgánico certificado en la ciudad de Bucaramanga.	Estrategia para maximizar las F y las O		Estrategia para maximizar las F y minimizar las A	
F2	Productos de alta calidad que contribuyen a la salud de sus consumidores y del medio ambiente.	Desarrollar estrategias que permitan el posicionamiento y conocimiento de los atributos y beneficios de este producto.		Diseñar una estrategia de mercadeo que permita valorar y conocer el producto, de esta manera el cliente logra entender porque la escasez del mismo y los atributos del precio que esta pagando por ellos.	
F3	Experiencia de compra agradable que inspira tranquilidad, limpieza, seguridad y salud.				
F4	Asesoría en el proceso de compra.				
Debilidades		DO		DA	
D1	Escasa oferta de productos certificados.	Estrategia para minimizar las D y maximizar las O		Estrategia para minimizar las D y las A	
D2	Proveedores son quienes tienen el poder de negociación.	Acercamiento con mayor número de proveedores certificados, para poder determinar los mejores en esta línea de negocio y establecer negociaciones que beneficien a ambas partes, con miras a crecimiento en canales de ventas.		Lograr acuerdos comerciales con proveedores. Impulsar el producto con grupos de interés, y con quienes pueden influir en proceso de compra de los mismos (médicos, nutricionistas, entrenadores personalizados).	
D3	Desconocimiento de los atributos del producto.				
D4	Precios elevados.				

Fuente: Elaboración propia

8.3 Modelo de Negocio Tipo Canvas

El modelo de negocios Canvas el cual fue creado por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur (Osterwalder & Yves, s.f.) descrito en el numeral **6**, permite determinar los elementos que generan valor al negocio, así como se observa en la tabla 23 a continuación, la cual se ajustó al modelo de negocio del fruver orgánico.

Tabla 21.
Canvas Orgánico Fruver

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
- Proveedores Empresas comercializadoras de fruver orgánico en Colombia. - Médicos o especialistas del sector salud y alimentación saludable. - Grupos especializados en estilos de vida saludable. - Influencers. - Plataformas o apps para distribución del producto.	- Selección de proveedores de fruver orgánico certificado. - Compra de fruver orgánico certificado. - Comercialización y distribución del producto. - Asesoría en el proceso de compra del consumidor.	- Pioneros en la comercialización de fruver orgánico certificado en la ciudad de Bucaramanga. - Brindar un espacio especializado solo para la distribución de estos productos con asesoría en el proceso de compra. - Productos frescos toda la semana. - Contribuir con la salud y bienestar de los consumidores y del medio ambiente.	Asesoría personalizada.	Clientes entre los 17 a 65 años, ubicados en estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, interesados en estilos de vida saludable y el cuidado del medio ambiente.
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	- Talento humano. - Local comercial - Mobiliario - Equipos electrónicos - Software - Plataformas electrónicas		- Venta directa. - Medios electrónicos - Publicidad y redes sociales. - Visita a médicos y empresarios de sectores objetivos. - Eventos.	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingresos	
- Inversión en activos fijos. - Costos de adecuación - Inventarios - Gastos administrativos y de personal. - Gastos de mercadeo y ventas.			- Inversión de socio. - Ingreso de ventas.	

8.4 Direccionamiento estratégico

Basados en la metodología de Humberto Serna Gómez de la décima edición de su libro Gerencia Estratégica, se elabora la misión, visión, objetivos y valores corporativos de Orgánico Fruver, los cuales se encuentran a continuación:

8.4.1 Misión. Somos un fruver orgánico, dedicado a comercializar productos que brindan bienestar y salud a los consumidores y hogares de la ciudad de Bucaramanga, así como a los agricultores y sus familias, a la vez que contribuimos con el cuidado del medio ambiente, de la mano de productores y proveedores certificados y de un talento humano propositivo para ofrecer el mejor servicio.

8.4.2 Visión. En el año 2023 lideraremos el mercado orgánico en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, diversificando las líneas del negocio y los canales de distribución, enfocado a la satisfacción y bienestar de nuestros clientes con productos de calidad certificados.

8.4.3 Objetivos corporativos. Orgánico Fruver busca crear conciencia de la importancia de una sana alimentación a través de la distribución de frutas y verduras orgánicas, integrando los siguientes objetivos:

1. Objetivo de posicionamiento

Consolidación en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, mediante estrategias que permitan informar y destacar las bondades de los productos orgánicos.

2. Orientación al cliente

Los clientes nuestra mayor prioridad y el éxito de nuestra empresa, es por ello que nos enfocaremos en brindar el mejor servicio posible mediante productos de alta calidad certificados y con atención especializada atendiendo a sus necesidades.

3. Desarrollo de marca

Lograr que la marca sea reconocida como una marca de productos que brindan beneficios de salud y bienestar a los consumidores.

8.4.4 Valores corporativos. Orgánico fruver, en concordancia con su razón de ser y con su misión se regirá por los siguientes valores corporativos:

- Respeto por el cliente y sus colaboradores
- Compromiso
- Calidad
- Servicio
- Medio ambiente
- Responsabilidad social.

8.5 Balanced Scorecard

El balanced scorecard, fue creado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes los definen como un traductor de la estrategia y un comunicador del desempeño.

El cual permite realizar el seguimiento de las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, basada en indicadores establecidos previamente y que deben estar presente en al menos cuatro aspectos: financieros, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

De esa forma, la empresa amplía su capacidad de medición y monitoreo, permitiendo que todos los puntos relevantes de la cadena de producción se puedan medir. Esto también aporta importantes mejoras en la comprensión por parte de toda la empresa, de cómo se evaluará la estrategia definida por la dirección, hasta el punto donde cada empleado participa en el proceso. Esto se hace a través de la elaboración de los llamados mapas estratégicos.¹

¹ <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

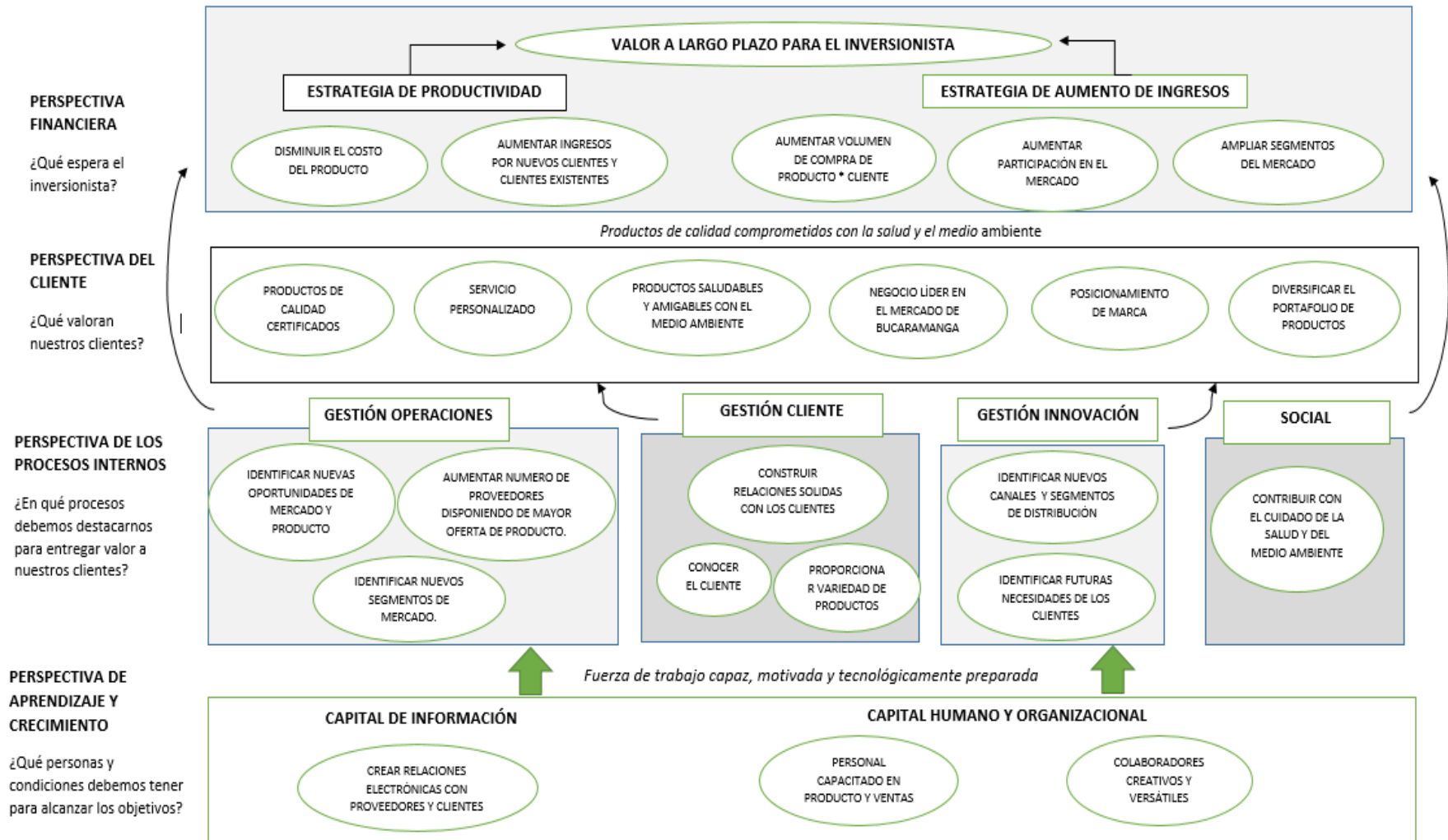


Figura 24. Balanced Scorecard Orgánico Fruver

Conclusiones

Dados los resultados obtenidos en este modelo de negocio se pudo determinar que existe un mercado sin atender que está interesado en consumir frutas y verduras orgánicas en la ciudad de Bucaramanga.

La tendencia en crecimiento que opta por estilos de vida saludable y alimentación sana donde juegan un papel importante los productos orgánicos, está captando el interés de un grupo de población de la ciudad de Bucaramanga, el cual está dispuesto a pagar un mayor valor para el consumo de los mismos, dado que ven reflejado el costo – beneficio.

Este modelo de negocio tiene la ventaja de poder incluir en el otras líneas de productos orgánicos perecederos y no perecederos.

Es importante para poder implementarlo y que este sea exitoso contar con una buena relacion comercial con proveedores certificados, los cuales garanticen disponibilidad, variedad y calidad del producto.

Referencias Bibliográfica

- Acuerdo en agricultura orgánica con Unión Europea, o. p. (6 de 08 de 2016). Fedeorganicos. Recuperado el 11 de 08 de 2016, de <http://www.fedeorganicos.com/acuerdo-en-agricultura-organica-con-union-europea-oportunidad-para-nuevos-negocios-viceministrasasti/>
- Adora Media. (s.f.). Las marcas y la psicología del color. Obtenido de <https://www.adoramedia.es/las-marcas-y-la-psicologia-del-color/>
- Agricultura y ganadería. (2017). Revista periódico virtual. La producción de frutas aumenta vertiginosamente en Colombia. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: <http://www.agriculturayganaderia.com/website/la-produccion-de-frutas-aumenta-vertiginosamente-en-colombia/>
- AGRONEGOCIOS. (21 de Septiembre de 2018). En Colombia exportamos 95% de la producción orgánica”: presidente de fedeorgánicos. (LAURA LUCÍA BECERRA ELEJALDE) Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica-presidente-de-fedeorganicos-2773418>
- Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.). Caracterización ciudadanos. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/CARACTERIZACION-CIUDADANOS-ALCALDIA-BMANGA.pdf>
- Alimentos orgánicos, v. y. (2014). Recuperado el 11 de 08 de 2016, de Alimentos Orgánicos: <http://alimentos-organicos.com.ar/alimentos-organicos-ventajas-y-desventajas>
- Andrade, S. (03 de 10 de 2012). INNOVACION.CL. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Asohofrucol. (2017). Balance del sector hortifructura 2016. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=3&scat=45&act=1>

- Betancourt JC y Villegas A (2013) Creación de vibe fruver, una comercializadora de frutas y verduras con una cadena de abastecimiento más corta. En línea. Consultado en diciembre de 2017. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1584/BetancurMaya_JuanCamilo_2013.pdf?sequence=1
- Bioecoactual. (s.f.). 43.7 Millones de hectáreas de tierra orgánica en todo el mundo. Obtenido de <http://www.bioecoactual.com/es/bio-actualidad/actualidad/5075-43-7-millones-de-hectareas-de-tierra-organica-en-todo-el-mundo>
- Burbano, J. (1999). Presupuestos. Un enfoque de gestión planeación y control de recursos . Bogotá Editorial Mc Graw Hill. 3 Edición.pp.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017), Balances – informe económico noviembre 2017. En línea. Recuperado de: https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2017/indicadores_noviembre.pdf
- Casañas Restrepo et al (2015). Consumidores y características del mercado de productos orgánicos en la ciudad de Medellín. Revista Publicidad | Vol. 4, N° 1, 2015 | ISSN 2422-1619 p.p. 80-100| Medellín-Colombia.
- Censkowsky, U., & Berger, J. (09 de 2010). Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Frutas y Verduras Orgánicas. Colombia.
- Céspedes, A. (2001). Principios de mercadeo. Bogotá, Editorial Ecoe. 5 Edición.
- Córdoba Padilla, M. (2006). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Ecoe.
- DANE (2011). Resultados encuesta nacional agropecuaria. Bogotá: DANE; p. 181.
- DANE (2012). Central de abastos de Bucaramanga. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/bol_abas_oct12.pdf

DANE (2016). Comportamiento en los diferentes mercados. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/bol_abas_feb16.pdf

DANE. Indicadores de Santander. En línea. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/santander_icer__10.pdf

Dereck F. Abell. (2010). Administración mediante estrategias duales. Printing hall. Pags 292.

El Tiempo. (25 de Noviembre de 2005). Los fruver, un modelo de los comerciantes que crece para atender a clientes exigentes. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1841152>

Estudio Económico del Sector Retail en Colombia (2010-2012). Superintendencia de industria y comercio. Estudio elaborado por la Delegatura de Protección de la Competencia. En línea. Recuperado de: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf

Eyssaustier, M. (2008). Elementos Básicos de Mercadotecnia. México. Editorial Trillas. 5 Edición

FAO (2006). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. En línea. Consultado en agosto de 2018. Recuperado de: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Fenalco (2017). Bitácora económica octubre de 2017. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: http://www.fenalcosantander.com.co/secciones/estudios_economicos/bitaca-raeconamicaoctubre_157.html

Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA. (2010). Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Frutas, .

Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed).

Herrera, D. C. (2015). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/download/1252/1439>.
Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/1252-3085-1-PB.pdf

Instituto Politécnico Nacional . (Marzo de 2006). Guía para elaborar un plan de negocios .
Obtenido de [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20\(38%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20plandenegocios%20M%C3%A9xico%20(38%20p%C3%A1ginas).pdf)

Kantar (2016). Concern Monitor, un estudio sobre preocupaciones y consumo. En línea.
Consultado en septiembre de 2017. Recuperado de:
<https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Concern-Monitor-un-estudio-sobre-preocupaciones-y-consumo>

Kotler, P. (2010) Dirección de marketing, Editorial Prentice hall. 3 Edición. pp. 45

Krugman, P. and R. Wells (2007). Introducción a la economía. Macroeconomía. Estados Unidos, España, Editorial Reverté

Larioja. (2016). ¿Qué es la agricultura ecológica? Obtenido de <http://www.larioja.org/agricultura/es/calidad-agroalimentaria/agricultura-ecologica/agricultura-ecologica>

León C (2011). Plaza capital. Cultivos sanos, una opción de vida sana. En línea. Consultado en mayo de 2107. Recuperad de: <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/CIUDADANIA/Cultivos-organicos,-una-opcion-de-vida-sana-y-auto/>

León, C. (2011). Cultivos Orgánicos: una opción de vida sana y autosustentable. Universidad El Rosario. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/CIUDADANIA/Cultivosorganicos,-una-opcion-de-vida-sana-y-auto/>

Lewison, Dale M. (1999). Ventas al Detalle. Sexta Edición. Prentice Hall. México, p.4 – 7

Mercal (2014). Los alimentos orgánicos son más saludables. Artículo. En línea. Consultado en agosto de 2017. Recuperado de <http://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2014/12/30/los-alimentos-organicos-son-mas-saludables.aspx>

Mercola. (30 de Diciembre de 2014). Un Nuevo Análisis Concluye que los Alimentos Orgánicos en Realidad Son Más Saludables. Obtenido de <http://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2014/12/30/los-alimentos-organicos-son-mas-saludables.aspx>

Ministerio de Agricultura (2016). Abece de frutas y verduras. En línea. Consultado en enero de 2018. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-frutas-y-verduras.pdf>

Ministerio de Agricultura de Colombia. (14 de 04 de 2016). Estrategia Colombia Siembra. Obtenido de https://www.minagricultura.gov.co/Documents/Estrategia_Colombia_Siembra.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (s.f.). Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos. Obtenido de https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Reglamento_para_la_produccion_Organica.pdf#search=organicos

Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural [CO] (2015) <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-noconsumen-frutas-y-70-hortalizas-.aspx>

Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural. (2006). Plan frutícola nacional: Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en Colombia En línea. Recuperado de: Disponible en: http://www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). Se mantiene una buena oferta y normalidad en precios de los alimentos en centrales mayoristas del país. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/se-mantiene-una-buena-oferta-y-normalidad-en-precios-de-los-alimentos-en-centrales-mayoristas-del-pais.aspx>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2015). Bucaramanga – Santander .Diciembre 2015. Documento oficial. Reporte finanzas públicas. Bogotá.

- Ministerio de Salud y Protección Social (2013). Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras. En línea. Consultado en agosto de 2018. Recuperado de: http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (octubre de 2014). Orientaciones técnicas para la promoción del consumo de frutas y verduras en entornos priorizados. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/promoci-on-consumo-frutas-verduras-entornos-priorizados.pdf>
- Mosquera, D., & Perilla, M. P. (2014). Cosecha BOGOTÁ. Cultura orgánica: diseño de experiencia comunicacional. Recuperado de <http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise3136/2011-2-proyectos-finales/paywhat-you-can/>
- Multipress. (septiembre de 2014). Estudio Nielsen Homescan, Consumo de productos saludables, n=25.000 usuarios a nivel regional, México. Obtenido de <http://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2014/11/NIELSEN-CONSUMER-FACTS-PRODUCTOS-SALUDABLES-2014.pdf>
- Nielsen (2016). Tendencias del Mundo Saludable. En línea. Consultado en agosto de 2017. Recuperado de: <http://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2014/11/NIELSEN-CONSUMER-FACTS-PRODUCTOS-SALUDABLES-2014.pdf>
- Ochoa, G. and R. Salazar (2012). Administración financiera. 3 Edición. Mexico: Edit Mc Graw Hill.
- OMS (2017). Alimentación sana. En línea. Consultado en abril de 2017. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (Agosto de 2018). Alimentación sana. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. Obtenido de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html>

OSEC (2010). Estudio orgánicos Efta. En línea. Consultado en agosto de 2017. Recuperado de: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/estudio_organicos_-_efta_1.pdf

Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U. Grupo Planeta.

Osterwalder, A., & Yves, P. (s.f.). Generación de modelos de negocio.

Palomares, Ricardo. (2012). Marketing en el punto de venta. Esic Editorial; 2 editions.

Pintado, T. and J. Sánchez (2013). Imagen Corporativa –Influencia en la gestión empresarial. 2 Edición. Madrid:Editorial. ESIC Business Marketing School

Porter, Michael E. (1991). La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina,

Revista biobio (2015). La Agricultura Orgánica en el Mundo. En línea. Artículo. Consultado en septiembre de 2017. Recuperado de: <https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/la-agricultura-organica-en-el-mundo>

Revista la Rioja (2015). ¿Qué es la agricultura ecológica?. Artículo. En línea. Consultado en agosto de 2017. Recuperado de: <http://www.larioja.org/agricultura/es/calidad-agroalimentaria/agricultura-ecologica/agricultura-ecologica>

Rincón, M. (08 de 02 de 2016). Recuperado el 11 de 08 de 2016, de Delegación de la Unión Europea en Colombia: http://eeas.europa.eu/delegations/colombia/press_corner/all_news/news/2016/20160208_02_es.htm

Rodríguez Leyton My , Sánchez Majana L (2017). Consumo de frutas y verduras: Beneficios y retos. En línea. consultado en agosto de 2018. Recuperado de: www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/download/457/372

Sabe la tierra. (s.f.). La agricultura orgánica en el mundo. Obtenido de <http://www.sabelatierra.com/index.php/la-importancia-de-la-agricultura-en-el-mundo/>

Sánchez Galán, J. (s.f.). Análisis de escenarios. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html>

Santesmases, M., M. J. Merino, et al. (2009). Fundamentos de marketing. Madrid: editorial Pirámide.

Serna Gómez, H. (2012). Gerencia Estratégica (Vol. DECIMA EDICION). COLOMBIA: 3R Editores.

THEBLUEPASSPORT. (2016). Crisis venezolana agudiza la situación en la frontera con Colombia [En línea] Consultado en marzo 2015. Recuperado de: <http://thebluepassport.com/2014/02/crisis-venezolana-agudiza-la-situacion-en-la-frontera-con-colombia/>

Think With Google. (Septiembre de 2016). Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo.html>

Universidad de los andes (2016). AGRONEGOCIOS E INDUSTRIA DE ALIMENTOS. Artículo. En línea. Recuperado de: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/08/16/alimentos-organicos-reto-para-colombia/>

Vanguardia liberal. Así se define el estrato de los predios en Bucaramanga, artículo online. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/227315-asi-se-define-el-estrato-de-los-predios-en-Bucaramanga>.

Vanguardia. (Septiembre de 2017). Así han cambiado los hábitos de consumo de los santandereanos. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/410554-asi-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-santandereanos>

Varela, R (2001). Innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, P. 160

Villarán, K. W. (Junio de 2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Obtenido de [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)

Wikipedia Enciclopedia Libre. (27 de Octubre de 2018). Bucaramanga. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>