



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA ORGANIC AND
AROMATIC S.A.S.**

Autores:

ACERO CASTIBLANCO LUIS ALEJANDRO

MANCERA RODRÍGUEZ DAVID GERARDO

MÉNDEZ NIÑO JUAN DAVID

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MBA – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

22/04/2025



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA ORGANIC
AND AROMATIC S.A.S.**

Autores:

ACERO CASTIBLANCO LUIS ALEJANDRO

MANCERA RODRÍGUEZ DAVID GERARDO

MÉNDEZ NIÑO JUAN DAVID

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

MBA - Magister en Administración de Empresas

Director (a): **PAULA ECHEVERRY PÉREZ**

Modalidad: Creación de Empresa

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS**

MBA – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

22/04/2025

1. Tabla de contenido

1. Tabla de contenido	3
2. INTRODUCCIÓN	8
3. OBJETIVOS	9
3.1. Objetivo General:	9
3.2. Objetivos Específicos:	9
4. PROPUESTA DE VALOR	10
4.1. Productos Y Servicios	10
4.2. Generadores De Alegrías	11
4.3. Alivios De Dolores	12
5. NATURALEZA DEL PROYECTO	15
5.1. Origen O Fuente De La Idea De Negocio	15
5.2. Descripción Del Modelo De Negocio	15
5.3. Objetivos Empresariales A Corto, Mediano Y Largo Plazo	16
5.4. Estado Actual Del Negocio	17
5.5. Descripción de Productos y Servicios	18
5.6. Nombre, Tamaño y Ubicación	19
5.7. Potencial del Mercado	19
5.8. Ventajas Competitivas Del Producto Y/O Servicio.	22
5.9. Resumen De Las Inversiones Requeridas	24
5.10. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	25
5.11. Conclusiones Financieras Y Evaluación De Viabilidad.	26
5.12. Equipo de Trabajo	27
6. ANÁLISIS DEL SECTOR	28

6.1. Análisis PESTEL.....	28
6.1.1. Político.....	30
6.1.2. Económico.....	30
6.1.3. Social.	31
6.1.4. Tecnológico.	32
6.1.5. Ecológico.	33
6.1.6. Legal.....	34
6.1.7. Conclusión análisis PETEL:	35
6.2. Análisis PORTER	36
6.2.1. Poder de Negociación de los Clientes	37
6.2.2. Rivalidad entre los Competidores Existentes	37
6.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores	40
6.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	42
6.2.5. Amenaza De Los Productos Sustitutos.	43
6.2.6. Conclusión análisis de Porter:	44
7. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	45
7.1. Descripción Del Modelo De Negocio	45
7.1.1. Actores Clave:	45
7.1.2. Elementos de Intercambio:	46
7.1.3. Lienzo De Modelo De Negocio Sostenible.....	48
7.2. Estudio piloto de mercado.....	52
7.2.1. Objetivos del Estudio, Objetivo General	53
7.2.2. Objetivos Específicos	53
7.3. Diseño Metodológico.....	53
7.3.1. Tipo de Estudio	53

7.3.2. Tamaño de la población.....	54
7.3.3. Fórmula utilizada.....	54
7.3.4. Herramienta de Recolección de Datos	54
7.4. Patrones de Consumo	56
7.5. Contribuciones del Estudio Piloto al Desarrollo Estratégico.....	56
7.6. Ajuste del Modelo de Negocio y Estrategias de Mercado	56
7.7. Identificación de Oportunidades para Educar al Consumidor	57
7.8. Resultados.....	58
7.9. Tamaño del mercado	58
7.9.1. TAM (Total Addressable Market)	58
7.9.2. SAM (Serviceable Available Market)	59
7.9.3. SOM (Serviceable Obtainable Market)	60
7.10. Comportamiento del consumidor	60
7.11. Comportamiento del productor:	64
8. <i>ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO</i>	65
8.1. PES Estratégico.....	66
8.2. Estrategias de Educación y fidelización del consumidor consciente	70
8.3. Objetivos de Mercadeo	71
8.4. Estrategia de Mercadeo	72
8.5. Estrategias de Distribución	73
8.6. Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso.....	73
8.7. Estrategias de Comunicación y Promoción	74
8.8. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	74
9. <i>ASPECTOS TÉCNICOS</i>	76
9.1. Descripción del Proceso Productivo o de Prestación del Servicio	85

9.2	Características del producto o servicio	89
10.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	91
10.1.	Propósito Superior	91
10.2.	Análisis Estratégico.....	91
10.3.	Estructura Organizacional.....	92
10.4.	Esquema de gobierno corporativo.....	93
10.5.	Factores Clave de Gestión del Talento Humano	93
10.6.	Perfiles y funciones:	95
10.7.	Aspectos Legales.....	96
10.7.1.	Normatividad Colombiana:	97
10.7.2.	Normativas Internacionales:	97
10.8.	Estructura jurídica y tipo de sociedad	98
10.9.	Regímenes especiales	98
10.10.	Presupuesto de personal administrativo	99
11.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	100
11.1.	Objetivos financieros	102
11.2.	Supuestos económicos para la simulación	104
11.3.	Proyecciones	108
11.3.1.	Proyección de Costos de Producción y Gastos Administrativos.....	109
11.3.2.	Proyección de Costos de Producción.....	109
11.3.3.	Proyección de Gastos Administrativos y gastos fijos.....	110
11.4.	Balance General	111
11.5.	Flujo de Caja	113
11.6.	Análisis de Indicadores Financieros.....	114

11.7. Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera de Organic and Aromatic S.A.S.	115
11.7.1.Fuentes de Financiación	117
11.8. Evaluación Financiera	117
12. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	119
12.1. Dimensión Social	119
12.2. Dimensión Ambiental	120
12.3. Dimensión Económica	120
12.4. Dimensión de Gobernanza	121
13. CONCLUSIONES	122
14. ANEXOS	124

Tabla De Ilustraciones

Ilustración 1. Lienzo propuesta de valor.	14
Ilustración 2. System Mapping - Actores y elementos de intercambio OAS.	47

Ilustración 3. Lienzo modelo de negocio sostenible - Organic and Aromatic SAS	49
Ilustración 4. Resultado Lugares de compra	61
Ilustración 5. Resultados principales barreras de consumo	61
Ilustración 6. Motivadores de compra online	63
Ilustración 7. Disposición de pago	64
Ilustración 8. PES estratégico Organic and Armoatic SAS (Producto / Experiencia / Servicio	68
Ilustración 9. Flujograma del proceso	86
Ilustración 10. Ejemplo de empaçado de productos	88

Lista De Tablas

Tabla 1. Distribución de población / Segmento de negocio.....	21
Tabla 2. Análisis de impactos PESTEL	28
Tabla 3. Rivalidad entre competidores.....	38

Tabla 4. Estrategias para enfrentar nuevos competidores.....	41
Tabla 5. Estrategias preliminares de negociación con proveedores.....	42
Tabla 6. Análisis de Fortalezas y Debilidades de Organic And Aromatic S.A.S.	69
Tabla 7. Plan de acción Estrategias de educación.....	71
Tabla 8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	75
Tabla 9. Ficha Técnica 1. Tomates (Orgánicos).....	76
Tabla 10. Ficha Técnica 2. Lechugas (Orgánicas).....	77
Tabla 11. Ficha Técnica 3. Arándanos (Orgánicos).....	78
Tabla 12. Ficha Técnica 4. Espinacas (Orgánicas).....	79
Tabla 13. Ficha Técnica 5. Repollo (Orgánico).....	80
Tabla 14. Ficha Técnica 6. Cebolla (Orgánica).....	80
Tabla 15. Ficha Técnica 7. Zanahoria (Orgánica).....	81
Tabla 16. Ficha Técnica 8. Mora (Orgánica).....	82
Tabla 17. Ficha Técnica 9. Hierbas Aromáticas (Orgánicas).....	83
Tabla 18. Ficha Técnica 10. Cursos de capacitación.....	84
Tabla 19. Organigrama de cargos y funciones.....	95
Tabla 20. Presupuesto de personal Administrativo.....	99
Tabla 21. Flujo de caja y punto de equilibrio.....	101
Tabla 22. Estados de resultados.....	102
Tabla 23. Flujo de caja proyectado.....	102
Tabla 24. Crecimiento porcentual en ventas.....	105
Tabla 25. Proyección margen operativo.....	108
Tabla 26. Proyección gastos administrativos y gastos fijos.....	110
Tabla 27. Balance.....	111
Tabla 28. Capital invertido.....	113

Tabla 29. financiación 115

Nota de aceptación:

Plan de negocios para la creación de la empresa Organic & Aromatic S.A.S.

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 03/04/2025

*A quienes creen que es posible construir
un mundo más justo y sostenible desde la
semilla.*

“El futuro pertenece a quienes creen en la
belleza de sus sueños.”

Eleanor Roosevelt

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios, quien ha sido nuestra guía constante a lo largo de este proceso. En los momentos de duda y cansancio, su presencia nos dio la fuerza y la claridad necesarias para continuar. Este logro no sería posible sin su luz en nuestro camino.

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a la profesora Paula Echeverry Pérez, directora de este trabajo de grado, por su dedicación, paciencia y orientación generosa. Su conocimiento, exigencia académica y acompañamiento cercano nos ayudaron a estructurar una propuesta sólida y coherente. Gracias por creer en nuestro proyecto y en nuestro potencial.

A la Universidad EAN y a todos los docentes que nos acompañaron en este camino de formación, gracias por brindarnos herramientas académicas y humanas que hoy nos permiten pensar y actuar como líderes conscientes. Su enfoque en la sostenibilidad y la innovación nos inspiró a construir una empresa con propósito.

A nuestras familias, gracias infinitas por su amor incondicional, por su apoyo emocional y por cada palabra de aliento en los momentos difíciles. Gracias por comprender nuestras ausencias, por celebrar cada pequeño avance y por recordarnos siempre por qué vale la pena seguir adelante. Este logro también es suyo.

A los productores locales que compartieron con nosotros su experiencia, su tiempo y sus sueños, gracias por abrirnos las puertas de su trabajo y permitirnos aprender desde la realidad del campo. Ustedes son la esencia de este proyecto y la inspiración que nos mueve a seguir construyendo un sistema más justo y sostenible.

A todas las personas que de una u otra forma, aportaron a este proceso, nuestro más sincero agradecimiento. Este trabajo no solo es el cierre de una etapa académica, sino el inicio de un camino lleno de compromiso, aprendizaje y esperanza.

RESUMEN

Este proyecto presenta el modelo de negocio de Organic & Aromatic S.A.S., una empresa pensada para conectar a personas que desean promover su bienestar y proteger el medio ambiente, colaborando con pequeños productores que cultivan productos orgánicos, como hierbas, especias y hortalizas. La idea surgió al ver que, aunque en Bogotá cada vez más familias quieren consumir alimentos saludables y certificados, todavía hay pocas opciones accesibles y confiables en el mercado.

La empresa se apalanca en una plataforma digital que facilita la conexión directa entre productores y consumidores, utilizando tecnología blockchain para garantizar la trazabilidad de cada producto. Además, el modelo integra asesoría agrícola, materiales educativos y acciones comunitarias enfocadas en fomentar la sostenibilidad y un consumo responsable.

Para su estructuración, se llevaron a cabo investigaciones de mercado, entrevistas, análisis financieros y estudios sobre sostenibilidad. Los resultados indican que el modelo es viable y puede generar un impacto positivo real en las comunidades rurales, mientras ofrece a los consumidores productos frescos, justos y certificados.

Organic & Aromatic S.A.S. no es solo un canal de venta, sino un espacio para aprender, compartir y construir juntos un sistema alimentario más justo y saludable.

Palabras clave: Agricultura orgánica, sostenibilidad, plataforma digital, trazabilidad, alimentación saludable, comunidad, comercio justo.

Abstract

This project presents the business model of Organic & Aromatic S.A.S., a company designed to connect people who seek to care for their health and the environment with small farmers who grow organic products such as herbs, spices, and vegetables. The idea emerged from recognizing that, although more families in Bogotá are looking to consume healthy and certified foods, there are still few accessible and reliable options in the market.

The company leverages a digital platform that facilitates direct connection between producers and consumers, using blockchain technology to ensure the traceability of each product. Additionally, the model integrates agricultural advisory services, educational materials, and community actions focused on promoting sustainability and responsible consumption.

For its structuring, market research, interviews, financial analyses, and sustainability studies were conducted. The results indicate that the model is viable and can generate a real positive impact on rural communities, while offering consumers fresh, fair, and certified products.

Organic & Aromatic S.A.S. is not just a sales channel, but a space to learn, share, and collaboratively build a fairer and healthier food system.

Keywords: Organic farming, sustainability, digital platform, traceability, healthy food, community, fair trade.

2. INTRODUCCIÓN

El creciente interés por la salud y el cuidado del medio ambiente ha impulsado la demanda de productos orgánicos en Bogotá y sus alrededores, creando una oportunidad significativa para desarrollar un modelo de negocio centrado en la comercialización de hierbas aromáticas, especias y hortalizas orgánicas. En este contexto, surge Organic and Aromatic S.A.S., una empresa que no solo ofrecerá productos certificados, sino que también promoverá prácticas sostenibles mediante asesoría agrícola, educación culinaria y la consolidación de una comunidad comprometida con el consumo responsable (FAO, 2024).

La propuesta de valor de Organic and Aromatic S.A.S. se basa en integrar una plataforma de comercialización digital que conecta directamente a productores con consumidores conscientes, garantizando la trazabilidad, autenticidad y calidad de los productos. Adicionalmente, la empresa ofrecerá servicios de certificación con alianzas, diseño de huertos orgánicos y formación agrícola y culinaria, consolidando así un ecosistema sostenible que impulsa el bienestar, el conocimiento y el acceso justo a productos orgánicos (MinAgricultura, Min Agricultura/tramites y servicios, 2023).

Para su implementación, se establecerá un esquema legal, técnico y financiero que respalde la viabilidad operativa del modelo, acompañado de un plan de mercadeo estratégico que fortalezca su posicionamiento. Esta propuesta responde a transformaciones en los hábitos de consumo, orientadas hacia elecciones más saludables y responsables, reflejadas en el crecimiento del mercado global de productos orgánicos y su expansión en Colombia, especialmente en el sector gastronómico (CEPAL, 2022).

Sin embargo, en ciudades como Bogotá persisten desafíos como la limitada oferta frente a la creciente demanda, la falta de apoyo a productores locales y la necesidad de cadenas de suministro más eficientes (Portafolio, 2018), (CIAO, 2020). Asimismo, los métodos agrícolas convencionales generan impactos ambientales y dificultan el acceso a productos orgánicos a precios competitivos. Ante este panorama, Organic and Aromatic S.A.S. propone una solución innovadora que articula producción, comercialización, educación y certificación bajo un enfoque integral de sostenibilidad.

El modelo de negocio se fundamenta en tendencias de salud y sostenibilidad destacadas en estudios como las Guías Alimentarias del Ministerio de Salud (MinSalud,

2021), y será validado mediante un estudio de mercado piloto que permitirá ajustar su propuesta a las condiciones locales. Según la (CEPAL, 2015) y el Simposio de Investigaciones sobre Generación de Conocimiento en Salud (Secretaría de Salud - Medellín, 2021), el enfoque en la conciencia ambiental y las prácticas agrícolas sostenibles abre la puerta a iniciativas que, como esta, generan impacto positivo tanto en el entorno como en la comunidad.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

Diseñar un modelo de negocio para la comercialización especializado en productos orgánicos de hierbas aromáticas, especias y hortalizas, para el segmento de hogares de la ciudad de Bogotá y su zona de influencia en la sabana.

3.2. Objetivos Específicos:

- Desarrollar el marco conceptual que facilite la evaluación de los requisitos legales necesarios para la creación de empresa.
- Formular el modelo técnico y financiero para la creación de una empresa de comercialización de productos de agricultura orgánica.
- Diseñar un plan de mercadeo para posicionar y aumentar la visibilidad de la plataforma de marketing en el mercado.
- Definir el enfoque sostenibilidad del modelo de negocio y su aplicación en los productos y servicios.

4. PROPUESTA DE VALOR

Organic and Aromatic S.A.S. se posicionará como un facilitador clave en la cadena de suministro de productos orgánicos, promoviendo un sistema alimentario sostenible alineado con la salud ecosistémica y la responsabilidad social (FAO, FIDA, OPS, PMA, & UNICEF, 2023). La propuesta de valor se basa en una plataforma tecnológica que optimiza la comercialización directa entre productores certificados y consumidores que priorizan la transparencia. Además, integrará una comunidad educativa para fomentar prácticas sostenibles y transformar los hábitos de consumo, alineándose con estándares internacionales.

4.1. Productos Y Servicios

Plataforma de Comercialización y Certificación: Organic and Aromatic S.A.S. implementará una plataforma digital con tecnología blockchain para garantizar la trazabilidad y autenticidad de los productos, asegurando un registro inmutable y verificable desde el origen hasta el consumidor. Este enfoque fortalecerá la transparencia, incrementará la confianza del consumidor y mejorará la reputación de los productores en el mercado orgánico.

Marketplace Integrado para la Conexión Directa: Organic and Aromatic S.A.S. desarrollará una plataforma de comercio electrónico para conectar directamente a productores orgánicos certificados con consumidores, optimizando la promoción y captación de clientes mediante estrategias de marketing digital (EAN, 2021). Inicialmente enfocada en hogares, la plataforma facilitará la compra y venta, además de ofrecer información detallada sobre el origen y cultivo de los productos, fortaleciendo la confianza y fidelización del consumidor.

Analítica, Personalización y Optimización Logística La plataforma integrará módulos de analítica con algoritmos de recomendación para personalizar la experiencia del usuario, optimizando las sugerencias de productos según su comportamiento, preferencias dietéticas y tendencias de compra. Además, se implementará un sistema logístico con algoritmos predictivos y optimización de rutas para reducir tiempos de

entrega, preservar la frescura de los productos y minimizar la huella de carbono, alineándose con los principios de sostenibilidad de Organic and Aromatic S.A.S.

Cumplimiento Normativo y Certificación tanto nacionales como internacional: La plataforma garantizará el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales de agricultura orgánica, ofreciendo asesoramiento a productores para obtener y mantener certificaciones. En Colombia, la regulación estará alineada con entidades como el INVIMA y el Ministerio de Agricultura, siguiendo directrices del Codex Alimentarius de la FAO/OMS (FAO, 2002), asegurando la calidad y conformidad de los productos en el marketplace.

Educación Continua y Promoción de la Sostenibilidad: Además de la comercialización, la plataforma contará con un repositorio de recursos educativos para difundir los beneficios de los productos orgánicos y las prácticas agrícolas sostenibles, fomentando una comunidad comprometida con la sostenibilidad y el consumo responsable.

4.2. Generadores De Alegrías

Productos Frescos y de Calidad: *Organic and Aromatic S.A.S.* garantizará productos orgánicos frescos y de alta calidad mediante estrictos controles en cultivo y post-cosecha. La plataforma ofrecerá información técnica sobre prácticas agrícolas y beneficios funcionales, permitiendo a los consumidores tomar decisiones basadas en evidencia científica y estándares de calidad.

Apoyo a los Productores Locales: La plataforma implementará un modelo de comercio directo, eliminando intermediarios para garantizar precios justos a pequeños productores y mejorar su rentabilidad. Además, brindará soporte en técnicas de cultivo sostenible y certificaciones de calidad, fortaleciendo la sostenibilidad económica y la viabilidad a largo plazo del sector.

Vínculo Directo y Transparente entre Productores y Consumidores: El sistema digital garantizará transparencia en la cadena de suministro, permitiendo a los consumidores acceder a datos sobre origen, producción y prácticas agronómicas. Este enfoque reforzará la confianza, la integridad de la oferta y la fidelización del consumidor.

Impacto Ambiental y Social Positivo: El impulso a los productos orgánicos reduce el uso de agroquímicos, fomenta la gestión sostenible del suelo y el agua, y contribuye a la regeneración de ecosistemas y la biodiversidad. Además, este modelo de negocio ayudará a fortalecer la economía local, generando nuevas oportunidades de empleo y apoyando el crecimiento de las comunidades rurales. Así, se busca lograr un impacto positivo no solo en el medio ambiente, sino también en la vida de las personas.

Beneficios para la Salud y el Bienestar Comunitario: La comercialización de productos orgánicos impacta la salud pública al reducir la exposición a pesticidas y fomentar dietas nutritivas. La plataforma incluirá módulos educativos para promover hábitos alimentarios saludables y habilidades culinarias, fortaleciendo una cultura de bienestar. Además, la agricultura orgánica contribuye a la sostenibilidad al preservar la biodiversidad, mejorar la salud del suelo y reducir la contaminación, aspectos valorados por consumidores conscientes de su impacto ambiental (ALS Life Sciences, 2024).

4.3. Alivios De Dolores

Optimización Logística y Reducción de Desperdicios: Organic and Aromatic S.A.S. utilizará tecnologías avanzadas de gestión logística e inventarios, integrando ERP (planificación de recursos empresariales) y herramientas de optimización para ajustar el stock según la demanda, reduciendo sobreabastecimiento y escasez. Además, implementará embalajes sostenibles y gestión de residuos para minimizar desperdicios, preservar la calidad y reducir el impacto ambiental, mejorando la eficiencia operativa y la sostenibilidad.

Certificación de Impacto Social y Ambiental: Organic & Aromatic S.A.S. buscará certificarse en comercio justo e impacto social a través de auditorías realizadas por entidades reconocidas. Esto permitirá demostrar de manera clara su compromiso con prácticas sostenibles y responsables. Gracias a ello, la empresa podrá fortalecer su reputación y conectar con consumidores que valoran marcas que generan un impacto positivo con cada compra.

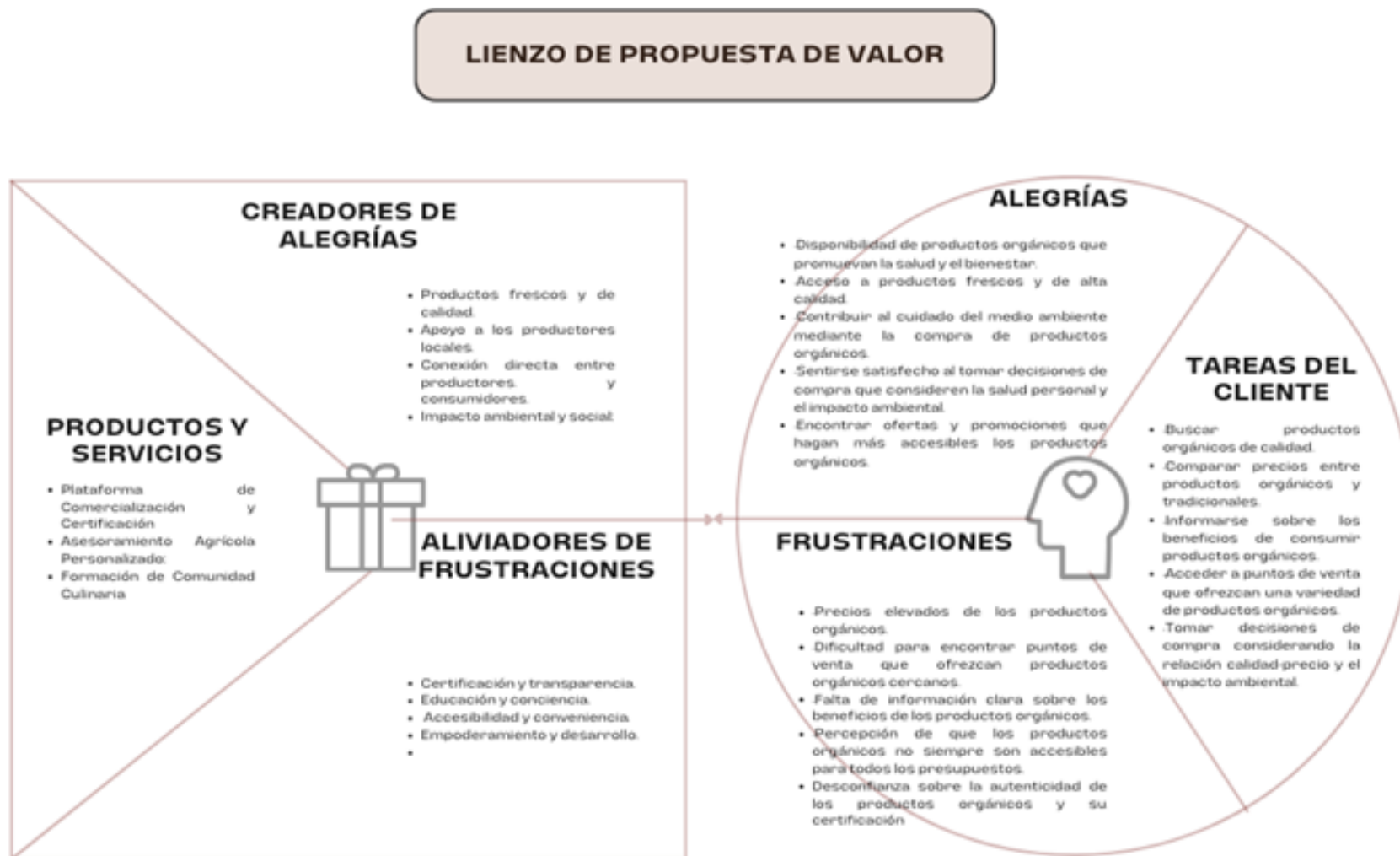
Accesibilidad y Conveniencia: Organic and Aromatic S.A.S. mejorará el acceso a productos orgánicos mediante una plataforma digital y la ubicación estratégica de puntos

de venta en Bogotá y sus alrededores. Esta estrategia optimizará la distribución, ampliará la cobertura de mercado y garantizará una experiencia de compra conveniente para los clientes.

Red de Soporte Comunitario para Productores: Organic and Aromatic S.A.S. creará una red de soporte para productores locales, brindando asesoría técnica, acceso a recursos y oportunidades de colaboración. A través de plataformas digitales y programas de capacitación, fomentará el intercambio de conocimientos y el desarrollo continuo, fortaleciendo la capacidad del sector agrícola para enfrentar desafíos y mejorar su rendimiento.

Servicios de Asesoría en Regeneración de Suelos: Organic and Aromatic S.A.S. ofrecerá servicios especializados en regeneración de suelos para productores locales, enfocándose en prácticas avanzadas de manejo, compostaje y cultivos de cobertura. Basada en principios científicos de agricultura regenerativa, esta asesoría mejorará la salud del suelo, aumentando su resiliencia y productividad. Además, contribuirá a la sostenibilidad agrícola y a la recuperación ambiental, revirtiendo la degradación y generando beneficios para los ecosistemas y la producción agrícola (DELAGRO, 2024).

Ilustración 1. Lienzo propuesta de valor.



Fuente: Elaboración Propia, a partir del formato suministrado por la EAN

5. NATURALEZA DEL PROYECTO

Este capítulo presenta una visión general del proyecto, abordando su origen, motivación y estrategia para alcanzar sus objetivos. Inicia con los antecedentes que dieron lugar a la idea de negocio, basada en las tendencias del mercado de alimentos orgánicos y sostenibles. Luego, describe el modelo de negocio sustentado en calidad, sostenibilidad y transparencia, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo. También detalla el estado actual del proyecto, sus próximas fases, la estructura organizacional, los productos y servicios, el análisis de mercado y sus ventajas competitivas. Finalmente, evalúa la viabilidad y el equipo necesario para su desarrollo.

5.1. Origen O Fuente De La Idea De Negocio

La idea de negocio surge de la observación de tendencias globales y locales que reflejan un aumento en la demanda de productos saludables y sostenibles, impulsada por la preocupación ambiental y el interés en una alimentación más consciente. En Bogotá y la sabana circundante, esta demanda ha crecido especialmente entre hogares de ingresos medios y altos (SÁNCHEZ CASTAÑEDA, 2017).

Estudios de mercado y la experiencia del equipo fundador en agricultura sostenible y desarrollo comercial identificaron una brecha en la oferta de productos orgánicos. Organic and Aromatic S.A.S. nace para conectar a pequeños productores con consumidores y empresas, garantizando calidad, transparencia y precios justos a través de una cadena de suministro eficiente y equitativa (FAO, FIDA, OPS, PMA, & UNICEF, 2023).

5.2. Descripción Del Modelo De Negocio

El modelo de negocio se centra en una plataforma en línea que facilita la conexión entre pequeños productores de Frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas orgánicas con consumidores en Bogotá y la sabana circundante. Esta plataforma no solo permite la comercialización de productos con opciones de entrega o recolección, sino que también proporciona información detallada sobre el origen, las

certificaciones y las prácticas agrícolas utilizadas. Además, integra un sistema de calificación y reseñas para fomentar la confianza y la transparencia en la compra.

Un aspecto clave del modelo es el compromiso con la calidad y la sostenibilidad, garantizado mediante la certificación de los productos. Para ello, la empresa ofrece asesoramiento agrícola a los productores, ayudándolos a cumplir con estándares nacionales e internacionales. Este apoyo abarca desde la selección de cultivos hasta la adaptación de procesos de producción para asegurar el cumplimiento de normas de calidad. De esta manera, se facilita la inserción de los productores en mercados más amplios y competitivos.

De la misma forma, el negocio promueve una comunidad culinaria que impulsa el consumo de productos orgánicos a través de talleres, clases de cocina y eventos educativos. Esto no solo fortalece el reconocimiento de la marca y la lealtad del cliente, sino que también contribuye a la difusión de hábitos de alimentación saludable. A largo plazo, la empresa planea expandirse a nivel internacional, enfocándose en la exportación de productos diferenciados por su alta calidad y certificación, estableciendo alianzas estratégicas y participando en ferias comerciales para consolidar su presencia en el mercado global.

5.3. Objetivos Empresariales A Corto, Mediano Y Largo Plazo

Organic and Aromatic S.A.S. ha definido un conjunto de objetivos estratégicos organizados en tres horizontes temporales, que orientan su crecimiento progresivo y sostenible. Estos objetivos se alinean con la misión de la empresa y responden a las oportunidades detectadas en el mercado, así como a las capacidades del equipo fundador.

- **Corto Plazo:** La empresa se enfocará en el desarrollo y lanzamiento de la plataforma digital de comercialización, la vinculación inicial de al menos 10 productores certificados en agricultura orgánica, y la captación del 10% del mercado objetivo en Bogotá y la Sabana. De la misma forma, se implementarán campañas de posicionamiento digital, se establecerán alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema agroecológico y se buscará alcanzar un nivel de ventas

que permita cubrir parte de los costos fijos, validando así la viabilidad operativa del modelo.

- **Mediano Plazo:** Se proyecta una expansión controlada de la oferta y cobertura. Se espera ampliar la red de productores vinculados a 50 en un plazo de tres años, incrementar la base de clientes recurrentes en un 30% anual y diversificar el portafolio con al menos cinco productos con valor agregado (como infusiones, hortalizas deshidratadas o mezclas aromáticas). Durante esta etapa, también se fortalecerán las capacidades logísticas, se optimizarán los procesos de distribución y se desarrollará un programa de fidelización enfocado en sostenibilidad, trazabilidad y educación al consumidor.
- **Largo Plazo:** Organic and Aromatic S.A.S. buscará consolidarse como una empresa referente en el mercado colombiano de productos orgánicos certificados, con reconocimiento en sostenibilidad, innovación y confianza. Para el quinto año de operación, se aspira a iniciar actividades de exportación a mercados internacionales con alto consumo orgánico, establecer un centro logístico propio que permita optimizar la cadena de valor, y alcanzar la sostenibilidad financiera con márgenes estables de rentabilidad. Además, la empresa se propondrá obtener certificaciones internacionales como Empresa B o Comercio Justo, reafirmando así su compromiso con el desarrollo rural, la salud de los consumidores y el cuidado del medio ambiente.

5.4. Estado Actual Del Negocio

Organic and Aromatic S.A.S. se encuentra en una fase inicial de desarrollo, con un modelo de negocio estructurado, que se validado en el mercado a través de encuesta y entrevistas con las diferentes partes. El equipo fundador ha llevado a cabo un análisis exhaustivo que respalda su viabilidad, incluyendo estudios sobre la demanda, la competencia y las barreras de entrada.

Hasta el momento, la empresa ha diseñado preliminarmente su plataforma de comercialización, clave en su modelo de negocio, y ha iniciado la selección y certificación de los primeros productores asociados. Paralelamente, ha establecido contactos estratégicos con posibles socios comerciales y distribuidores, Tanto dentro como fuera del

país, la empresa buscará ampliar sus conexiones comerciales para fortalecer su red de distribución y asegurar un crecimiento que sea sostenible en el tiempo.

En términos financieros, Organic and Aromatic S.A.S. ha asegurado inversiones iniciales por parte de sus fundadores y de inversores ángeles interesados en el sector de la sostenibilidad. Estos recursos permitirán cubrir costos fundamentales, como el desarrollo de la plataforma digital, la certificación de productos y las estrategias de marketing, facilitando la entrada al mercado y la consolidación de su propuesta de valor.

5.5. Descripción de Productos y Servicios

Organic and Aromatic S.A.S. busca atender un mercado en constante crecimiento, compuesto por consumidores que eligen productos pensando en su bienestar y en el del planeta. Su portafolio incluye tanto productos orgánicos como servicios especializados:

- **Productos:** La empresa ofrecerá una amplia gama de productos orgánicos certificados, incluyendo hierbas aromáticas (albahaca, romero, tomillo y menta), especias (cúrcuma, pimienta negra y canela) y hortalizas frescas (lechuga, espinaca, zanahoria y pimientos). Estos productos serán seleccionados bajo estrictos estándares de calidad y estarán disponibles para la compra a través de una plataforma en línea, con opciones de entrega a domicilio o recolección en puntos de venta seleccionados.
- **Servicios:** Además de sus productos, Organic and Aromatic S.A.S. brindará servicios orientados a fortalecer la producción y el consumo de alimentos orgánicos, incluyendo:
- **Plataforma de comercialización y certificación:** Facilitará la conexión entre productores y consumidores, garantizando que los productos cumplan con certificaciones orgánicas reconocidas (Euromonitor, 2024).
- **Asesoramiento agrícola personalizado:** Ofrecerá asistencia técnica a pequeños productores, ayudándolos a mejorar sus prácticas agrícolas y a cumplir con los requisitos de certificación.

- Formación de comunidad culinaria: Organizará talleres y eventos educativos dirigidos a consumidores y profesionales del sector gastronómico, promoviendo el uso de ingredientes orgánicos y la cocina sostenible.

Estos servicios no solo diferenciarán a la empresa en el mercado, sino que también contribuirán a la construcción de una comunidad de consumidores comprometidos con la alimentación saludable y el desarrollo sostenible.

5.6. Nombre, Tamaño y Ubicación

Organic and Aromatic S.A.S. es el nombre comercial provisional de la empresa, reflejando su enfoque en productos naturales y orgánicos. Sin embargo, el nombre podría ser modificado en el futuro conforme evolucione la identidad de la marca.

Inicialmente, la empresa se considera de tamaño pequeño, con operaciones centradas en Bogotá y la Sabana circundante. No obstante, tiene un plan de expansión definido, con proyección de crecimiento a nivel nacional, lo que podría posicionarla en el futuro como una empresa de gran tamaño en términos de volumen de ventas y cobertura de mercado.

La sede principal estará ubicada en Bogotá, una ciudad clave por su infraestructura, acceso a mercados y disponibilidad de talento humano. Desde esta ubicación, la empresa podrá gestionar eficientemente su cadena de suministro y establecer relaciones comerciales estratégicas.

5.7. Potencial del Mercado

- Crecimiento global del mercado de productos orgánicos

El mercado global de alimentos y bebidas orgánicos ha mostrado un crecimiento sostenido, con una tasa compuesta anual del 6.02%, proyectando un incremento de USD 164 a 220 billones en los próximos cinco años (*Mordor, 2024*). Este crecimiento está impulsado por una mayor conciencia sobre la salud, el interés por cuidar el planeta y la preferencia por productos que sean naturales y responsables con el entorno.

Las regiones líderes en consumo de productos orgánicos incluyen Estados Unidos, Europa Occidental y Asia-Pacífico, lo que representa una oportunidad significativa para Organic and Aromatic S.A.S. en términos de exportación, especialmente en nichos de mercado con alta exigencia en calidad y certificaciones.

- Mercado Colombiano de Productos Orgánicos

En Colombia, aunque el mercado de productos orgánicos aún es incipiente en comparación con otros países, ha mostrado un crecimiento sostenido. La industria gastronómica ha aumentado su demanda de ingredientes frescos y orgánicos en un 20%, reflejando una tendencia clara hacia la sostenibilidad (*Nielsen: Crystal Barnes, 2018*).

El crecimiento de la clase media colombiana, junto con un mayor interés en la alimentación saludable, ha aumentado el interés por consumir alimentos orgánicos, especialmente en ciudades como Bogotá. Este contexto representa una oportunidad estratégica para la empresa, que podrá captar una porción significativa de este mercado en expansión.

- Análisis de la demanda local

En Bogotá y sus alrededores, se observa una creciente inclinación de los consumidores hacia productos orgánicos y saludables. Según un estudio de (Euromonitor Internacional, 2024), el mercado de alimentos saludables en Colombia alcanzó un valor de \$2.300 millones en 2022, con una proyección de crecimiento del 3% anual hasta 2027, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar entre los consumidores colombianos.

Este segmento de consumidores incluye compradores individuales interesados en el consumo de alimentos de alta calidad. Además, se estima que la demanda de productos orgánicos en la región crecerá a una tasa anual del 10%, lo que confirma el alto potencial de expansión de Organic and Aromatic S.A.S. en los próximos años (OECD/FAO, 2023)

Para precisar aún más el mercado objetivo, se realizó un análisis con información del portal de la Infraestructura de Datos Espaciales del Distrito (IDECA) y la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD). Estos datos permitieron

identificar la cantidad de personas entre 20 y 39 años en los estratos 3, 4, 5 y 6 por localidad, definiendo así el tamaño del mercado y sus características socioeconómicas. Estas características socio económicas, así como el rango de edad, fueron estimadas a partir del estudio de mercado, puntualmente de la encuesta a consumidores, la cual se presenta en capítulos posteriores.

Tabla 1. Distribución de población / Segmento de negocio.

LOCALIDAD	CANTIDAD MANZANAS 3,4,5,6	TOTAL MANZANAS	% ESTRATO 3,4,5,6	PERSONAS 20-39 AÑOS
Candelaria	46	198	23	6873
Antonio Nariño	507	606	84	28330
Los Martires	575	722	80	32793
Santa Fe	182	777	23	40562
Barrios Unidos	1074	1205	89	54459
Teusaquillo	872	1009	86	58926
Tunjuelito	233	857	27	63350
Chapinero	723	1152	63	66545
Puente Aranda	1438	1825	79	87239
Rafael Uribe Uribe	836	2586	32	131802
San Cristóbal	282	3039	9	136980
Fontibón	1045	1651	63	139955
Usaquén	1592	2372	67	190796
Ciudad Bolívar	101	5370	2	230111
Bosa	78	3312	2	260268

Engativá	2629	4286	61	286988
Kennedy	1944	4938	39	362081
Suba	2183	4797	46	445629

Fuente: Elaboración propia. A partir de datos tomados del DANE 2018.

Según el perfil nacional de consumo de frutas y verduras publicado por el Ministerio de Salud en 2013, en Bogotá el consumo per cápita diario es de aproximadamente 116 gramos de frutas y 66 gramos de hortalizas (MINSALUD, 2013). Estos datos coinciden con los reportes de (Fariño, 2018) quien señala que el promedio nacional de consumo de frutas y hortalizas es de 200 gramos diarios por persona, una cifra aún por debajo de la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que sugiere al menos 400 gramos diarios.

Estos datos coinciden parcialmente con el estudio de mercado realizado a través de encuestas al consumidor. Si bien en cierto que ninguna pregunta permite definir o estimar los gramos diarios consumidos per cápita de verduras y hortalizas, sí se evidencia una tendencia hacia el consumo de estos productos en todos los estratos socioeconómicos y, puntualmente en estratos 4,5 y 6 de productos orgánicos.

Con base en esta información, y considerando las localidades de Barrios Unidos, Teusaquillo, Antonio Nariño y Usaquén, se estima que dentro del segmento objetivo (con una población total de 332.511 habitantes) existe un mercado potencial equivalente a aproximadamente 119.000 toneladas anuales de frutas y hortalizas.

5.8. Ventajas Competitivas Del Producto Y/O Servicio.

Organic and Aromatic S.A.S. cuenta con varias ventajas competitivas que la posicionarán favorablemente en el mercado:

Calidad Certificada y Transparencia: Una de las principales ventajas competitivas de es su compromiso con la calidad y la transparencia. Todos los productos

comercializados serán certificados como orgánicos / ecológicos, lo que garantiza que cumplen con los más altos estándares de producción sostenible. Esta certificación no solo será un diferenciador clave en el mercado, sino que también brindará confianza a los consumidores, que podrán estar seguros de que están adquiriendo productos genuinamente orgánicos.

Además, la transparencia será uno de los valores centrales que Organic & Aromatic S.A.S. ofrecerá a sus clientes. A través de la plataforma en línea, los consumidores podrán acceder a información detallada sobre el origen de los productos, las prácticas agrícolas utilizadas y los certificados obtenidos por los productores. Esta transparencia fortalecerá la relación de confianza entre la empresa y sus clientes, lo que es crucial en un mercado donde la autenticidad es cada vez más valorada.

Conexión Directa entre Productores y Consumidores El modelo de negocio de Organic & Aromatic S.A.S. está diseñado para conectar de manera directa a productores y consumidores, sin intermediarios. Esto mejora la eficiencia de la cadena de suministro, reduce costos y permite ofrecer precios justos tanto para quienes venden como para quienes compran. Al eliminar pasos innecesarios, los productores pueden recibir un pago más digno por su trabajo, y los consumidores acceden a alimentos frescos y confiables a precios competitivos.

Además, esta conexión directa permite que las personas conozcan la historia y el esfuerzo detrás de cada producto. Esa cercanía genera confianza, aporta un valor emocional a cada compra y fortalece el vínculo con la marca. La plataforma también servirá como espacio de encuentro, donde productores y consumidores podrán interactuar, compartir experiencias y construir una comunidad basada en el respeto, la sostenibilidad y el apoyo mutuo. Todo esto crea una propuesta difícil de igualar por modelos tradicionales.

Enfoque en la Sostenibilidad *Organic and Aromatic S.A.S.* no solo ofrecerá productos orgánicos, sino que también se compromete a operar de manera sostenible en todos los aspectos de su negocio. Esto incluye la implementación de prácticas agrícolas que minimicen el impacto ambiental, la utilización de empaques ecológicos y la reducción de la huella de carbono en toda la cadena de suministro.

Este compromiso con la sostenibilidad no solo atraerá a personas que buscan consumir de forma más consciente, sino que también posicionará a la empresa en sintonía con las tendencias globales que promueven un estilo de vida responsable. Con el tiempo, este enfoque permitirá que Organic & Aromatic S.A.S. se consolide como una marca referente en el mercado de alimentos orgánicos y sostenibles, destacándose por su coherencia, impacto positivo y propuesta de valor auténtica.

Formación de Comunidad y Educación del Consumidor A través de su comunidad culinaria y sus iniciativas educativas, *Organic and Aromatic S.A.S.* se diferenciará como una marca que no solo vende productos, sino que también educa y empodera a sus clientes. Al ofrecer talleres, clases de cocina y eventos que promuevan un estilo de vida saludable y sostenible, la empresa creará un valor adicional para sus clientes, fomentando la lealtad y el compromiso con la marca.

Además, este tipo de iniciativas educativas permitirá que más personas comprendan el valor real de los productos orgánicos, lo que podría motivar un mayor interés y consumo. Con el tiempo, este esfuerzo no solo impulsará el crecimiento del mercado, sino que también fortalecerá la marca y contribuirá a consolidar su presencia como una opción confiable y coherente en el sector.

5.9. Resumen De Las Inversiones Requeridas.

Para llevar a cabo el proyecto de *Organic and Aromatic S.A.S.*, se requiere una inversión inicial significativa. A continuación, se desglosan las principales áreas de inversión:

Desarrollo de la Plataforma Tecnológica: La inversión inicial en el desarrollo de la plataforma tecnológica es de 35 millones de COP, distribuida en costos de implementación y desarrollo. Este valor se deprecia en 7 millones de COP anuales, lo que indica una vida útil contable de 5 años. Adicionalmente, los costos recurrentes incluyen \$481,400 COP anuales por concepto de WEB HOSTING, lo que representa un gasto operativo bajo en relación con la inversión inicial.

Certificación de Productos: La inversión inicial en certificaciones de producto es de \$15 millones COP, representando un requisito clave para garantizar la autenticidad y

trazabilidad de los productos orgánicos en el mercado. Este costo no es recurrente anualmente, pero puede requerir renovación o mantenimiento dependiendo de las normativas aplicables. La certificación agrega valor a la propuesta comercial al generar confianza en los consumidores y facilitar el acceso a mercados más exigentes.

Marketing y Promoción: El éxito de *Organic and Aromatic S.A.S.* dependerá de la inversión en marketing \$6 millones COP anuales, fortalecerá el posicionamiento y la atracción de clientes, mientras que la inversión en producciones \$25 millones COP iniciales, garantizando la disponibilidad de productos en el mercado.

Infraestructura y Logística: Teniendo en cuenta los costos de arriendo \$24 millones COP anuales, a la inversión en infraestructura y logística \$15 millones COP iniciales, el total asciende a \$39 millones COP en el primer año. Este gasto es clave para establecer un centro de operaciones eficiente, garantizando almacenamiento adecuado, distribución optimizada y una experiencia de cliente mejorada, lo que fortalece la sostenibilidad y competitividad del negocio.

En total, la inversión inicial requerida para lanzar *Organic and Aromatic S.A.S.* se estima en \$264 millones COP cuatrocientos doce millones de pesos colombianos, aproximadamente. Esta inversión permitirá a la empresa establecerse en el mercado, construir su base de clientes y posicionarse como un líder en el sector de productos orgánicos.

5.10. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Las proyecciones de ventas y rentabilidad para se han realizado con base en un análisis detallado del mercado, la demanda proyectada y la capacidad operativa de la empresa. A continuación, se presentan las principales proyecciones financieras para los primeros cinco años de operación.

Proyecciones de Ventas: Se proyecta que *Organic and Aromatic S.A.S.* La proyección de ventas totales alcanza los \$531.188.320, con la mayor parte de los ingresos provenientes de servicios especializados, representando aproximadamente el 98,5% del total. Este segmento se consolida como la principal fuente de rentabilidad, reflejando una estrategia centrada en la generación de valor a través del conocimiento y la certificación. La

comercialización de productos representa un 1,5% de los ingresos, contribuyendo a la diversificación del negocio y fortaleciendo la oferta integral para los clientes.

Dentro de las ventas de productos, los segmentos con mayor participación generan ingresos individuales cercanos a los \$2,9 millones, mientras que otros productos de alta demanda se sitúan entre \$724 mil y \$376 mil. Finalmente, las referencias con menor participación alcanzan ingresos estimados entre \$289 mil y \$325 mil, complementando la propuesta comercial y reforzando la presencia en el mercado.

Rentabilidad: La rentabilidad de *Organic and Aromatic S.A.S.* se fundamenta en una estructura de ingresos donde los servicios especializados representan el 98,5% del total proyectado, alcanzando \$523 millones, mientras que la venta de productos agrícolas aporta \$8,2 millones, consolidando una estrategia diversificada.

Los costos fijos asociados a la operación incluyen inversiones en infraestructura y logística, gastos de web hosting por \$481.400 anuales, costos de certificación de productos, así como los arriendos, lo que implica una estructura de costos inicial representativo. Sin embargo, el margen de contribución ponderado refleja una sólida capacidad de generación de ingresos, con los servicios especializados como principal motor de rentabilidad.

El punto de equilibrio proyectado por referencia de producto o servicio indica que el negocio necesita vender aproximadamente 290 unidades de servicios especializados para cubrir costos, mientras que los productos, los volúmenes requeridos varían entre 20 y 151 unidades según la categoría. La proyección de ingresos de \$531.188.320 permiten alcanzar márgenes más amplios y una mayor sostenibilidad del modelo de negocio a mediano y largo plazo.

5.11. Conclusiones Financieras Y Evaluación De Viabilidad.

La evaluación financiera del proyecto indica una estructura de ingresos sólida, con ventas proyectadas de \$531,1 millones generando estabilidad financiera, donde los volúmenes de venta requeridos para alcanzar el punto de equilibrio son alcanzables, con 290 unidades de servicios y 20 a 151 unidades de productos, lo que respalda la viabilidad operativa.

Los costos asociados a infraestructura, logística, certificaciones y web hosting son gestionables gracias a los altos márgenes de contribución, donde es clave optimizar la rentabilidad, siempre y cuando se controlen los gastos administrativos y logísticos, asegurando que el flujo de efectivo sea suficiente para cubrir inversiones y crecimiento. La implementación de estrategias de marketing y expansión permitirá maximizar la demanda y fortalecer la sostenibilidad del negocio.

Organic and Aromatic S.A.S. está bien posicionada para aprovechar el crecimiento del mercado de productos orgánicos, tanto a nivel nacional como internacional, y tiene un plan financiero sólido que respalda su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, con una base de ingresos estable y costos alineados a la operación.

5.12. Equipo de Trabajo

El éxito de *Organic and Aromatic S.A.S.* dependerá en gran medida de la experiencia y las habilidades del equipo fundador, que combina conocimientos en áreas clave como la agricultura sostenible, la gestión financiera y el desarrollo comercial. A continuación, se presenta una descripción de los miembros del equipo:

- *David Mancera*: Es Ingeniero Financiero con una sólida trayectoria en análisis económico y gestión financiera. Su experiencia incluye la evaluación de inversiones, la planificación financiera y la implementación de modelos de negocio sostenibles. En *Organic and Aromatic S.A.S.*, David se encargará de la gestión financiera, asegurando que la empresa mantenga una estructura de costos eficiente y alcance sus objetivos de rentabilidad.
- *Juan David Méndez*: Es Técnico Agrícola e Ingeniero Topográfico, con especialización en Gerencia y Ciencias Geomáticas. Su experiencia en georreferenciación, políticas territoriales y asuntos catastrales le permite ofrecer una perspectiva integral en la comercialización y expansión de la empresa. En *Organic and Aromatic S.A.S.*, Juan David liderará las operaciones agrícolas y la relación con los productores, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y sostenibilidad.

- *Luis Alejandro Acero*: es Arquitecto con más de cinco años de experiencia en el liderazgo de proyectos innovadores, especializado en estrategia y desarrollo comercial. Su enfoque en soluciones sostenibles y crecimiento rentable será clave para la ejecución exitosa del proyecto. Estará a cargo de la estrategia comercial y el desarrollo de la plataforma de comercialización.

Este equipo multidisciplinario garantiza que no solo cumplirá con sus objetivos financieros, sino que también se convertirá en un líder en el mercado de productos orgánicos, ofreciendo un valor real tanto a los productores como a los consumidores.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

Analizar el sector es clave para entender cómo se mueve la industria donde operará Organic & Aromatic S.A.S. Este análisis incluye una mirada a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), así como a las fuerzas competitivas del modelo de Porter. Gracias a este enfoque, la empresa puede identificar tanto las oportunidades como los riesgos del entorno, y así diseñar estrategias que la hagan más competitiva y sostenible a largo plazo.

En el caso de Colombia, un país que cada vez muestra mayor interés por la sostenibilidad y que avanza hacia un marco normativo más exigente, este análisis resulta especialmente importante. La economía colombiana atraviesa un proceso de transformación hacia prácticas más responsables, lo que representa tanto retos como grandes oportunidades para empresas como Organic & Aromatic S.A.S., que buscan posicionarse en el mercado de productos orgánicos con propósito.

6.1. Análisis PESTEL

Tabla 2. Análisis de impactos PESTEL

<i>Factor</i>	<i>Descripción de la Variable</i>		<i>Impacto</i>	<i>Tiempo</i>		
				<i>Corto Plazo</i>	<i>Median o Plazo</i>	<i>Largo Plazo</i>

Político	Regulación Sobre Agricultura Orgánica (Resolución 187/2006).		Positivo		X	
	Apoyo Gubernamental A Través Del Plan Nacional De Negocios Verdes 2022 -2030.		Positivo		X	
	Políticas De Subsidios Y Apoyos Gubernamentales.		Positivo			X
Económico	Crecimiento De La Economía Colaborativa.		Positivo	X		
	Crecimiento Del PIB Y Estabilidad Económica.		Positivo		X	
	Inflación Y Costo De Vida.		Positivo	X		
	Acceso A Financiamiento Y Tasas De Interés.		Negativo		X	
Social	Cambios En Las Preferencias De Consumo.		Positivo			X
	Distribución De Ingresos Y Desigualdad Social.		Negativo	X		
	Urbanización Y Cambios Demográficos		Positivo	X		
Tecnológico	Innovación En Tecnología Agrícola.		Positivo			X
	Desarrollo De Plataformas De Comercio Electrónico.		Positivo	X		
	Trazabilidad Y Transparencia Con Blockchain.		Positivo		X	
	Acceso A Tecnologías De Conservación De Alimentos.		Positivo			X
Ecológico	Cambio Climático Y Variabilidad Climática.		Negativo		X	
	Normativas Ambientales Y Sostenibilidad.		Positivo		X	
	Disponibilidad De Recursos Naturales (Agua, Suelo).		Negativo		X	

Legal	Regulación Sobre Agricultura Orgánica (Resolución 187/2006).		Positivo	X		
	Normativas Laborales Y Derechos De Los Trabajadores.		Positivo	X		

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Político.

- Regulación sobre agricultura orgánica (Resolución 187/2006): De acuerdo con (MINAGRICULTURA, 2006), en la Resolución 187 de 2006, se establecen los lineamientos para la producción, procesamiento, y comercialización de productos orgánicos en Colombia. Esta normativa fue desarrollada para incluir estándares más estrictos de sostenibilidad y trazabilidad, reflejando el creciente interés global por la agricultura orgánica.
- Apoyo gubernamental a través del plan nacional de negocios verdes 2022 -2030: El Plan Nacional de Negocios Verdes, promovido por (MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, 2022), busca impulsar iniciativas empresariales que contribuyan a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo económico local. Este plan ofrece acceso a financiamiento, asistencia técnica, y promueve alianzas público-privadas.

6.1.2. Económico.

- Crecimiento de la economía colaborativa: De acuerdo con (La Republica, 2023) la economía colaborativa, que fomenta la conexión directa entre productores y consumidores, está ganando popularidad en Colombia. Plataformas digitales facilitan el intercambio de productos sin intermediarios, lo que podría particularmente relevante para la comercialización de productos orgánicos como los que va a ofertar *Organic & Aromatic S.A.S.*
- Crecimiento del pib y estabilidad económica: Un entorno macroeconómico favorable con un PIB en crecimiento proporciona oportunidades para la expansión de negocios.

6.1.3. Social.

- Cambios en las preferencias de consumo: De acuerdo con (Vidal, 2021) en los últimos años, se ha observado un cambio significativo en las preferencias de consumo en el mundo, con un enfoque creciente en la sostenibilidad, la salud y el bienestar. Los consumidores, especialmente aquellos en áreas urbanas y de ingresos medios a altos, están cada vez más interesados en productos que promuevan la salud y que sean producidos de manera sostenible. Este cambio está alineado con la creciente demanda de productos orgánicos, que son percibidos como más saludables y ecológicos.
- Distribución De Ingresos Y Desigualdad Social: Según el “*Informe de Desarrollo Humano Colombia 2024*” presentado por (PNUD, 2023) Colombia enfrenta desafíos significativos en términos de distribución de ingresos y desigualdad social. Aunque hay un segmento creciente de consumidores con poder adquisitivo suficiente para acceder a productos premium como los orgánicos, una gran parte de la población todavía no puede permitirse estos productos debido a su costo relativamente alto. Esto crea un mercado segmentado donde los productos orgánicos son consumidos principalmente por las poblaciones urbanas de clases medias y altas.
- Urbanización y cambios demográficos: Colombia está experimentando un rápido proceso de urbanización, con cada vez más personas mudándose a las ciudades en busca de mejores oportunidades de trabajo y una mejor calidad de vida. (Nieves, 2024). Este cambio demográfico está transformando los patrones de consumo, con un mayor énfasis en productos convenientes, saludables y sostenibles. Las ciudades también tienden a tener una infraestructura de distribución más avanzada y una mayor concentración de consumidores con ingresos disponibles, lo que facilita el acceso a productos orgánicos.

6.1.4. Tecnológico.

- **Innovación En Tecnología Agrícola:** La tecnología aplicada al agro está avanzando a gran velocidad, con herramientas como el Internet de las Cosas (IoT), drones, inteligencia artificial y sistemas automatizados que están revolucionando la forma en que se cultiva. Estas soluciones permiten monitorear en tiempo real el clima y el estado del suelo, aplicar con precisión agua y nutrientes, y controlar plagas o enfermedades de manera más eficiente. Para Organic & Aromatic S.A.S., integrar estas tecnologías no solo puede mejorar la eficiencia operativa y reducir el uso de insumos, sino también minimizar el impacto ambiental, lo cual es clave para mantener una producción verdaderamente orgánica y sostenible.
- **Desarrollo de plataformas de comercio electrónico:** El avance del comercio electrónico ha cambiado la forma en que las personas compran, incluso cuando se trata de alimentos. Esta tendencia representa una gran oportunidad para que Organic & Aromatic S.A.S. se conecte directamente con sus consumidores, sin depender de intermediarios y reduciendo los costos de distribución. Además, vender a través de plataformas digitales permite a la empresa tener un mayor control sobre cómo presenta su marca, mejorar la experiencia de compra y, al mismo tiempo, recopilar información útil sobre las preferencias y hábitos de consumo de sus clientes.
- **Trazabilidad y transparencia con blockchain:** La tecnología blockchain ofrece un nivel de transparencia sin precedentes en la cadena de suministro, permitiendo a los consumidores rastrear cada paso de la producción de un producto, desde la granja hasta su mesa. En el contexto de la producción orgánica, donde la autenticidad y la sostenibilidad son claves para el valor percibido, la trazabilidad garantizada por blockchain puede ser un diferenciador significativo. Los consumidores pueden verificar la procedencia y las prácticas agrícolas utilizadas, lo que aumenta la confianza en la marca y el producto.
- **Acceso a tecnologías de conservación de alimentos:** Las tecnologías de conservación de alimentos, como la liofilización, el envasado al vacío y las

atmósferas controladas, son cruciales para mantener la frescura y la calidad de los productos durante su distribución. Estas tecnologías son especialmente importantes para los productos orgánicos, que no utilizan conservantes químicos y, por lo tanto, tienen una vida útil más corta. Al extender la vida útil de los productos, *Organic & Aromatic S.A.S.* puede acceder a mercados más distantes y reducir el desperdicio de alimentos, lo que también refuerza su compromiso con la sostenibilidad.

6.1.5. Ecológico.

- Cambio climático y variabilidad climática: El cambio climático ya está teniendo un impacto importante en la agricultura colombiana. Las variaciones en las lluvias, el aumento de las temperaturas y la mayor frecuencia de fenómenos extremos como sequías o inundaciones representan un gran desafío, especialmente para la producción orgánica, que depende de condiciones naturales estables y suelos de buena calidad. Estos cambios pueden afectar los rendimientos de las cosechas, modificar los tiempos de siembra y cosecha, y aumentar la vulnerabilidad frente a plagas y enfermedades. Todo esto pone en riesgo tanto la cantidad como la calidad de los alimentos orgánicos disponibles en el mercado.
- Normativas ambientales y sostenibilidad: En respuesta a los desafíos ambientales globales, Colombia ha fortalecido sus normativas ambientales, incentivando la adopción de prácticas sostenibles en todos los sectores, incluida la agricultura. Estas normativas incluyen regulaciones más estrictas sobre el uso de agua, la gestión de residuos, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y la protección de la biodiversidad. Para *Organic & Aromatic S.A.S.*, el cumplimiento de estas normativas no solo es necesario para evitar sanciones, sino que también ofrece una oportunidad para diferenciarse en el mercado al demostrar un compromiso con la sostenibilidad.
- Disponibilidad de recursos naturales (agua, suelo): La agricultura orgánica depende en gran medida de la disponibilidad y calidad de recursos naturales

como el agua y el suelo. En Colombia, la sobreexplotación de estos recursos, junto con la contaminación y la degradación del suelo, representan amenazas importantes para la producción agrícola sostenible. La escasez de agua en ciertas regiones, junto con la pérdida de fertilidad del suelo causada por prácticas agrícolas intensivas, puede representar un obstáculo para que Organic & Aromatic S.A.S. mantenga una producción estable y de alta calidad a lo largo del tiempo.

6.1.6. Legal

- Regulación sobre agricultura orgánica (Resolución 187/2006): La agricultura orgánica en Colombia está regulada por la Resolución 187 de 2006, la cual establece los lineamientos para la producción, transformación y comercialización de productos orgánicos. Esta normativa exige el cumplimiento de estándares estrictos, entre ellos, la prohibición del uso de pesticidas sintéticos y fertilizantes químicos, así como la implementación de prácticas de trazabilidad y sostenibilidad. Para Organic & Aromatic S.A.S., cumplir con esta regulación no solo es clave para operar legalmente, sino también para generar confianza en el mercado y acceder a consumidores que valoran productos certificados y responsables.
- Normativas laborales y derechos de los trabajadores: En Colombia, las leyes laborales buscan proteger a los trabajadores asegurando condiciones justas, entornos seguros y beneficios adecuados. Estas normas cubren aspectos como el salario mínimo, las jornadas laborales, la seguridad y salud en el trabajo, y el derecho a la asociación sindical. Para Organic & Aromatic S.A.S., cumplir con estas regulaciones no solo es un deber legal, sino también una oportunidad para construir un equipo comprometido, estable y motivado, lo cual es clave para el crecimiento sostenible del proyecto.

6.1.7. Conclusión análisis PESTEL:

El análisis PESTEL realizado permitió comprender con mayor profundidad el entorno externo en el que se desarrollará Organic & Aromatic S.A.S., identificando factores clave que inciden en su viabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Este diagnóstico reafirma que el contexto actual ofrece una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas estratégicamente por la empresa, pero también evidencia ciertos desafíos que deberán ser gestionados con inteligencia, flexibilidad y compromiso con el propósito organizacional.

Desde la perspectiva política y legal, se identificó un entorno normativo favorable que promueve el desarrollo de negocios verdes, la producción agroecológica y la sostenibilidad ambiental. Normativas como la Resolución 0187 de 2006 y planes como el de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente representan una base sólida para el modelo propuesto. No obstante, esto exige un seguimiento riguroso del cumplimiento regulatorio, así como la capacidad de adaptarse a posibles cambios en las políticas públicas relacionadas con la producción orgánica y el comercio justo.

En el ámbito económico, se reconocen variables externas que podrían influir en el comportamiento del mercado, como la inflación, la incertidumbre cambiaria y las dificultades de acceso al crédito para pequeños productores. Sin embargo, estos retos conviven con oportunidades claras: un creciente interés por productos diferenciados, un consumidor más consciente del impacto de sus decisiones y una apertura del mercado hacia propuestas de valor centradas en la transparencia, la salud y la sostenibilidad. Organic & Aromatic S.A.S. podrá posicionarse exitosamente si logra ofrecer productos competitivos en precio y calidad, sustentados en una operación eficiente y responsable.

En cuanto a la dimensión social, el entorno muestra una transformación positiva. Los consumidores especialmente en zonas urbanas como Bogotá valoran cada vez más la procedencia de los productos, el bienestar, la salud personal y el impacto social de sus decisiones de compra. Esta tendencia representa un gran potencial para conectar con una audiencia dispuesta a apoyar iniciativas que promuevan el comercio justo, la inclusión del productor rural y el consumo informado. Para capitalizar esta oportunidad, la empresa deberá invertir en educación, comunicación empática y generación de comunidad.

En el componente tecnológico, el análisis evidenció que existe una oportunidad para innovar mediante el uso de plataformas digitales, trazabilidad con blockchain y herramientas de analítica de datos. Estos elementos fortalecerán la transparencia, la confianza y la eficiencia en la relación productor-consumidor. A su vez, la digitalización facilitará procesos logísticos y comerciales. El reto será garantizar que la tecnología sea accesible, especialmente para los pequeños productores vinculados, y que su implementación esté acompañada de formación y soporte técnico adecuado.

Finalmente, en la dimensión ambiental, el modelo de negocio no solo responde a las exigencias del entorno, sino que nace desde una profunda preocupación por el impacto del sistema agroalimentario actual. El deterioro ambiental, la pérdida de biodiversidad y el uso intensivo de recursos naturales hacen indispensable promover un enfoque regenerativo. Organic & Aromatic S.A.S. busca convertirse en una plataforma que impulse prácticas agrícolas sostenibles, reduzca la huella ecológica y promueva un consumo responsable en la ciudad. Esta dimensión es, sin duda, el eje transversal de su propuesta de valor.

En conjunto, el análisis PESTEL permite concluir que el entorno colombiano actual ofrece condiciones propicias para el desarrollo de una empresa como Organic & Aromatic S.A.S., siempre que esta se mantenga atenta a los cambios externos y actúe con coherencia entre su propósito social, ambiental y económico. El éxito de la propuesta dependerá de su capacidad de adaptación, innovación y conexión con los distintos actores del sistema agroalimentario, construyendo así una empresa sostenible, resiliente y con alto impacto en el territorio.

6.2. Análisis PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica clave para evaluar la competitividad dentro de una industria y definir estrategias sostenibles. Desarrollado por Michael Porter (*Porter, 1980*), este análisis permite identificar factores externos que impactan la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa. Para Organic & Aromatic S.A.S., que busca consolidarse en el mercado de productos orgánicos en Colombia, este enfoque es esencial para mitigar riesgos y fortalecer su ventaja competitiva.

6.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de los consumidores está en aumento debido al creciente interés por alimentos saludables y sostenibles. Sin embargo, el desconocimiento generalizado sobre los beneficios de los productos orgánicos limita la demanda y frena su penetración en el mercado colombiano. Empresas como Vidfruit, CorpoCampo y Carulla han identificado esta oportunidad, apostando por productos trazables y sostenibles (Dangond, 2023).

Carulla, con su iniciativa FreshMarket, promueve un consumo informado, mientras que CorpoCampo trabaja con comunidades locales para ofrecer productos con impacto social positivo. Un estudio de IBM confirma que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que favorezcan la salud y el medio ambiente (Bahena, 2023). No obstante, la educación del consumidor sigue siendo un reto clave, ya que aún prevalece la percepción de que los productos orgánicos son más costosos sin un valor agregado tangible.

A nivel internacional, mercados como Alemania y Suecia presentan grandes oportunidades para la exportación de productos orgánicos colombianos, dada su alta demanda de productos certificados y con trazabilidad (Euromonitor, 2022). En estos mercados, los consumidores buscan productos con certificaciones internacionales que garanticen su calidad y sostenibilidad, lo que sugiere la importancia de fortalecer la trazabilidad y el etiquetado de los productos colombianos.

Para abordar esta fuerza, Organic & Aromatic S.A.S. debe implementar campañas de educación sobre los beneficios de los productos orgánicos, diferenciándose a través de la transparencia en la producción y certificaciones ecológicas. Además, la empresa puede desarrollar programas de fidelización para consumidores recurrentes y facilitar el acceso a sus productos a través de plataformas de comercio electrónico y alianzas con supermercados.

6.2.2. Rivalidad entre los Competidores Existentes

La competencia en el mercado orgánico en Colombia está en crecimiento, con empresas como Disfruto Ltda., Setas Colombianas S.A., Santerra y Agrollanos Agrícola del Llano

S.A.S. incursionando en este segmento. Aunque no todos estos actores se especializan en orgánicos, su capacidad de expansión y distribución representa una amenaza para empresas emergentes.

Según (Robledo, 2021), la agricultura orgánica representa solo el 1% de las hectáreas cultivadas en Colombia, lo que evidencia un mercado incipiente con oportunidades de crecimiento. Empresas como Ecorgánicos de Colombia S.A.S. y Biotropico han avanzado en certificaciones para diferenciarse, lo que les ha permitido acceder a nichos específicos en mercados locales e internacionales.

Es por ello que Organic & Aromatic S.A.S. debe apostar por estrategias de diferenciación, agregando valor a sus productos mediante tecnologías como la liofilización (Aguilera, 2024). Esta técnica no solo permite extender la vida útil de los productos, sino que también abre posibilidades en mercados de exportación donde los consumidores buscan productos con mayor estabilidad y conservación. También es clave la generación de alianzas con productores locales para garantizar exclusividad en la oferta.

Tabla 3. Rivalidad entre competidores

	<i>Principales competidores</i>	<i>¿Qué tácticas de negocio y estrategias de crecimiento emplea este competidor para destacar en el mercado?</i>	<i>¿Cuál será el impacto de este competidor en nuestro negocio?</i>	<i>¿Qué medidas se sugieren para responder a las acciones de los competidores?</i>
	https://comproagro.com/	La plataforma tiene como objetivo conectar directamente a compradores con productores, promoviendo un comercio justo y sin intermediarios. Tras un sencillo proceso de registro, los usuarios pueden acceder a información detallada sobre productos orgánicos, incluyendo carnes, lácteos,	Se estima que el impacto más significativo en términos de competencia se dará en el segmento de clientes del tipo hogar. Por otro lado, las cad	Se plantea reforzar las estrategias de mercadeo enfocadas en los hogares, con mensajes que resalten el impacto positivo de apoyar a los productores locales. También se dará visibilidad a los programas de acompañamiento técnico al campesino y al

		<p>verduras y frutas, con precios unitarios visibles. Además, se presentan la ubicación y los datos de contacto de cada productor, permitiendo una relación más cercana entre ambas partes y garantizando la transparencia en las transacciones.</p>		<p>respaldo que se ofrece para que accedan a certificaciones en producción ecológica, como una forma de generar confianza y conexión con consumidores comprometidos con el desarrollo rural y la sostenibilidad.</p>
	<p>https://www.biopropico.com/web2/</p>	<p>Pionera en Colombia en la certificación de productos alimenticios ecológicos.</p>	<p>Con más de 25 años de experiencia como empresa consultora en certificaciones ecológicas, han adquirido un profundo conocimiento del mercado, lo que les brinda la posibilidad de expandirse hacia la comercialización.</p>	<p>Ofrecer un listado de productores certificados, organizado por tipo de cultivo, que facilita el contacto con proveedores especializados.</p>
	<p>https://bioherbs.co/</p>	<p>Comercializadora de frutas y aromáticas orgánicas certificadas, cuyo sitio web se presenta completamente en inglés.</p>	<p>Venta al por mayor de productos orgánicos, con la capacidad de competir gracias a sus precios competitivos.</p>	<p>Establecer alianzas con productores de grandes extensiones, potencialmente enfocadas en una estrategia de exportación de productos liofilizados.</p>
	<p>https://co.frubana.com/bog</p>	<p>Ofrece una plataforma en línea que facilita la compra y venta de productos frescos, incluidos productos orgánicos. Su modelo de negocio se fundamenta en la eficiencia y la transparencia, con comisiones reducidas</p>	<p>Cerró sus operaciones en Colombia en marzo de 2024, concentrando ahora sus actividades en México y Brasil. A pesar de ello, sigue siendo un competidor fuerte</p>	<p>Presentar las historias de los campesinos como una estrategia de publicidad, destacando sus experiencias y esfuerzos. Además, es clave fortalecer el diseño y la presentación de los</p>

		para los productores y precios competitivos para los consumidores.		productos, así como aumentar la presencia en centros comerciales, para consolidar y potenciar el reconocimiento de la marca.
	https://mercavi.com/	Venta de productos en línea, que no necesariamente son orgánicos, pero sí ofrecen alternativas sustitutas de calidad.	Su interfaz intuitiva y fácil de usar permite a los clientes del segmento hogar explorar productos sustitutos de manera sencilla.	Ofrecer una navegación sencilla, permitiendo al cliente encontrar rápidamente lo que desea comprar, acompañado de una pasarela de pagos eficiente..
	https://www.evok.com.co/	Venta en línea de productos orgánicos, reconocidos por el diseño limpio y sofisticado de sus empaques. Todos los productos cuentan con certificaciones, y el proceso de compra es ágil gracias a su pasarela de pagos de fácil acceso.	Logran una mayor conexión con los clientes del segmento hogar al compartir historias de vida y educar a la comunidad en temas ecológicos. Su presencia en centros comerciales les permite adoptar una publicidad más agresiva, lo que puede afectar las estrategias comerciales de nuevos competidores. Además, tienen el potencial de generar lealtad de marca.	

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevos actores al mercado de productos orgánicos en Colombia está condicionado por barreras como altos costos de certificación, regulaciones estrictas y necesidad de infraestructura para procesamiento y logística. Seguir las normativas

establecidas por organismos como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y obtener certificaciones internacionales representa un reto financiero para nuevos competidores (Sherry Frey, 2023).

El proceso de certificación puede tomar hasta dos años, lo que representa una barrera de entrada significativa (MinAgricultura, Producción y comercialización de alimentos ecológicos, 2022). Además, la disponibilidad limitada de proveedores certificados restringe la entrada de nuevos actores, ya que los productores suelen estar vinculados a acuerdos de exclusividad con empresas establecidas (Robledo, 2021).

Organic & Aromatic S.A.S. debe consolidar su presencia en el mercado antes de la llegada de nuevos competidores mediante la fidelización de proveedores y clientes. Además, el desarrollo de una red logística eficiente y la obtención temprana de certificaciones pueden servir como barreras de entrada para futuros competidores.

Tabla 4. Estrategias para enfrentar nuevos competidores.

1	<i>Afectación prevista de nuevos competidores</i>	Los competidores se enfocan en la comercialización, conectando a compradores con productores. Si un nuevo competidor ingresa al mercado y logra establecer esta misma conexión entre compradores y vendedores, podría afectar directamente los ingresos de la empresa. Por ello, implementar estrategias en líneas de negocio como la producción directa y la transformación de algunos productos para exportación (mediante procesos como la liofilización o la conversión a polvo) puede mitigar el riesgo de la competencia, especialmente frente a nuevos participantes en el mercado.
2	<i>Comportamiento de los competidores ante un nuevo competidor</i>	Se anticipa que los competidores tomarán dos acciones clave: a) retener a sus clientes y b) fidelizar a sus proveedores. Es probable que ofrezcan incentivos económicos a ambos grupos, como descuentos y compensaciones. Por ello, proponemos enfocarnos en lo que realmente preocupa a nuestros clientes: ofrecerles la confianza de que están adquiriendo productos 100 % orgánicos y de calidad garantizada.
3	<i>Estrategia de respuesta ante nuevos competidores</i>	Según el análisis realizado, la estrategia de marketing debe integrar los siguientes elementos clave: a) Salud, b) Sostenibilidad, c) Confianza, d) Educación, y e) Distribución. Además, es fundamental aprovechar el potencial de las redes sociales para comunicar estos valores de manera efectiva.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Dado que la producción de insumos orgánicos en Colombia es limitada, los proveedores pueden ejercer un alto poder de negociación, especialmente en categorías como hortalizas, frutas, especias y soluciones tecnológicas para la cadena de suministro (ProColombia, 2021).

Para reducir riesgos, Organic & Aromatic S.A.S. debe establecer relaciones a largo plazo con pequeños y medianos productores, ofreciéndoles capacitación y apoyo en certificaciones. También, es fundamental desarrollar acuerdos con cooperativas agrícolas y asociaciones de productores, garantizando estabilidad en la oferta y alineación con estándares internacionales de producción orgánica.

Para mitigar este riesgo, la empresa puede diversificar su base de proveedores y desarrollar programas de apoyo a pequeños agricultores, asegurando relaciones a largo plazo. También puede negociar acuerdos de volumen con proveedores estratégicos para mejorar las condiciones comerciales y garantizar un abastecimiento estable.

Tabla 5. Estrategias preliminares de negociación con proveedores

#	<i>Principales insumos, servicios o materiales necesarios para el negocio</i>	<i>Posibles Proveedores</i>	<i>Estrategias de Negociación con Proveedores</i>
1	Aromáticas orgánicas	Pequeños y medianos productores campesinos.	Se trabajará principalmente con pequeños y medianos productores campesinos. La estrategia de fidelización incluirá un enfoque de "ganar-ganar", ofreciendo capacitación técnica y asistencia en la certificación de productos orgánicos.
2	Hortalizas Orgánicas	Pequeños y medianos productores campesinos.	Los pequeños productores serán la fuente principal. Al igual que con las aromáticas, se aplicarán estrategias de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la relación y asegurar un suministro estable.

3	Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Empresas de TIC	En este caso, los proveedores de TIC se gestionarán a través de acuerdos de nivel de servicio (ANS), enfatizando la responsabilidad social compartida y la tecnificación del campo.
4	Bodegas tecnificadas + distribución	Empresas logísticas	Los acuerdos con empresas logísticas se estructurarán también a través de ANS, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad en la conservación y transporte de los productos.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.5. Amenaza De Los Productos Sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la disponibilidad de productos o servicios alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades o deseos que los productos de una empresa. Cuando existen muchas alternativas en el mercado, las empresas pueden verse obligadas a ajustar sus precios y márgenes de ganancia para mantenerse competitivas. Esto puede limitar su capacidad para mantener una rentabilidad estable.

En el contexto del mercado colombiano de productos orgánicos, existen productos sustitutos que, aunque no orgánicos, cumplen con muchas de las expectativas del consumidor, como los alimentos etiquetados como "naturales" o "sin conservantes". Estos productos generalmente tienen un costo más bajo porque han superado las barreras iniciales de entrada al mercado y cuentan con relaciones comerciales maduras entre proveedores y clientes. Esto puede hacer que los acuerdos entre estos actores sean tan sólidos que los clientes duden en cambiar de proveedor, ya que hacerlo podría implicar costos adicionales. Por lo tanto, es fundamental para *Organic & Aromatic S.A.S.* realizar un análisis más profundo del mercado, identificar los puntos débiles de los clientes del sector gastronómico y exportador, y adaptar la propuesta de valor para abordar esas necesidades específicas

Para enfrentar la amenaza de productos sustitutos, es necesario que la propuesta de valor de *Organic & Aromatic S.A.S.* se diferencie claramente, no solo por la calidad del

producto, sino también por el compromiso con prácticas sostenibles y la transparencia en la cadena de suministro. El consumidor de productos orgánicos, tanto a nivel nacional como internacional, busca más que solo un alimento saludable; desea contribuir a una causa más amplia relacionada con la sostenibilidad y el bienestar social. De hecho, un estudio de *Nielsen* citado por (DisanAgro, 2021) muestra que “el 73 % de consumidores a nivel global están dispuestos a cambiar sus hábitos para reducir el impacto ambiental”, lo que representa una oportunidad para los productos orgánicos que aseguran prácticas ecológicas y benefician a las comunidades locales.

6.2.6. Conclusión análisis de Porter:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidencia que Organic & Aromatic S.A.S. enfrenta un entorno competitivo desafiante, pero con oportunidades significativas. Para consolidar su posicionamiento, la empresa debe:

- Educar al consumidor sobre los beneficios de los productos orgánicos mediante campañas informativas y estrategias de fidelización.
- Diferenciarse a través de certificaciones internacionales, trazabilidad y transformación de productos para aumentar su competitividad en el mercado.
- Fortalecer relaciones con proveedores a través de acuerdos de largo plazo que garanticen un suministro estable y exclusivo.
- Explorar mercados internacionales con alta demanda de productos orgánicos certificados, garantizando cumplimiento con regulaciones internacionales.
- Aprovechar tendencias globales de consumo sostenible para atraer clientes y fidelizarlos mediante estrategias innovadoras y diferenciadoras.

7. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

7.1. Descripción Del Modelo De Negocio

El modelo de negocio de Organic & Aromatic S.A.S. se basa en una red de actores clave que interactúan para garantizar la comercialización eficiente y sostenible de productos orgánicos. Mediante el enfoque de System Mapping, se visualizan las conexiones estratégicas entre la empresa, los proveedores y los consumidores finales, permitiendo una comprensión integral del ecosistema de negocio.

Este mapeo sistémico permite identificar los flujos de intercambio que se generan en el proceso de comercialización, facilitando la optimización de la cadena de suministro y mejorando la transparencia en cada eslabón. Organic & Aromatic S.A.S. actúa como un intermediario estratégico que no solo conecta oferta y demanda, sino que también agrega valor a través de herramientas tecnológicas, trazabilidad y programas de educación y fidelización.

La integración de estos actores y elementos de intercambio no solo fortalece la eficiencia operativa, sino que también promueve el crecimiento sostenible del mercado de productos orgánicos, incentivando la producción responsable y fomentando la confianza entre los consumidores y los proveedores.

7.1.1. Actores Clave:

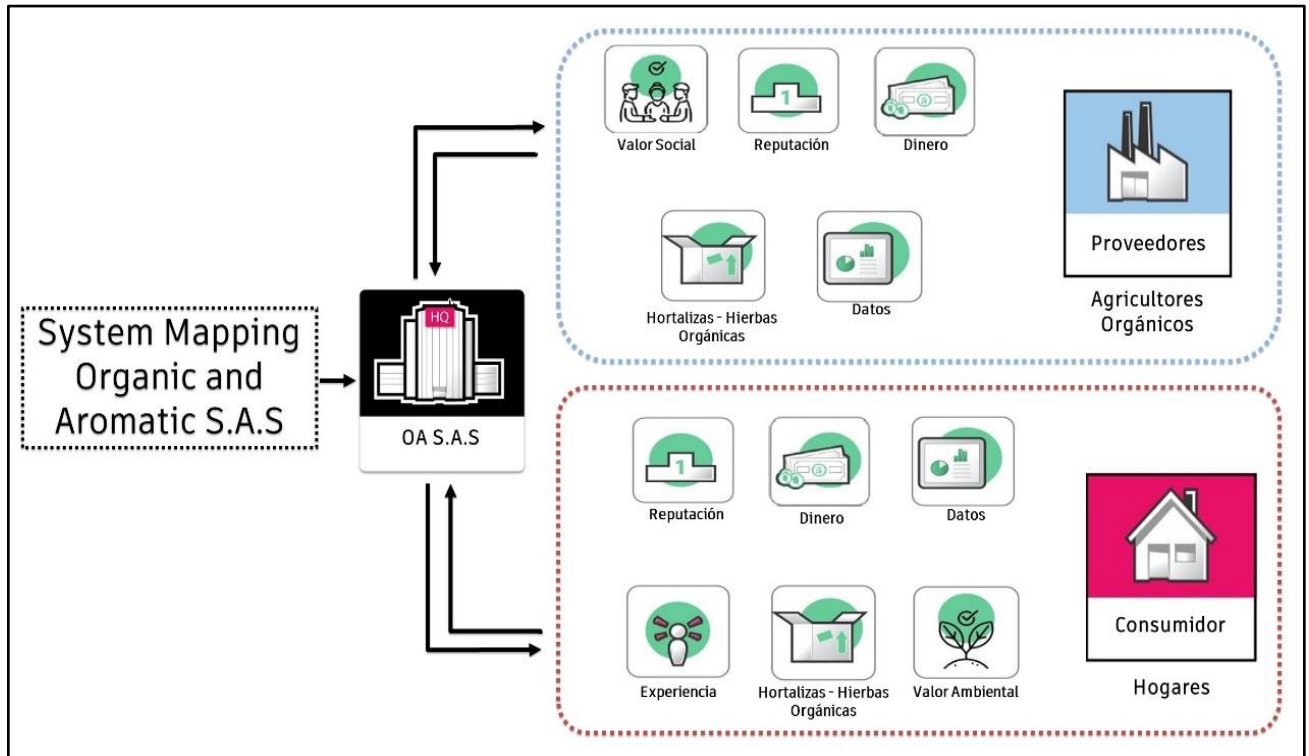
- **Empresa (Organic & Aromatic S.A.S.):** Intermediaria entre clientes y proveedores, gestiona la plataforma de ventas en línea, garantiza la calidad de los productos y proporciona atención a la cliente personalizada.
- **Proveedores (Agricultores Orgánicos):** Agricultores orgánicos certificados que cultivan productos de manera sostenible y garantizan la oferta de productos frescos y saludables.
- **Consumidores Finales (Hogares):** Familias y personas preocupadas por su salud y el medio ambiente, interesadas en la adquisición de productos orgánicos de calidad.

7.1.2. Elementos de Intercambio:

- Valor Social: Capacitación y educación a los agricultores en prácticas sostenibles, promoviendo impacto positivo en la comunidad agrícola.
- Dinero: Generación de ingresos a través de la venta de productos y servicios, asegurando pagos justos a los proveedores.
- Datos: Transparencia en trazabilidad y calidad, optimización de operaciones mediante análisis de datos.
- Productos (Frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas): Oferta de productos frescos, certificados y saludables para satisfacer la demanda de los clientes.
- Experiencia: Provisión de una experiencia de compra Premium y formación culinaria para optimizar el uso de los productos.
- Valor Ambiental: Reducción del impacto ecológico a través de prácticas sostenibles y productos certificados.
- Reputación: Construcción de una imagen confiable y transparente basada en calidad y certificaciones.
- Comunidad: Formación y apoyo a productores locales, fortaleciendo la relación con los clientes y el ecosistema agrícola.

Este enfoque sistémico fortalece el modelo de negocio al optimizar la interacción entre los actores y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

Ilustración 2. System Mapping - Actores y elementos de intercambio OAS.



Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración anterior se representa el System Mapping de Organic & Aromatic S.A.S., un modelo visual que permite comprender las interacciones clave dentro del ecosistema de valor de la empresa. En el centro del sistema se encuentra la empresa OAS, que actúa como plataforma digital articuladora entre los productores agrícolas y los hogares consumidores. Su rol es facilitar el flujo de productos, información, confianza y valor entre ambas partes.

Se representan a los agricultores orgánicos, quienes son los proveedores directos productos orgánicos certificados. Además de entregar el producto físico, estos actores generan valor social, aportan datos al sistema de trazabilidad y construyen reputación a través de buenas prácticas agrícolas. A cambio, reciben ingresos justos, visibilidad de marca y retroalimentación del consumidor final.

Por otra parte se encuentran los hogares consumidores, interesados en productos saludables, frescos y producidos bajo principios de sostenibilidad. Este grupo obtiene una experiencia de compra enriquecida, acceso a alimentos de alta calidad y contribuye al fortalecimiento del valor ambiental del modelo. Además, entrega datos de consumo,

reputación digital como; calificaciones, recomendaciones, y recursos económicos al sistema.

La plataforma OAS es el eje del sistema, pues no solo facilita el intercambio logístico y comercial, sino que también garantiza la trazabilidad mediante tecnología blockchain, gestiona la reputación de los actores, y promueve la educación del consumidor y el acompañamiento técnico al productor.

En el sistema se integran

tanto flujos tangibles (productos, dinero, datos) como intangibles (reputación, valor social, valor ambiental), reflejando un enfoque de economía circular y de valor compartido. Este modelo busca generar beneficios económicos, sociales y ambientales de forma simultánea, siendo coherente con el propósito sostenible y colaborativo de la empresa.

7.1.3. Lienzo De Modelo De Negocio Sostenible

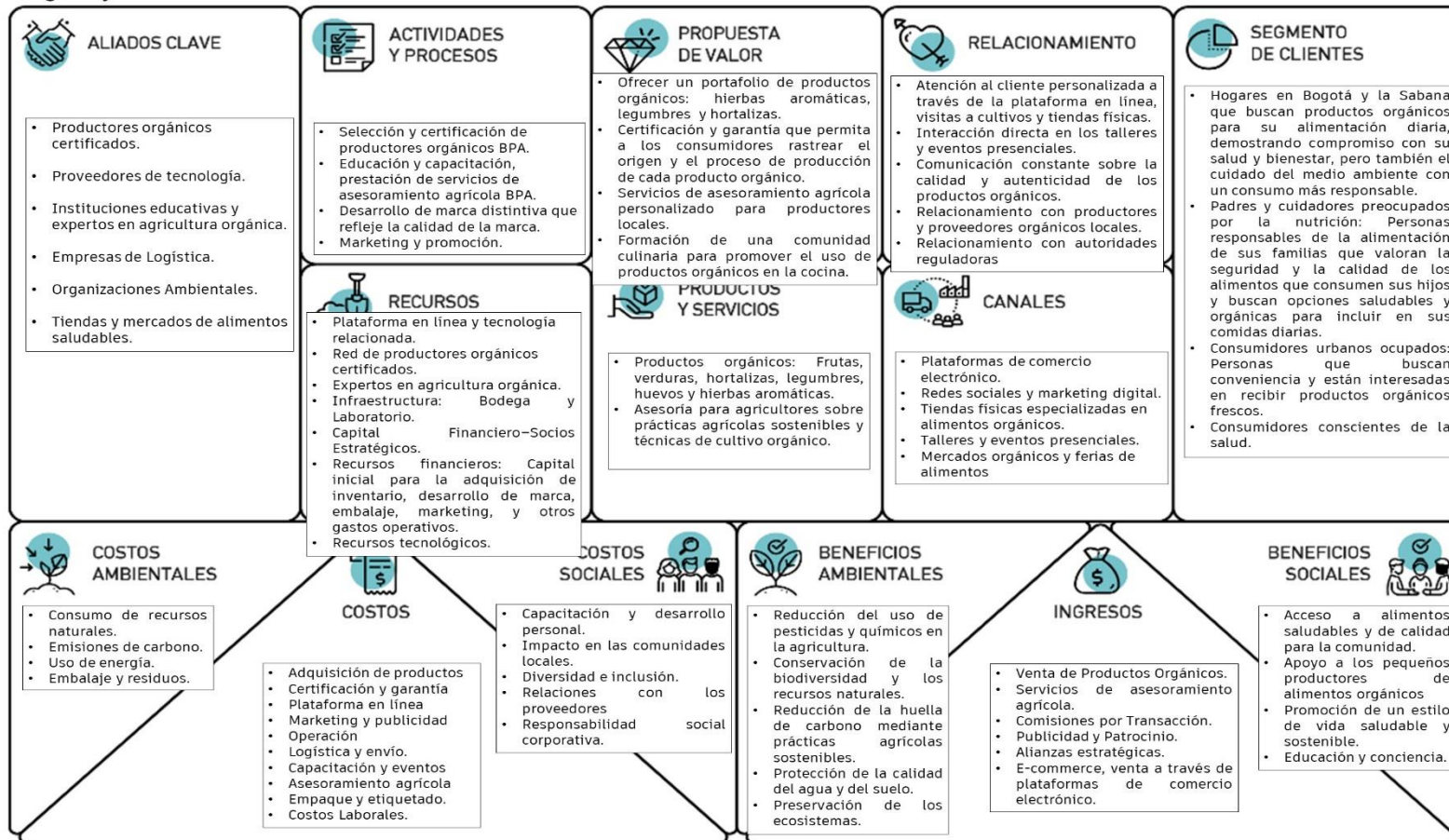
El lienzo de modelo de negocio sostenible es una herramienta estratégica que permite a las empresas diseñar y analizar su modelo de manera integral, incorporando no solo la dimensión económica, sino también los aspectos sociales y ambientales. Inspirado en los principios del desarrollo sostenible, este enfoque busca crear valor que trascienda lo financiero, generando beneficios duraderos para la sociedad y el medio ambiente.

Según (Roa, 2023) Aplicar este tipo de modelos dentro de las organizaciones es fundamental para posicionar la sostenibilidad como un eje central en el diseño de modelos de negocio. Este enfoque no solo permite alcanzar resultados económicos, sino que también promueve la responsabilidad frente al impacto social y ambiental de las actividades empresariales. En este contexto, las empresas que adoptan prácticas sostenibles suelen ser más innovadoras, adaptables y competitivas, especialmente en un entorno donde los desafíos ecológicos y sociales tienen un peso cada vez mayor.

Ilustración 3. Lienzo modelo de negocio sostenible - Organic and Aromatic SAS

Business Model Canvas (Hipótesis) - Organic and Aromatic S.A.S

Desarrollar un modelo de comercialización especializado en alimentos orgánicos, para el segmento de hogares de la ciudad de Bogotá y su zona de influencia en la sabana.



Fuente: Elaboración propia a partir del Instructivo lienzo de modelo de negocio sostenible de la universidad EAN

- Segmento de clientes: Organic & Aromatic SAS se dirige a hogares ubicados en Bogotá y la Sabana que buscan productos orgánicos para su consumo diario. Estos clientes priorizan su salud y bienestar, además de adoptar un consumo más responsable con el medio ambiente al elegir alimentos cultivados de manera sostenible.
- Propuesta de valor: Organic & Aromatic S.A.S. cuenta con un portafolio de productos orgánicos que incluye frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas, todos respaldados por certificaciones que garantizan su autenticidad y calidad. A lo largo de toda la cadena, desde la siembra hasta la entrega, se realiza un seguimiento riguroso del proceso de producción. Además, la empresa brinda asesoría y formación en prácticas de agricultura sostenible a sus productores aliados, fortaleciendo así la cadena de suministro. Paralelamente, busca construir una comunidad culinaria que promueva el uso de productos orgánicos en la cocina, como parte de un estilo de vida más saludable y consciente con el medio ambiente.
- Productos y servicios: El modelo de negocio se basa en la comercialización de productos orgánicos como frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas, dirigidos a consumidores individuales. Además, ofrece asesoramiento a agricultores en técnicas de cultivo sostenible, contribuyendo al fortalecimiento de la agricultura ecológica en la región y asegurando la calidad de los productos comercializados.
- Canales: Los productos y servicios se distribuyen a través de diversos canales, incluyendo una plataforma en línea, página web y redes sociales, facilitando el acceso a los clientes. También se establecen alianzas con tiendas físicas especializadas para brindar una experiencia de compra personalizada a quienes prefieren la interacción directa.
- Relación con los clientes: La relación con los clientes se construye a partir de una atención cercana y personalizada, brindada principalmente a través de la plataforma digital, pero también mediante visitas a cultivos y puntos de venta físicos, lo que fortalece la confianza y el vínculo directo con los consumidores. Además, se fomenta la participación en talleres y eventos presenciales, generando espacios de diálogo y

aprendizaje que permiten comunicar de forma constante los beneficios y la calidad de los productos orgánicos.

- **Beneficios sociales:** El modelo de negocio genera un impacto social positivo al facilitar el acceso a alimentos saludables y de calidad, al tiempo que apoya a pequeños productores orgánicos, contribuyendo a construir un sistema agrícola más justo y sostenible. Además, promueve un estilo de vida consciente y responsable, ayudando a sensibilizar a los consumidores sobre cómo sus decisiones alimentarias influyen tanto en su salud como en el cuidado del medio ambiente.
- **Beneficios ambientales:** Organic & Aromatic S.A.S. aporta de manera significativa a la reducción del uso de pesticidas y productos químicos en la agricultura, lo que permite cuidar la salud del suelo, proteger las fuentes de agua y conservar la biodiversidad. Asimismo, impulsa prácticas agrícolas sostenibles que ayudan a disminuir la huella de carbono, aportando a la mitigación del cambio climático y promoviendo un entorno más sano y equilibrado para las próximas generaciones.
- **Recursos clave:** El crecimiento del negocio se apalanca en una plataforma digital que facilita las transacciones y mejora la comunicación con clientes y productores. Además, cuenta con una red de aliados clave: productores orgánicos certificados con experiencia en agricultura ecológica, infraestructura para almacenamiento y control de calidad, así como el respaldo financiero de socios estratégicos. Estos elementos en conjunto fortalecen la sostenibilidad del modelo y permiten escalar su impacto de forma eficiente y responsable.
- **Actividades y procesos:** Entre las actividades clave del modelo se encuentran la identificación y certificación de productores orgánicos, con el fin de asegurar la calidad de los productos ofrecidos. Asimismo, se brinda acompañamiento técnico y asesoría especializada para fomentar prácticas agrícolas sostenibles. Estas acciones son fundamentales para mantener altos estándares de calidad y sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de producción.
- **Aliados clave:** El modelo de negocio se apoya en alianzas estratégicas con actores clave como productores orgánicos, proveedores de tecnología, instituciones educativas y especialistas en agricultura sostenible. También incluye la colaboración con

empresas logísticas y organizaciones ambientales. Estas alianzas permiten fortalecer el ecosistema orgánico, facilitar el intercambio de conocimientos y asegurar una operación eficiente y alineada con los principios de sostenibilidad.

- **Estructura de costos:** Para garantizar la sostenibilidad financiera del negocio, se consideran costos asociados a certificaciones, desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital, estrategias de marketing, gastos operativos, logística, eventos de capacitación, contratación de personal especializado y costos de empaque y etiquetado.
- **Costo social:** Dentro de los costos sociales se contemplan aspectos como la capacitación y el crecimiento profesional del equipo, el impacto positivo en las comunidades locales, la promoción de la diversidad y la inclusión, el fortalecimiento de relaciones justas y duraderas con los proveedores, y el compromiso activo con la responsabilidad social empresarial.
- **Costo ambiental:** Los costos ambientales están relacionados con el uso de recursos naturales, la generación de emisiones, la gestión de residuos y la protección de los ecosistemas. En el caso de Organic & Aromatic S.A.S., estos impactos se reducen significativamente gracias a un modelo de producción sostenible, que genera menos contaminación que la agricultura convencional y opera a través de una cadena de suministro diseñada con criterios de sostenibilidad ambiental en cada etapa.
- **Fuentes de ingreso:** Organic & Aromatic S.A.S. genera ingresos a través de diferentes fuentes, entre ellas la venta de productos orgánicos, la prestación de servicios de asesoría a productores locales, las comisiones por transacciones realizadas en la plataforma, así como ingresos por publicidad, patrocinios y alianzas con empresas afines. Además, la comercialización en línea mediante plataformas de comercio electrónico amplía el alcance del negocio. Esta diversificación de ingresos contribuye a la estabilidad financiera y al crecimiento sostenible de la empresa.

7.2. Estudio piloto de mercado

7.2.1. *Objetivos del Estudio, Objetivo General*

El estudio piloto evaluó la viabilidad del modelo de negocio de Organic and Aromatic S.A.S. mediante encuestas a consumidores en supermercados de Bogotá, Chía y otras ciudades de la sabana, con el objetivo de validar hipótesis de mercado y comprender las preferencias del segmento objetivo.

7.2.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar las preferencias de compra de Frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas orgánicas entre los consumidores.
- Evaluar el interés en la autenticidad y trazabilidad de los productos a través de herramientas como el registro distribuido.
- Analizar la disposición de los consumidores a utilizar una plataforma de comercialización de productos orgánicos.
- Identificar las principales barreras para la compra de productos orgánicos, como precios y accesibilidad.
- Explorar la aceptación del enfoque de sostenibilidad del modelo de negocio, incluyendo actividades educativas y de asesoramiento.

7.3. *Diseño Metodológico*

7.3.1. *Tipo de Estudio*

Este estudio cuantitativo analiza las preferencias de consumo de productos orgánicos en Bogotá, utilizando encuestas en supermercados para recopilar datos clave. Su objetivo es desarrollar un Plan de Negocios para Organic And Aromatic S.A.S., incluyendo análisis de mercado, estrategias de marketing y planificación financiera, con un enfoque sostenible y alineado con las tendencias de consumo responsable.

7.3.2. *Tamaño de la población*

El estudio analiza a 394 consumidores potenciales de Bogotá y la Sabana, utilizando una muestra aleatoria y estratificada para garantizar resultados representativos y confiables.

7.3.3. *Fórmula utilizada*

Se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple, El tamaño de la muestra se calculó considerando:

- Z es el valor crítico de Z , que para un nivel de confianza del 95% es 1.96.
- p es la proporción esperada (50%).
- E es el margen de error (5%).
- Población estimada: Considerando que la población potencial es muy amplia y difícil de determinar, se tomó como infinita.

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 384,16 \approx 384$$

El tamaño de muestra necesario es 385 personas, lo cual es coherente con la muestra utilizada en este estudio piloto de 394 personas.

7.3.4. *Herramienta de Recolección de Datos*

Se utilizó un cuestionario estructurado para recolectar información sobre los comportamientos, preferencias y percepciones de los consumidores respecto a productos orgánicos y saludables. Este se organizó en secciones clave para un análisis sistemático y detallado, ver anexo 1.

Elemento	Descripción
Objetivo de la encuesta	Identificar los comportamientos, preferencias y percepciones de los consumidores frente al consumo de productos orgánicos, así como las condiciones y expectativas de los productores en torno a su comercialización, certificación y asesoramiento.

Población objetivo	Consumidores de productos orgánicos, especialmente en Bogotá y municipios aledaños.
Tamaño de la muestra	Encuesta a consumidores: 394
Instrumento de recolección	Cuestionario estructurado en línea, aplicado a través de Google Forms. Enlace al formulario: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0SgtiSvwK1LksmAsbvzUXRURjM3Vjg3RDJVRUNIV1MxTzMzUEhUQzBVMC4u
Tipo de estudio	Cuantitativo descriptivo.
Duración aproximada de diligenciamiento	5 a 7 minutos.
Tratamiento de datos	Los datos fueron recopilados y procesados cumpliendo con la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales en Colombia. La información se utilizó exclusivamente con fines académicos.

El estudio segmenta la muestra en función de datos sociodemográficos para examinar cómo estos influyen en el consumo de productos orgánicos. Evalúa las preferencias de compra, factores de decisión como precio y certificación, y las barreras de adopción para optimizar estrategias comerciales. Además, mide la percepción de sostenibilidad y la disposición a pagar más por opciones ecológicas.

Además, se analiza el interés en plataformas digitales para la compra de estos productos, identificando oportunidades de innovación. La investigación se basó en encuestas digitales y presenciales en Bogotá y la Sabana, permitiendo una recopilación eficiente de datos sobre comportamiento, motivaciones y uso de tecnología en el consumo de productos orgánicos.

Resultados: Las encuestas permitió una comprensión integral del consumidor, facilitando estrategias alineadas con el mercado orgánico en Bogotá y la Sabana.

Datos Demográficos: Esta sección tiene como objetivo caracterizar al consumidor mediante variables sociodemográficas, como el sexo, para identificar tendencias de consumo según el género, así como el nivel educativo, con el fin de evaluar la relación entre la formación académica y el interés en productos orgánicos. Además, analiza el estrato socioeconómico y los ingresos familiares para determinar cómo el perfil económico influye en la capacidad y disposición de los consumidores para adquirir estos productos.

Conocimiento sobre Productos Orgánicos: Esta sección analiza el nivel de conocimiento de los encuestados acerca de los productos orgánicos, incluyendo su origen, certificaciones y beneficios, para identificar posibles brechas de información o percepciones erróneas.

7.4. Patrones de Consumo

El estudio examina la frecuencia de consumo de productos orgánicos para entender la regularidad de las compras, así como las categorías más solicitadas, incluyendo hierbas aromáticas, hortalizas y especias. También examina los principales canales de adquisición, como supermercados, tiendas especializadas y mercados locales, permitiendo identificar las preferencias de los consumidores. Además, se evalúan las motivaciones y barreras que influyen en la decisión de compra, determinando los factores que impulsan o limitan el acceso a estos productos.

Otro aspecto importante es la percepción de los precios, explorando si los consumidores consideran que el costo de los productos orgánicos refleja su calidad. Asimismo, se explora el interés en plataformas digitales como canal de compra, destacando la trazabilidad, certificación y origen como diferenciadores clave. Finalmente, se analizan las actitudes hacia la sostenibilidad, midiendo el nivel de conciencia ambiental y la disposición a participar en iniciativas ecológicas o proyectos de sensibilización.

7.5. Contribuciones del Estudio Piloto al Desarrollo Estratégico

El estudio piloto proporciona información clave para definir el modelo de negocio, estrategias de mercado y herramientas tecnológicas de Organic and Aromatic S.A.S., optimizando su impacto y alineación con el consumidor.

7.6. Ajuste del Modelo de Negocio y Estrategias de Mercado

El análisis exhaustivo de los datos recopilados permitirá identificar patrones de comportamiento y preferencias fundamentales entre los consumidores de productos orgánicos en Bogotá y sus alrededores.

Esto incluye segmento del mercado objetivo ajustando la oferta a los segmentos más relevantes y priorizar los productos con mayor demanda para maximizar su potencial de éxito. Además, el análisis de la percepción de sostenibilidad y las motivaciones de compra facilitará el desarrollo de estrategias de diferenciación, posicionando a Organic and Aromatic S.A.S. como referente en prácticas sostenibles dentro de un mercado competitivo. De la misma forma, la evaluación de los canales de compra preferidos y las barreras percibidas permitirá definir puntos de venta estratégicos y optimizar la logística de distribución. Finalmente, se evaluará la viabilidad de la plataforma en línea como un canal clave para comercializar y mejorar el acceso a productos orgánicos.

La evaluación del interés en plataformas digitales permitirá determinar la viabilidad de un marketplace, considerando factores como la trazabilidad, la certificación de productos y la conveniencia de compra. Este análisis evaluará el interés y la disposición de los consumidores para utilizar una plataforma digital diseñada para la comercialización de productos orgánicos. A partir de la retroalimentación obtenida, se definirán las funciones clave, priorizando aspectos como trazabilidad, autenticidad y facilidad de uso. Además, se identificarán posibles barreras tecnológicas y de acceso, permitiendo ajustar estrategias que optimicen la adopción y usabilidad de la plataforma.

7.7. Identificación de Oportunidades para Educar al Consumidor

El estudio piloto permitirá identificar oportunidades para educar y sensibilizar al consumidor sobre productos orgánicos.

Este análisis servirá como base para desarrollar campañas informativas que resalten los beneficios de los productos orgánicos, no solo para la salud, sino también para el cuidado del medio ambiente y el fortalecimiento de la economía local. Al mismo tiempo, permitirá diseñar estrategias que promuevan prácticas agrícolas sostenibles y éticas, ayudando a sensibilizar a los consumidores sobre el impacto que tienen sus decisiones de compra en la sociedad y en el entorno natural.

Igualmente, se implementarán acciones para reducir barreras informativas, combatiendo la desinformación y destacando la trazabilidad y certificación de los productos como elementos clave de diferenciación. Para fortalecer el compromiso con un estilo de vida sostenible, se

organizarán actividades de participación comunitaria, como talleres, eventos culinarios y proyectos de sensibilización, fomentando la interacción entre consumidores y productores.

7.8. Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir del estudio del comportamiento del consumidor, el cual se basó en encuestas aplicadas a la población objetivo, con un nivel de confianza del 95%. Además, mediante el uso de fuentes secundarias y la aplicación del modelo TAM, SAM y SOM, se identifican las principales tendencias de crecimiento del mercado, su tamaño estimado, la demanda potencial, la proyección de ventas y la participación esperada. El capítulo concluye con la identificación de oportunidades clave y posibles riesgos dentro del mercado analizado.

De manera complementaria, se presentan los resultados del grupo focal realizado para determinar el comportamiento del productor, el cual ha sido considerado un aliado estratégico en el modelo de negocio de OAS..

7.9. Tamaño del mercado

7.9.1. TAM (Total Addressable Market)

El TAM de Organic and Aromatic S.A.S. abarca el mercado global de alimentos orgánicos, el cual ha experimentado un crecimiento sostenido debido a la preferencia de los consumidores por productos saludables y sostenibles. Según las proyecciones, este mercado crecerá de USD 164 mil millones en 2022 a USD 220 mil millones en los próximos cinco años, con una tasa anual compuesta del 6,02% (Precedence Research , 2023) . Dentro de este contexto, el TAM incluye diversos segmentos:

- **Alimentos frescos:** representan el 30 % del TAM.
- **Plantas aromáticas y especias:** contribuyen con un 10 %, siendo altamente demandadas en la gastronomía y el sector de bienestar.
- **Productos procesados:** como mermeladas e infusiones, equivalen al 20 %.

Este mercado incluye potenciales clientes en hogares y cadenas de supermercados a nivel global, destacando oportunidades significativas en Alemania, Estados Unidos y Suecia, países líderes en el consumo de productos orgánicos. Sin embargo, factores como normativas internacionales y la logística de exportación influyen en la capacidad de captación (Proexport, 2015).

7.9.2. SAM (Serviceable Available Market)

El SAM se delimita a dos segmentos estratégicos:

Mercado local: Según el Registro Estadístico Base de Población (REBP) del año 2021 del DANE, consultado en mayo 2024, Bogotá y la sabana representan una población urbana de más de 8 millones de habitantes. De ellos, el 20 % pertenece a niveles socioeconómicos 4, 5 y 6, lo que equivale a aproximadamente 1,6 millones de consumidores potenciales interesados en productos orgánicos. La ciudad de Bogotá cuenta con 732.300 personas en rango de edad de 20-29 años, y 647.599 en rango de 30-39 años, siendo este el perfil del cliente previamente caracterizado. En total según el DANE, Bogotá cuenta con 1.379.899 habitantes en este segmento (DANE, 2021).

Según el Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras elaborado por el Ministerio de Salud y Protección Social (2013), en Bogotá el consumo per cápita diario es de aproximadamente 116 gramos de frutas y 66 gramos de hortalizas. Estos datos son consistentes con el informe de (Fariño, 2018) quien señala que, en promedio, el consumo per cápita de frutas y hortalizas en Colombia es de 200 gramos diarios, una cifra que aún se encuentra por debajo de la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que sugiere un mínimo de 400 gramos por persona al día.

Por lo anterior, el SAM para la ciudad de Bogotá se define en 1.379.899 habitantes en este segmento x 400 gramos per cápita= 551 toneladas mensuales. Este valor ha sido estimado a partir del resultado de las encuestas realizadas a los consumidores, las cuales permitieron caracterizar a los estratos 4 y 5 como un segmento de hogares clave para la comercialización de los productos.

7.9.3. SOM (Serviceable Obtainable Market)

El SOM refleja la participación de mercado que la empresa espera capturar a corto plazo:

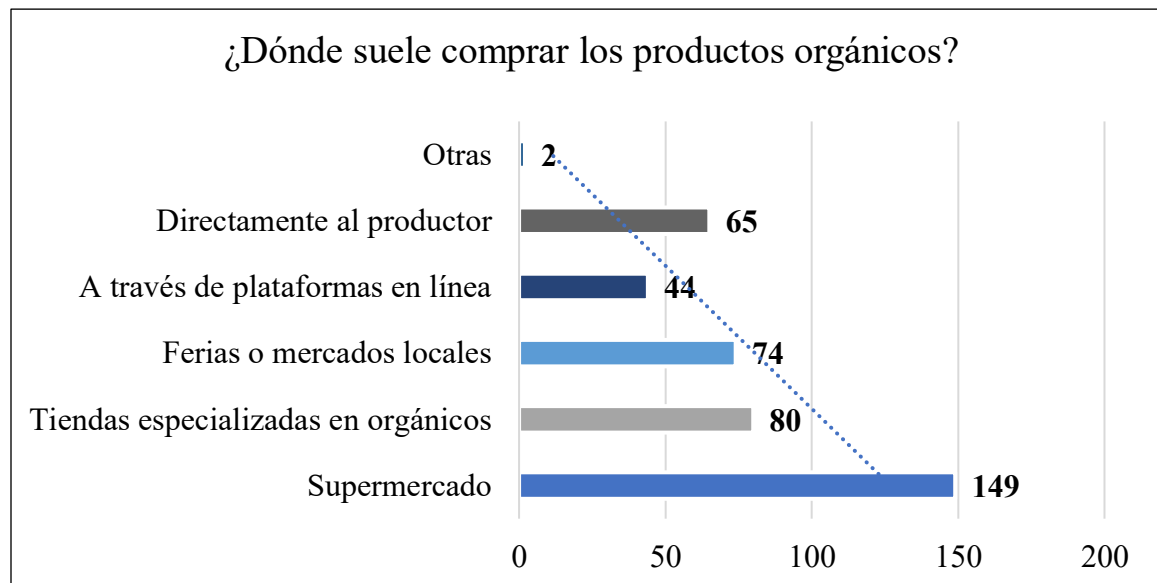
- Mercado local:
Se proyecta atender el 3 % de los interesados (3 % del SAM), equivalente a 41,396 consumidores, con un ticket promedio mensual de 100.000 COP. Esto representaría ingresos anuales aproximadamente 50.000 millones de COP.

La tendencia de los consumidores a adquirir productos orgánicos en lugares especializados, supermercados y compra directa al productor nos permitió establecer un SOM conservador y razonable con la competencia.

7.10. Comportamiento del consumidor

Lugar de compra: Los resultados de la encuesta muestran que los consumidores de productos orgánicos prefieren hacer sus compras principalmente en supermercados (260 respuestas). Esto sugiere que la accesibilidad y la comodidad son factores determinantes para el consumo de este tipo de alimentos. Las tiendas especializadas en productos orgánicos (80 menciones) y las ferias o mercados locales (74 menciones) también desempeñan un papel importante, especialmente para quienes buscan una mayor variedad o frescura en sus compras. Una minoría significativa prefiere comprar directamente al productor (65 menciones), lo que refleja una tendencia hacia el consumo responsable y la confianza en el origen de los productos. La baja adopción de plataformas en línea para este mercado (44 menciones) sugiere oportunidades para mejorar la experiencia de compra digital. Los resultados muestran una preferencia clara por los puntos físicos de venta, donde los consumidores pueden inspeccionar los productos de manera directa antes de tomar una decisión.

Ilustración 4. Resultado Lugares de compra



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

1

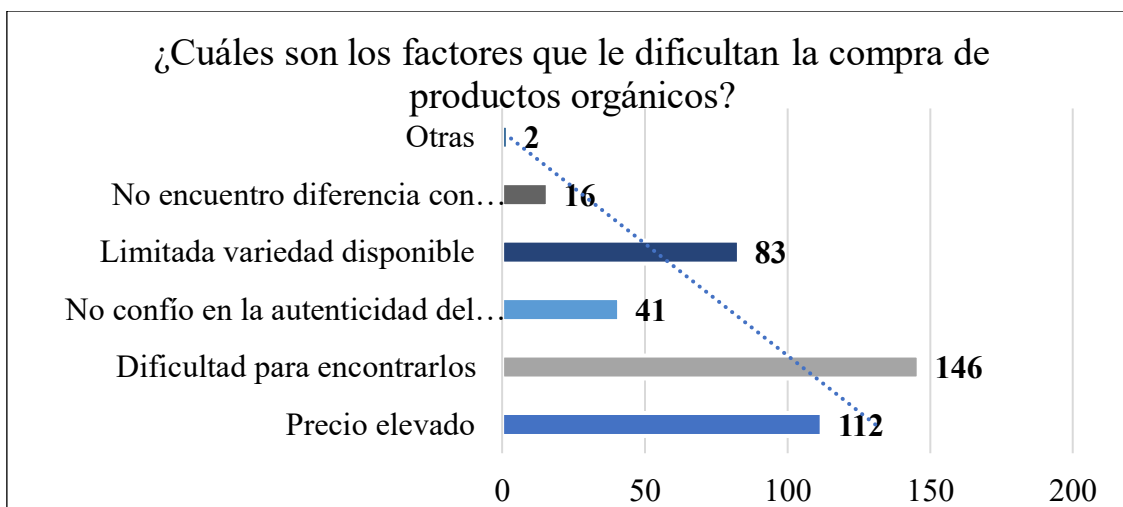
Barreras y percepción de precios

Ilustración 5. Resultados principales barreras de consumo

1 Los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores en Bogotá y la Sabana se presentan de forma ampliada en el Capítulo 13 – Anexos. Esta sección incluye 14 gráficos que complementan el análisis principal y permiten profundizar en aspectos clave del comportamiento del consumidor frente a los productos orgánicos.

Entre los temas destacados se encuentran el nivel de conocimiento sobre lo orgánico, la frecuencia de consumo, las motivaciones y barreras, la importancia de la certificación, la percepción del precio, el interés en talleres y trazabilidad, y el impacto ambiental como criterio de compra. La información contenida en los anexos sirve como base empírica para sustentar el modelo de negocio propuesto por Organic & Aromatic S.A.S. y orientar decisiones estratégicas en marketing, oferta de valor y relacionamiento con el cliente.

Cada anexo está numerado, titulado y descrito para facilitar su consulta. Se recomienda al lector revisar estos gráficos en paralelo con la interpretación contenida en el presente capítulo, a fin de tener una comprensión más amplia y detallada de los hallazgos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.

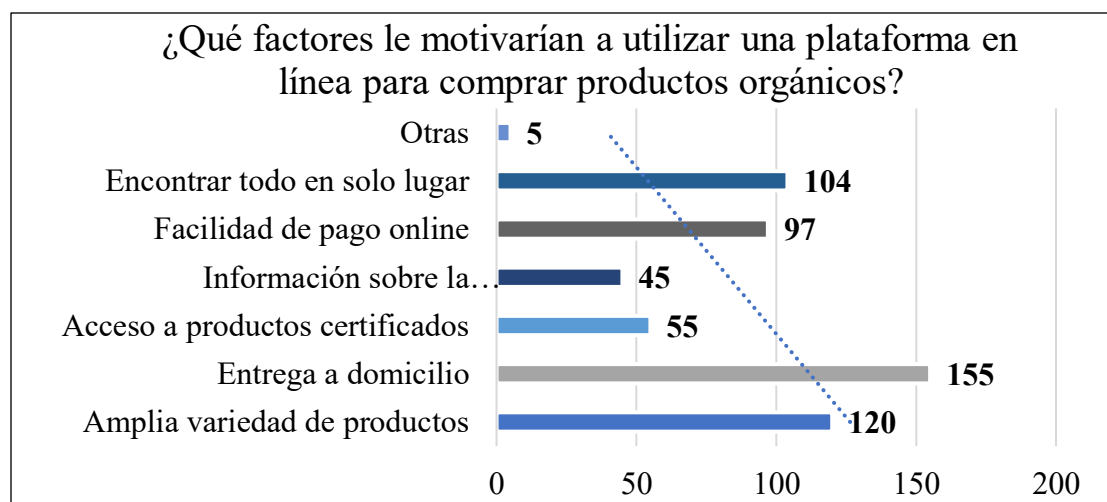
A pesar del creciente interés por los productos orgánicos, los consumidores enfrentan varias barreras para su compra. La dificultad para encontrar estos productos (146 menciones) y los precios elevados (112 menciones) se destacan como los principales factores limitantes. Además, la limitada variedad disponible (83 menciones) representa una preocupación constante para los consumidores que buscan diversificar su dieta de manera saludable. Aunque algunos consumidores se muestran escépticos respecto a la autenticidad de los productos orgánicos, este factor parece tener un menor impacto en las decisiones de compra. En cuanto a la percepción de precios, un 44% de los encuestados considera que los precios son justificados por la calidad. No obstante, un 14% los percibe como muy altos, prefiriendo alternativas convencionales. *Esto pone en evidencia la necesidad de estrategias comerciales que hagan más accesibles los productos orgánicos a un mayor público.*

Motivadores para compras en línea

El estudio también reveló los principales motivadores para el consumo de productos orgánicos mediante plataformas digitales. La entrega a domicilio se posicionó como el factor más influyente (155 menciones), reflejando la importancia de la comodidad en el comportamiento del consumidor. Otros motivadores importantes fueron la amplia variedad de productos (120 menciones) y la facilidad de pago online (97 menciones). La trazabilidad de los productos (45 menciones) también tiene una influencia significativa, lo que demuestra una preocupación por el origen de los alimentos. La baja participación de los consumidores que

prefieren las compras digitales evidencia una oportunidad para el mercado, especialmente si se mejora la experiencia de usuario mediante la oferta de información clara y garantía de calidad en los productos.

Ilustración 6. Motivadores de compra online



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Actitudes hacia el precio y la conciencia ambiental

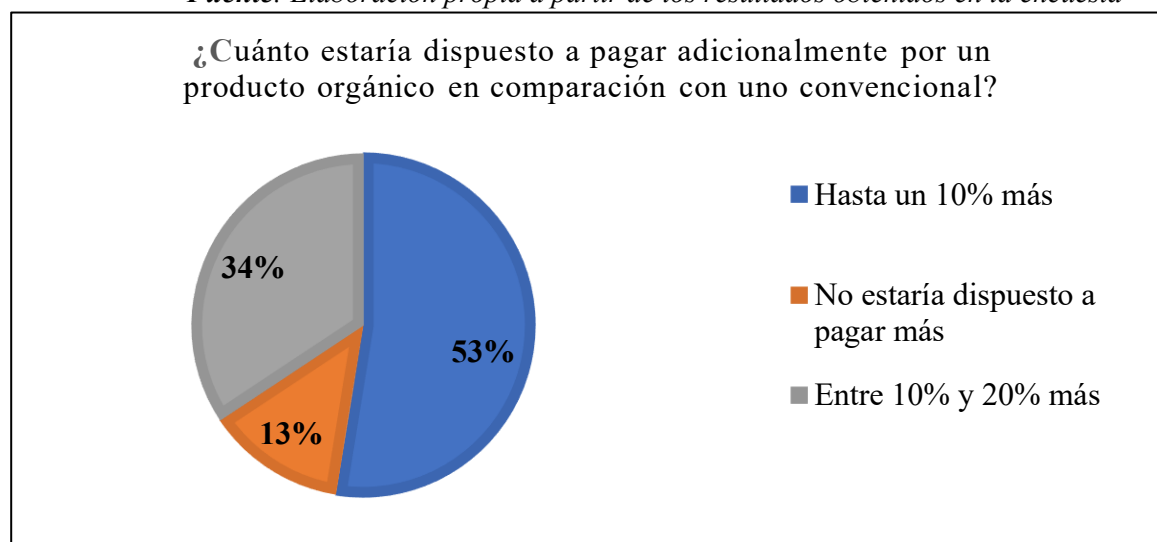
El precio de los productos orgánicos sigue siendo un tema clave en el comportamiento del consumidor. El 47% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta un 10% adicional por un producto orgánico, mientras que un 31% aceptaría pagar entre un 10% y 20% más. Sin embargo, una minoría significativa (8%) indicó que no pagaría ningún extra por productos orgánicos, lo que refleja una percepción de valor limitado. En cuanto a la conciencia ambiental, el 46% considera el impacto ambiental de sus compras como muy importante, y un 42% lo evalúa como algo importante. Esto sugiere una tendencia hacia un consumo más consciente, aunque aún existen barreras relacionadas con el precio y la disponibilidad de información sobre el impacto ambiental de los productos.

Participación en actividades sostenibles y variación de consumo

El interés por actividades sostenibles también es una señal de un comportamiento de consumo emergente. Un 49% de los encuestados estaría dispuesto a participar en talleres o eventos sobre consumo sostenible, dependiendo del tema, mientras que un 29% lo haría definitivamente. Esto muestra una tendencia positiva hacia la educación y concientización ambiental. En cuanto a los hábitos de compra de frutas y verduras, el 28% de los consumidores varía su elección según la temporada, mientras que otros toman decisiones influenciadas por el precio (63 menciones) o preferencias personales (56 menciones). Estos hallazgos reflejan la importancia de ofrecer una oferta diversificada y alineada con las necesidades cambiantes del consumidor para fomentar un mercado de alimentos orgánicos más estable y atractivo.

Ilustración 7. Disposición de pago

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta



7.11. Comportamiento del productor:

El grupo focal realizado con productores de los cerros orientales de Bogotá y del municipio de San Francisco / Cundinamarca, permitió recoger información valiosa sobre sus experiencias, percepciones y principales preocupaciones frente a la producción orgánica.

Los participantes coincidieron en que la principal diferencia entre los productos orgánicos y los convencionales radica en los insumos utilizados. Subrayaron que todo el proceso debe ser completamente orgánico: desde los alimentos que consumen las lombrices para la elaboración del abono, hasta los productos usados para desinfectar herramientas agrícolas. Estas prácticas,

explicaron, garantizan una producción más limpia, segura para la salud y respetuosa con el medio ambiente.

Respecto a la trazabilidad y la transparencia, los productores indicaron que su relevancia varía según el producto y las condiciones del mercado. Mencionaron el caso de la gulupa como ejemplo: su precio de venta depende tanto de la calidad como de la relación entre la oferta y la demanda a lo largo del año. También enfatizaron la necesidad de que los consumidores comprendan los costos reales que implica la producción orgánica, especialmente en lo que respecta a la mano de obra intensiva y a los insumos especializados.

En cuanto a las expectativas de colaboración con empresas como Organic & Aromatic S.A.S., manifestaron su interés en establecer alianzas que ofrezcan seguridad en la compra, criterios de selección basados en calidad, y estrategias de mercadeo diferenciadas. Señalaron la importancia de educar al consumidor sobre el valor de los productos orgánicos más allá de su apariencia, ya que la forma externa no siempre refleja la calidad nutricional o el cuidado en el cultivo.

Uno de los retos más mencionados fue la dificultad para comercializar sus productos de forma constante. Propusieron establecer acuerdos de compra a largo plazo y desarrollar infraestructuras como cuartos fríos y sistemas de recolección eficiente para preservar la frescura. Además, resaltaron la importancia del trabajo colaborativo para promover prácticas sostenibles y fortalecer el cultivo orgánico en la región.

Finalmente, uno de los agricultores expresó con preocupación la necesidad urgente de contar con compradores fijos, pues actualmente deben desplazarse hasta Bogotá para vender directamente al consumidor. Esto representa una carga adicional para los productores, quienes manifestaron su deseo de enfocarse en su principal labor: cultivar. En este sentido, plantearon la necesidad de contar con intermediarios que garanticen la compra y promuevan el valor real de los productos orgánicos ante el consumidor final.

8. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

Para el lanzamiento de Organic & Aromatic S.A.S. al mercado se requiere de una estrategia integral que garantice un posicionamiento sólido desde el inicio de sus operaciones. Para ello, es fundamental identificar los segmentos de mercado más receptivos, definir una estrategia de penetración efectiva y establecer un plan de comunicación que genere confianza y lealtad en los

consumidores. Más que una simple oferta de productos orgánicos certificados, esta entrada se debe enfocar en construir una comunidad comprometida con la sostenibilidad y el comercio justo.

Para lograrlo, se adopta el enfoque de la estrategia de los océanos azules, que busca la diferenciación y la creación de un nuevo espacio de mercado en lugar de competir directamente con los actores existentes (Zendesk, 2024). Este enfoque permite a Organic & Aromatic S.A.S. innovar y ofrecer valor agregado a sus clientes, a través de un modelo de negocio basado en tecnología tipo blockchain, que brindará información detallada sobre el origen y calidad de los productos. Con esto, se espera fortalecer la confianza del mercado objetivo y garantizar una experiencia de consumo más cercana y consciente. Según un estudio de la (FAO, 2024), los consumidores de productos orgánicos priorizan la transparencia y la certificación en sus decisiones de compra, lo que refuerza la necesidad de crear estrategias de mercadeo alineadas con estos valores.

A continuación, se detalla la estrategia de introducción de mercado, abarcando tácticas de promoción, canales de distribución y herramientas digitales que faciliten el posicionamiento de la marca en Bogotá y la Sabana.

8.1. PES Estratégico

El análisis estratégico utilizando el modelo PES (Producto, Experiencia, Servicio) brinda a las empresas una herramienta integral para evaluar los factores que influyen en su desempeño y posicionamiento. Este enfoque permite tener una visión amplia tanto de los aspectos internos como del entorno externo, lo que facilita la identificación de oportunidades de mejora y posibles desafíos que puedan impactar su desarrollo. Según (Porter, 1980), *“La capacidad de una empresa para estar en la vanguardia depende de su habilidad para desarrollar una estrategia que integre las diversas dimensiones de su entorno competitivo”*.

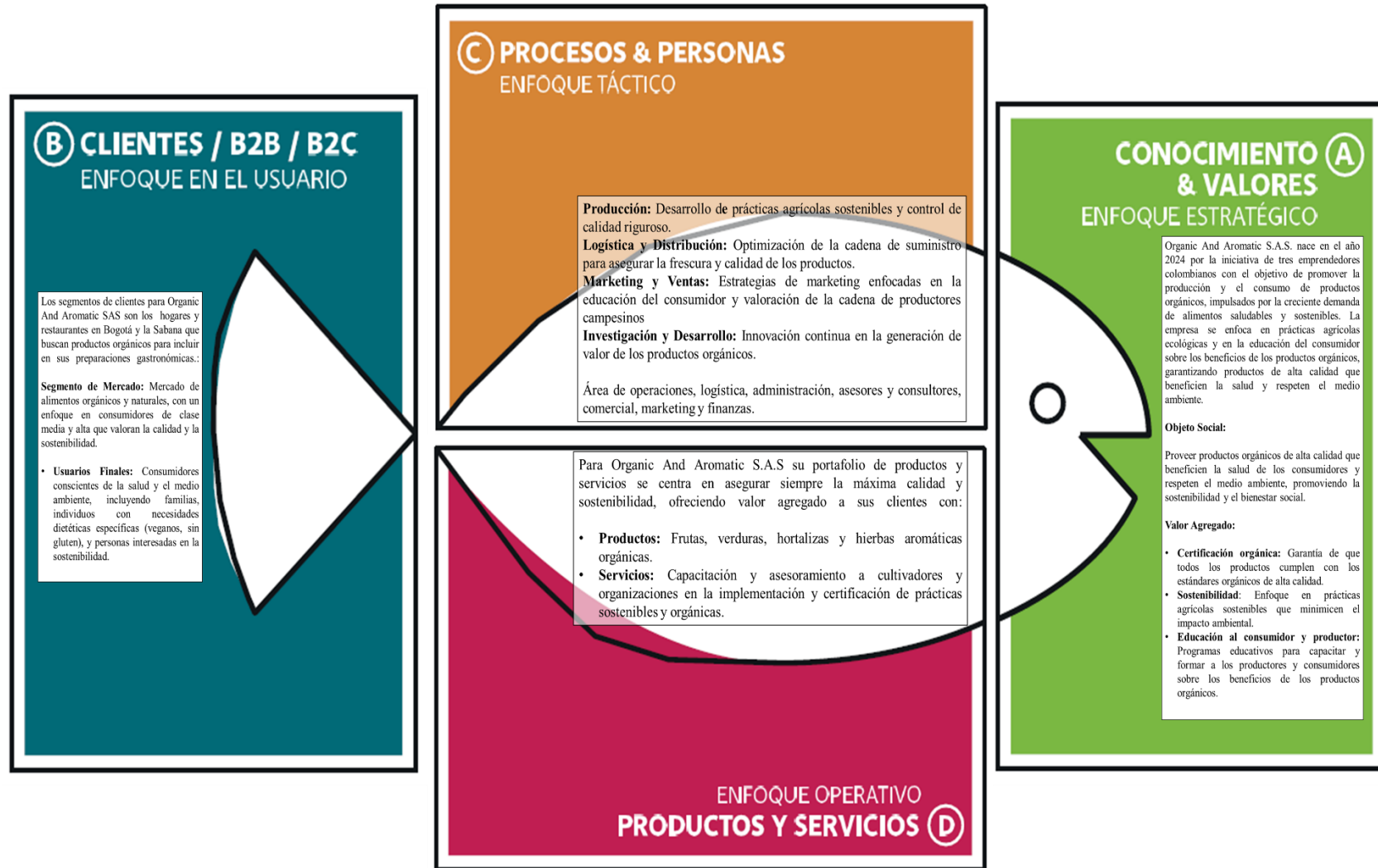
En el caso de Organic & Aromatic S.A.S., la aplicación del modelo PES (Producto, Experiencia, Servicio) resulta clave, ya que su enfoque en la producción orgánica y sostenible exige una atención especial a la calidad del producto, la experiencia del cliente y la prestación de un servicio diferencial. La propuesta de valor de la empresa se sustenta en tres pilares: la

autenticidad y sostenibilidad de sus productos, la educación del consumidor, y un servicio que garantice una experiencia de compra transparente, confiable y cercana.

El modelo PES ofrece una estrategia integral para fortalecer dicha propuesta de valor en el competitivo mercado de productos orgánicos. Desde la dimensión Producto, Organic & Aromatic S.A.S. debe destacarse por la calidad superior de su oferta, respaldada por certificaciones orgánicas y prácticas agrícolas innovadoras que respondan a las nuevas tendencias de consumo. En cuanto a la Experiencia del cliente, se prioriza la educación sobre los beneficios de lo orgánico, junto con un proceso de compra personalizado que genere confianza y cercanía. Finalmente, en el componente de Servicio, se plantea un enfoque que combine atención al cliente de alto nivel, acompañamiento técnico a los productores para elevar su competitividad, y una logística eficiente que garantice la frescura y trazabilidad de los productos.

La combinación de este modelo con la estrategia de los océanos azules potencia aún más el posicionamiento de Organic & Aromatic S.A.S. como un actor innovador dentro del sector. En lugar de limitarse a competir en variables tradicionales como precio o disponibilidad, la empresa busca construir un espacio de mercado único, donde la transparencia, la sostenibilidad y la educación del consumidor se convierten en verdaderas ventajas competitivas. Esta estrategia apunta a atraer a un público que no solo busca productos saludables, sino también experiencias alineadas con sus valores y estilo de vida consciente.

Ilustración 8. PES estratégico Organic and Armoatic SAS (Producto / Experiencia / Servicio)



Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Mejia y Arenas 2020.

Tabla 6. Análisis de Fortalezas y Debilidades de Organic And Aromatic S.A.S.

PES Estratégico	Fortalezas	Debilidades
Producto	Productos certificados y con estándares de calidad superior.	Costos de producción más elevados debido a prácticas sostenibles y certificaciones.
	Compromiso con la innovación para responder a las necesidades del consumidor.	Oferta de productos más reducida frente a los competidores tradicionales.
	Compromiso con soluciones de empaque que reduzcan el impacto ambiental.	Dependencia de condiciones climáticas y estacionalidad que pueden afectar la oferta.
	Garantía de trazabilidad desde el cultivo hasta la entrega final.	Necesidad de educar continuamente a los consumidores sobre el valor de los productos orgánicos.
Experiencia	Programas educativos para informar a los consumidores sobre los beneficios de los productos orgánicos.	Poca penetración en mercados donde la educación sobre productos orgánicos es limitada.
	Experiencia de compra en línea personalizada y transparente.	Costos asociados a la capacitación y formación del agricultor.
	Alto nivel de confianza y fidelidad del cliente debido a la transparencia y trazabilidad de la cadena de suministro.	Dificultad en mantener la consistencia de la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.
Servicio	Logística eficiente para asegurar la frescura y calidad de los productos.	Desafíos logísticos en la entrega de productos frescos y en perfecto estado.
	Programas de fidelización que recompensan a los clientes recurrentes.	Costos adicionales asociados con la logística y entrega eficiente de productos orgánicos frescos.
	Varias opciones de entrega para mayor conveniencia del cliente.	Complejidad en la gestión de un servicio al cliente eficiente debido a la expansión geográfica.

Fuente: Elaboración Propia a partir del modelo de Mejía y Arenas 2020.

El desarrollo del modelo PES proporciona a Organic And Aromatic S.A.S. una visión detallada de los factores clave que afectan su competitividad en el mercado de productos orgánicos. Este enfoque permite identificar y potenciar sus fortalezas, al mismo tiempo que

ayuda a mitigar las debilidades y desarrollar estrategias que fomenten un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

- **Producto:** Organic & Aromatic S.A.S. se destaca por ofrecer productos de alta calidad, respaldados por certificación orgánica, lo que representa una fortaleza clave en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más la autenticidad y la sostenibilidad. Su apuesta por la innovación y el uso de empaques ecológicos refuerza aún más su propuesta de valor. No obstante, uno de los principales retos que enfrenta la empresa es el manejo de los costos asociados a la producción orgánica, así como su vulnerabilidad frente a las condiciones climáticas, que pueden afectar la estabilidad en el abastecimiento.
- **Experiencia:** La educación del consumidor es un pilar fundamental en la estrategia de la empresa. Ofrecer información clara sobre los beneficios de los productos orgánicos y garantizar una experiencia de compra transparente genera confianza y lealtad. Sin embargo, la baja penetración en ciertos mercados y los costos de capacitación representan retos importantes para la expansión de esta estrategia.
- **Servicio:** Organic And Aromatic S.A.S. se enfoca en garantizar un servicio de calidad, con una logística eficiente y programas de fidelización que refuercen el vínculo con sus clientes. No obstante, los costos operativos asociados con la distribución de productos frescos siguen siendo un desafío que la empresa debe gestionar de manera estratégica.

El modelo PES ofrece una visión integral del negocio, permitiendo a Organic And Aromatic S.A.S. construir una marca fuerte y sostenible en el tiempo. Su enfoque basado en la calidad del producto, la experiencia del cliente y un servicio confiable es clave para consolidar su presencia en el mercado de productos orgánicos. La implementación efectiva de este modelo permitirá a la empresa evolucionar constantemente, adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor y garantizar su crecimiento a largo plazo.

8.2. Estrategias de Educación y fidelización del consumidor consciente

Fortalecer la relación con los hogares consumidores mediante contenidos educativos, experiencias interactivas y recompensas, incentivando la recompra, el sentido de comunidad y la adopción de prácticas de consumo responsable.

Tabla 7. Plan de acción Estrategias de educación

Actividad	Descripción	Indicador de éxito
Desarrollo de contenido educativo digital	Crear piezas gráficas, videos cortos y artículos informativos sobre agricultura orgánica, trazabilidad, huella ambiental y recetas con productos de temporada	Número de visitas e interacciones en la sección educativa
Implementación de programa de fidelización	Crear sistema de puntos por compras, referencias y participación en retos educativos; redimibles en productos u obsequios sostenibles	Número de usuarios registrados y tasa de recompra mensual
Activaciones en puntos de entrega y redes	Realizar encuentros con consumidores (ferias de productores, talleres de cocina saludable, actividades con chefs invitados)	Asistencia a eventos y satisfacción medida por encuesta

Fuente: Elaboración propia.

Resultados esperados:

- Mayor conexión emocional con la marca.
- Aumento de la frecuencia de compra de consumidores actuales.
- Mejora en la percepción de valor y recomendación boca a boca.
- Formación de una comunidad digital activa y comprometida.

8.3. Objetivos de Mercadeo

El desarrollo de estas estrategia y objetivos se fundamentan en los resultados obtenidos a partir de encuestas realizadas a los consumidores de Bogotá y la Sabana. Dichos resultados reflejan un creciente interés en productos orgánicos, con una preferencia clara por aquellos que cuentan con certificaciones y garantizan trazabilidad en su origen. Asi mismo, los datos recopilados evidencian que los consumidores valoran cada vez más el impacto ambiental y social de sus decisiones de compra, lo que confirma la importancia de fortalecer el posicionamiento de

Organic & Aromatic S.A.S. como una marca comprometida con la sostenibilidad y el bienestar del consumidor.

Los datos obtenidos en las encuestas revelan que una de las principales barreras para el consumo de productos orgánicos es la falta de información sobre sus beneficios y su impacto ambiental. En este sentido, la estrategia de experiencia del cliente incluirá campañas educativas dirigidas a sensibilizar a los consumidores sobre la importancia de elegir productos orgánicos. Además, se promoverá la interacción con los clientes a través de plataformas digitales, facilitando el acceso a información detallada sobre cada producto y su impacto en la salud y el medio ambiente.

Los objetivos de mercadeo de Organic & Aromatic S.A.S. buscan establecer y posicionar la marca en el mercado de productos orgánicos en Bogotá y la Sabana. Entre los principales objetivos se destacan los siguientes:

- Aumentar la visibilidad y posicionamiento mediante estrategias digitales, eventos educativos y campañas de concienciación.
- Fidelizar a los clientes a través de una experiencia de compra personalizada, basada en la transparencia y calidad certificada de los productos.
- Consolidar y expandir la base de productores certificados para garantizar altos estándares de calidad y sostenibilidad.
- Optimizar la logística y distribución reduciendo tiempos de entrega y mejorando la experiencia del consumidor frente a productos convencionales.
- Incrementar la participación en el mercado mediante alianzas estratégicas con distribuidores y puntos de venta especializados.

8.4. Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo se centrará en un enfoque educativo y digital, combinado con una red de distribución eficiente. Se utilizarán herramientas digitales para la trazabilidad de

productos, campañas de concienciación y fidelización, y programas de referidos para ampliar la base de clientes.

8.5. Estrategias de Distribución

Para asegurar que los productos de Organic & Aromatic S.A.S. lleguen a los consumidores de manera efectiva y oportuna, se ha desarrollado una estrategia de distribución diferenciada y sostenible. Se busca garantizar accesibilidad y comodidad, al tiempo que se optimizan los costos logísticos y se reduce la huella ambiental.

- Implementación de un servicio de entrega a domicilio con pago electrónico para mayor comodidad del cliente.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con tiendas naturistas, mercados locales que promuevan el consumo de productos orgánicos.
- Participación en ferias y eventos especializados en productos sostenibles.
- Exploración de puntos de recolección en mercados agroecológicos para facilitar el acceso y reducir costos logísticos.
- Implementación de una plataforma digital con experiencia de compra 360°, donde los clientes puedan explorar los productos de manera interactiva antes de realizar su compra.

8.6. Estrategias de Precio – Modelo de Ingreso

La estrategia de precios de Organic & Aromatic S.A.S. busca garantizar un equilibrio entre accesibilidad para los consumidores y sostenibilidad económica para la empresa. Se han diseñado modelos de ingreso que permitan rentabilidad a largo plazo y fomenten la lealtad de los clientes.

- Precios diferenciados en función de la certificación y calidad de los productos.
- Descuentos especiales para clientes recurrentes y compras al por mayor.
- Ofrecimiento de suscripciones mensuales con beneficios exclusivos.

- Modelo de ingresos mixto con venta directa, servicios de consultoría para productores y desarrollo de contenido educativo sobre agricultura orgánica.
- Precios promocionales en productos de temporada para incentivar su consumo.

8.7. Estrategias de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación de Organic & Aromatic S.A.S. debe estar enfocada en educar, generar confianza y consolidar una comunidad de consumidores responsables. Se utilizarán herramientas digitales y estrategias de marketing experiencial para fortalecer la conexión con los clientes.

- Producción de contenido educativo sobre el impacto ambiental y nutricional de los productos orgánicos en redes sociales (Chaffey, 2022).
- Creación de videos con testimonios de agricultores y clientes satisfechos para reforzar la confianza en la marca (Rodríguez A. , 2022).
- Implementación de campañas digitales en Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp.
- Desarrollo de eventos de cocina en vivo y talleres de cultivo en casa.
- Estrategias de fidelización con programas de recompensas y descuentos exclusivos.
- Participación en medios de comunicación y colaboraciones con influenciadores del sector sostenible (Hub, 2025).

8.8. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Para la implementación de las estrategias de mercadeo de Organic & Aromatic S.A.S., se ha diseñado un presupuesto que abarca las inversiones necesarias en infraestructura digital, promoción y distribución. Este presupuesto tiene como objetivo garantizar una entrada efectiva al mercado, maximizar la visibilidad de la marca y establecer relaciones sólidas con los consumidores desde el inicio de operaciones.

El presupuesto incluye costos asociados a la plataforma digital con experiencia de compra 360°, la logística de distribución sostenible, la certificación de productos, y las campañas de marketing y promoción. Este enfoque integral permitirá generar una diferenciación efectiva en el

mercado de productos orgánicos y construir una comunidad de consumidores comprometidos con la sostenibilidad.

En la siguiente tabla, se presenta un desglose detallado del presupuesto de la mezcla de mercadeo:

Tabla 8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Concepto	Monto Ajustado (COP)
Desarrollo de plataforma digital y experiencia 360°	\$ 32.000.000
Infraestructura y logística (distribución y puntos de recolección)	\$ 40.000.000
Certificación de productos y control de calidad	\$ 20.000.000
Eventos, ferias y promoción en medios especializados	\$ 16.000.000
Total presupuesto	\$ 108.000.000²

Fuente: Elaboración Propia.

Notas con justificación y ajustes

1. Desarrollo de plataforma digital y experiencia 360° – \$32.000.000nexus
 - Reducción del alcance inicial de la plataforma, priorizando una versión mínima viable (MVP) con las funciones esenciales.
 - Implementación de blockchain en una fase posterior.
 - Uso de herramientas de desarrollo de código abierto para reducir costos.
2. Infraestructura y logística – \$40.000.000
 - Optimización de rutas logísticas con terceros en lugar de adquirir vehículos propios.
 - Implementación de un modelo de distribución colaborativo con aliados estratégicos.

² Los valores incluidos en este presupuesto fueron estimados con base en referencias sectoriales y estudios de mercado recientes sobre emprendimientos sostenibles en América Latina. Para el desarrollo de plataforma digital y experiencia 360°, se tomó como referencia el rango de costos reportado por Chaffey (2022) y BID (2022) para plataformas de e-commerce sostenibles. Los costos de infraestructura logística se estimaron en función de los datos publicados por ICONTEC (2023) sobre estándares de almacenamiento y distribución de alimentos frescos. La certificación y control de calidad se proyectaron con base en los requerimientos normativos del Ministerio de Agricultura y el INVIMA (2022), mientras que las inversiones en marketing, eventos y producción de contenido se fundamentaron en prácticas recomendadas por Kotler et al. (2021), IAB Colombia (2023) y NielsenIQ (2022), quienes analizan el comportamiento del consumidor consciente y la efectividad del marketing digital en el sector agroalimentario.


- Uso de bodegas compartidas en lugar de inversión en puntos de recolección propios.
3. Certificación de productos y control de calidad – \$20.000.000
- Enfoque en certificaciones esenciales inicialmente.
 - Uso de laboratorios externos en lugar de instalación de propios.
 - Formación de proveedores en estándares de calidad para reducir costos operativos.
4. Eventos, ferias y promoción en medios especializados – \$16.000.000
- Participación en ferias con presencia digital y networking en lugar de grandes stands físicos.
 - Publicidad en medios especializados con enfoque en versiones digitales.
 - Priorizar eventos locales y alianzas estratégicas con distribuidores.

9. ASPECTOS TÉCNICOS

Organic And Aromatic S.A.S tiene como objetivo comercializar Frutas, verduras, hortalizas, legumbres, huevos y hierbas aromáticas orgánicas dirigidas a hogares y en Bogotá y su zona de influencia. Se busca garantizar un producto fresco, de alta calidad, cultivado con buenas prácticas agrícolas y sostenibilidad ambiental. A continuación, se presenta la ficha técnica de los productos a comercializar:

Tabla 9. Ficha Técnica 1. Tomates (Orgánicos)


Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Solanum lycopersicum
Origen	Municipio: Fusagasugá, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Cherry, Roma, Bola, Pera
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 18 kcal
	- Proteínas: 0.9 g

	- Carbohidratos: 3.9 g
	- Fibra: 1.2 g
	- Vitamina C: 13.7 mg
Cultivo Orgánico	Utiliza compost orgánico, control biológico de plagas, y rotación de cultivos.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. 
Beneficios para la Salud	Alto contenido de antioxidantes como licopeno, mejora la salud ocular, cardiovascular y fortalece el sistema inmunológico.
Huella de Carbono	Aproximadamente 1.2 kg de CO2 por kg de tomates orgánicos, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 10. Ficha Técnica 2. Lechugas (Orgánicas)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Lactuca sativa
Origen	Municipio: Madrid, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Varietades Comunes	Romana, Iceberg, Batavia, Hoja de Roble
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 15 kcal
	- Proteínas: 1.4 g
	- Carbohidratos: 2.9 g
	- Fibra: 1.3 g
	- Vitamina A
Cultivo Orgánico	Utiliza abonos orgánicos, sin pesticidas sintéticos, y conservación del suelo.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura.

	
Beneficios para la Salud	Alto contenido de vitaminas y minerales mejora la digestión, fortalece el sistema inmunológico y es ideal para dietas bajas en calorías.
Huella de Carbono	Aproximadamente 0.7 kg de CO2 por kg de lechugas orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 11. Ficha Técnica 3. Arándanos (Orgánicos)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Vaccinium myrtillus
Origen	Municipio: Sopó, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Highbush, Lowbush, Rabbiteye
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 57 kcal
	- Proteínas: 0.7 g
	- Carbohidratos: 14.5 g
	- Fibra: 2.4 g
	- Vitamina C: 9.7 mg
Cultivo Orgánico	Usa compost y mantillo, control biológico de plagas, y sistemas de riego eficiente.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura.
	
Beneficios para la Salud	Alto contenido de antioxidantes, mejora la salud cerebral y cardiovascular, reduce el riesgo de enfermedades crónicas y tiene propiedades antiinflamatorias.

Huella de Carbono	Aproximadamente 1.5 kg de CO ₂ por kg de arándanos orgánicos, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.
--------------------------	---


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Ficha Técnica 4. Espinacas (Orgánicas)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Spinacia oleracea
Origen	Municipio: Tenjo, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Savoy, Hoja lisa, Semi-savoy
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 23 kcal
	- Proteínas: 2.9 g
	- Carbohidratos: 3.6 g
	- Fibra: 2.2 g
	- Vitamina A
Cultivo Orgánico	Uso de abonos orgánicos, rotación de cultivos, y control natural de plagas.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. 
Beneficios para la Salud	Alto contenido de hierro y vitaminas, mejora la salud ocular, ósea y cardiovascular, tiene propiedades antioxidantes y antiinflamatorias.
Huella de Carbono	Aproximadamente 1.0 kg de CO ₂ por kg de espinacas orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 13. Ficha Técnica 5. Repollo (Orgánico)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Brassica oleracea
Origen	Municipio: Ubaté, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Verde, Rojo, Savoy
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 25 kcal
	- Proteínas: 1.3 g
	- Carbohidratos: 5.8 g
	- Fibra: 2.5 g
	- Vitamina C: 36.6 mg
Cultivo Orgánico	Uso de compost, control biológico de plagas, y prácticas de conservación del suelo.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. 
Beneficios para la Salud	Alto contenido de vitamina C y K, ayuda en la digestión, mejora la salud del corazón, fortalece el sistema inmunológico y tiene propiedades antiinflamatorias.
Huella de Carbono	Aproximadamente 0.9 kg de CO ₂ por kg de repollo orgánico, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Ficha Técnica 6. Cebolla (Orgánica)


Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Allium cepa
Origen	Municipio: Tocaima, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Amarilla, Roja, Blanca
Valor Nutricional	(por 100 g)
	Calorías: 40 kcal

	Proteínas: 1.1 g
	Carbohidratos: 9.3 g
	Fibra: 1.7 g
	Vitamina C: 7.4 mg
Cultivo Orgánico	Uso de compost, rotación de cultivos, y control biológico de plagas.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. 
Beneficios para la Salud	Mejora la salud cardiovascular, contiene propiedades antibacterianas, antiinflamatorias y ayuda a regular el azúcar en sangre.
Huella de Carbono	Aproximadamente 1.1 kg de CO ₂ por kg de cebollas orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 15. Ficha Técnica 7. Zanahoria (Orgánica)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Daucus carota subsp. sativus
Origen	Municipio: Zipaquirá, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Nantesa, Imperator, Chantenay
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 41 kcal
	- Proteínas: 0.9 g
	- Carbohidratos: 9.6 g
	- Fibra: 2.8 g
	- Vitamina A
Cultivo Orgánico	Uso de compost, rotación de cultivos, y control biológico de plagas.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura.

	 <p>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ALIMENTO ECOLÓGICO</p>
Beneficios para la Salud	Mejora la salud ocular, alto contenido de beta-caroteno y antioxidantes, fortalece el sistema inmunológico, ayuda en la salud digestiva y tiene propiedades antiinflamatorias.
Huella de Carbono	Aproximadamente 0.8 kg de CO ₂ por kg de zanahorias orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.


Tabla 16. Ficha Técnica 8. Mora (Orgánica)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Rubus fruticosus
Origen	Municipio: La Calera, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Silvestre, Cultivada
Valor Nutricional	(por 100 g)
	- Calorías: 43 kcal
	- Proteínas: 1.4 g
	- Carbohidratos: 9.6 g
	- Fibra: 5.3 g
	Vitamina C: 21 mg
Cultivo Orgánico	Utiliza compost orgánico, control biológico de plagas, y sistemas de riego sostenibles.
Presentación	Paquete de 1 kg
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. <div style="text-align: center;">  <p>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ALIMENTO ECOLÓGICO</p> </div>
Beneficios para la Salud	Alto contenido de antioxidantes, mejora la salud cardiovascular, ayuda a mantener la salud digestiva y tiene propiedades antiinflamatorias y anticancerígenas.

Huella de Carbono	Aproximadamente 1.3 kg de CO ₂ por kg de moras orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.
--------------------------	---


Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Ficha Técnica 9. Hierbas Aromáticas (Orgánicas)

Aspecto	Detalle
Nombre Científico	Diversas especies (ej. Mentha spicata, Rosmarinus officinalis, Ocimum basilicum)
Origen	Municipio: Chía, Departamento: Cundinamarca, Colombia
Variedades Comunes	Hierbabuena, Romero, Albahaca, Tomillo
Valor Nutricional	(por 100 g)
	Calorías: Varía según la especie
	Proteínas: Varía según la especie
	Carbohidratos: Varía según la especie
	Fibra: Varía según la especie
	Vitamina C: Varía según la especie
Cultivo Orgánico	Uso de compost, control biológico de plagas, y rotación de cultivos.
Presentación	Paquete de 1 kg (mezcla o individual)
Certificación	Certificación de alimento ecológico del Ministerio de Agricultura. 
Beneficios para la Salud	Hierbabuena: mejora la digestión y alivia el estrés; Romero: antioxidante y antiinflamatorio; Albahaca: fortalece el sistema inmunológico y reduce la inflamación; Tomillo: propiedades antimicrobianas y mejora la salud respiratoria.
Huella de carbono	Aproximadamente 0.6 kg de CO ₂ por kg de plantas aromáticas orgánicas, considerando el transporte local y prácticas sostenibles de cultivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Ficha Técnica 10. Cursos de capacitación

Aspecto	Detalle
Nombre del Curso	Capacitación en Producción Ecológica para Campesinos
Objetivo	Brindar conocimientos y habilidades sobre prácticas agrícolas ecológicas que permitan a los campesinos mejorar la sostenibilidad y productividad de sus cultivos.
Duración	40 horas (distribuidas en sesiones de 8 horas semanales durante 5 semanas)
Lugar de Realización	Centros comunitarios, campos de demostración, y fincas participantes en Cundinamarca
Perfil del Participante	Campesinos y agricultores de la región con interés en adoptar prácticas de producción ecológica.
Contenido del Curso	
Introducción a la Agricultura Ecológica	Conceptos básicos, importancia y beneficios.
Manejo de Suelos	Conservación de suelos, compostaje, rotación de cultivos, y uso de abonos orgánicos.
Control de Plagas y Enfermedades	Métodos biológicos y naturales de control de plagas y enfermedades.
Conservación de Recursos Hídricos	Técnicas de riego eficiente, captación y almacenamiento de agua de lluvia.
Cultivos Diversificados	Prácticas de policultivo, asociaciones de cultivos y agroforestería.
Certificación Orgánica	Procesos y requisitos para obtener certificaciones de agricultura orgánica. 
Comercialización y Mercados	Estrategias de mercado, beneficios de los productos ecológicos y canales de venta.
Metodología	Clases teóricas, talleres prácticos, visitas de campo, y demostraciones en fincas ecológicas.
Materiales Proporcionados	Manual del curso, herramientas básicas de agricultura ecológica, kits de compostaje.

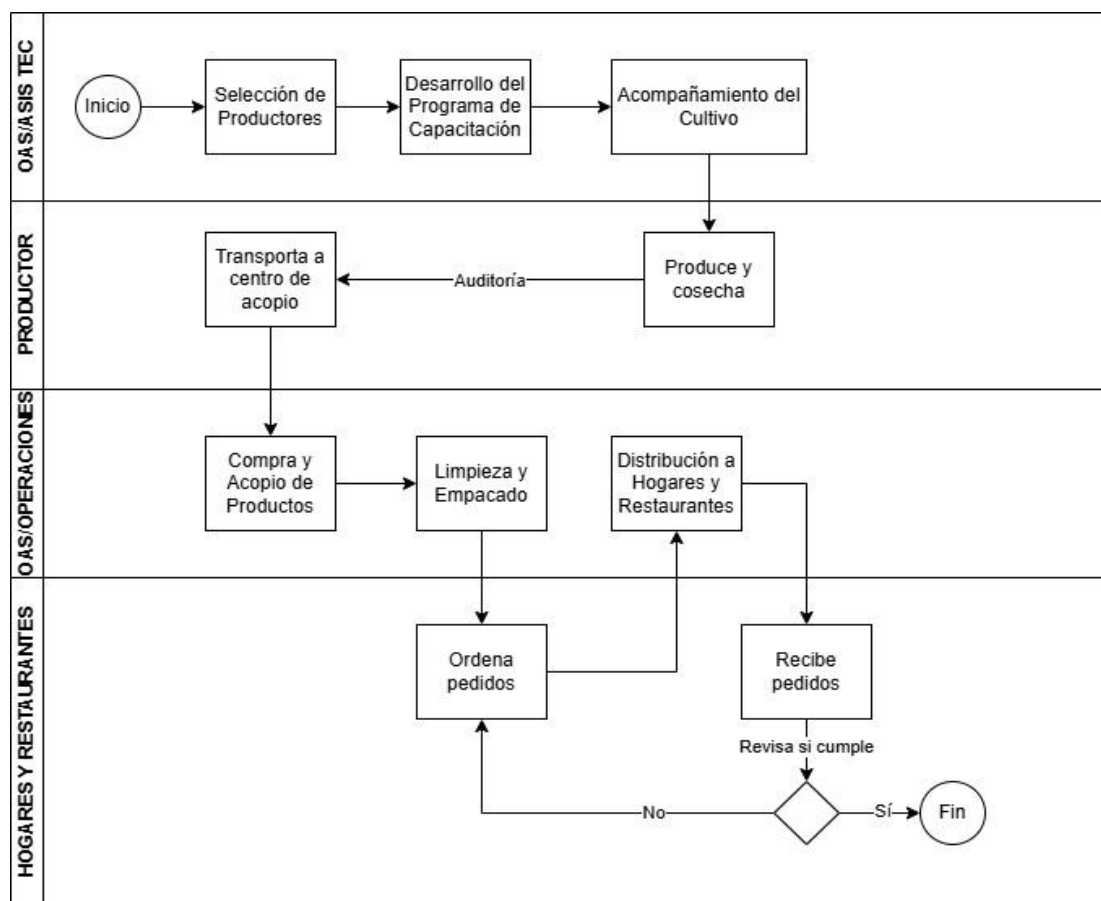
Beneficios para los Participantes	Incremento de la productividad, reducción de costos a largo plazo, mejora de la salud del suelo y del medio ambiente, y acceso a mercados orgánicos con mayor valor agregado.
Evaluación y Certificación	Evaluación continua a través de prácticas, participación activa y un examen final para la certificación de capacitación en producción ecológica.
Instructores	Expertos en agricultura ecológica, agrónomos, y técnicos del área con experiencia en la capacitación de campesinos.
Requisitos de Inscripción	Ser campesino o agricultor, tener disposición para participar en todas las sesiones del curso y realizar prácticas en campo.
Contacto y Registro	Dirección de asistencia técnica, OAS S.A.S. Contacto: asistencia.tecnica@oas.com teléfo: 601 2342321

Fuente: Elaboración propia.

9.1. Descripción del Proceso Productivo o de Prestación del Servicio

El proceso productivo de Organic And Aromatic S.A.S se centra en la distribución eficiente de hortalizas, frutas, verduras y aromáticas orgánicas a hogares ubicados en tres localidades (previamente definidas en los capítulos anteriores) de la ciudad de Bogotá. El logro de este propósito depende de la ejecución de los siguientes procesos:

Ilustración 9. Flujograma del proceso



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los procedimientos más relevantes durante la cadena productiva:

- Capacitación a productores orgánicos:

Este paso es importante para garantizar una producción orgánica eficiente y sostenible. Comienza con la elección de los productores, los cuales son campesinos de la sabana de Bogotá y sus alrededores, interesados en la producción orgánica. Posteriormente, se implementa el programa de capacitación, cubriendo prácticas agrícolas orgánicas, el control de plagas, la fertilización natural, la protección del suelo (aspecto relevante en el marco de las estrategias de sostenibilidad de la compañía) y la certificación orgánica. Posteriormente, se organizan seminarios, seminarios y visitas agrícolas demostrativas, que también brindan asistencia técnica continua a través de las visitas agrónomos y expertos.

- Acompañamiento del Cultivo

Para garantizar que las prácticas aprendidas se implementen correctamente, se realiza un monitoreo regular de los cultivos, brindando asesoramiento personalizado según las necesidades de cada productor. Además, se mantienen registros detallados de las prácticas de cultivo y se realizan auditorías internas para asegurar el cumplimiento con los estándares orgánicos. En este punto, contaremos con un aliado estratégico clave en el desarrollo del proyecto, siendo la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) la autoridad ambiental que apoyará, vigilará y acompañará la producción sostenible, en cumplimiento de la normatividad ambiental vigente.

- Compra y Acopio de Productos

En esta etapa hay una colección centralizada de productos orgánicos para tratamiento y distribución. Los productos se entregan a los centros de acopio ubicados originalmente en Bogotá, desde los cuales se organiza su recolección y transporte. Se introduce un estricto control de calidad para garantizar que los productos cumplan con los estándares orgánicos, no solo en el procedimiento de acopio, sino también en el acompañamiento a la producción.

Esta actividad se realizará promoviendo el abastecimiento local, también conocido como abastecimiento ético, el cual consiste en seleccionar proveedores regionales para generar beneficios tanto empresariales como comunitarios, abordando aspectos económicos, sociales y ambientales de la sostenibilidad. Esta práctica, vinculada a la logística responsable, busca reducir la complejidad y extensión de las cadenas de suministro, disminuyendo emisiones de gases de efecto invernadero y fortaleciendo el desarrollo local. Su implementación, especialmente por parte de pymes, puede solucionar problemáticas sociales en la cadena y alinear las operaciones con las necesidades de las comunidades, como lo evidencian experiencias apoyadas incluso por entidades gubernamentales (Mejía Salazar & Ayala Soto, 2023).

- Limpieza y Empacado

Los productos son alistados para entrega a hogares a través de un proceso que inicia con la limpieza para retirar impurezas, tierra y residuos. Luego, se clasifican según calidad y tamaño antes de ser empacados en materiales ecológicos que preserven su frescura. Finalmente, los productos son etiquetados con información relevante como fecha de empaque, origen y certificaciones, así como las etiquetas propias de OAS, las cuales narran la historia y traza de su producción, indicadores de fortalecimiento a las comunidades campesinas, entre otras.

Los materiales de empaque pueden incluir fibras naturales, como como coco, arroz, trigo o yuca, los cuales se moldean en bandejas o cajas, son compostables y otorgan buena resistencia.

Ilustración 10. Ejemplo de empaque de productos



Fuente: Dealdos. (s. f.). Embalaje de productos frescos: cómo mejorar la presentación y conservación. Dealdos. Recuperado el 22 de abril de 2025, de:

<https://dealdos.com/blog/embalaje-de-productos-frescos/>

- Distribución a Hogares

La etapa final del proceso de producción consiste en la distribución de productos frescos y de alta calidad. Los canales domésticos directos se crean a través de suscripciones de tiendas en línea y canastas o kits orgánicos de temporada. Además, se introducen estrategias de marketing para promover el consumo de productos orgánicos y servicio al cliente para pedidos y

solicitudes. El valor agregado de OAS está dirigido a la creación de cultura para el consumo de alimentos orgánicos y el fortalecimiento de las comunidades de producción en la producción.

OAS fomentará la entrega de productos a sus consumidores directos (hogares) a través de medios de transporte cero emisiones, como lo son las bicicletas. Así mismo, se podrán implementar otras estrategias como agrupación inteligente de pedidos, basado en geoposicionamiento y diseño de rutas óptimas, lo cual programa entregas en días específicos de la semana, optimizando los recorridos y reduciendo las emisiones.

Una vez el cliente reciba sus pedidos, podrá programar devolución del mismo, para lo cual OAS programa recogida del producto, especificándole al cliente claramente que este será utilizado para compostaje, eliminando el desperdicio y entregando a los campesinos insumos orgánicos para sus abonos. Lo anterior, sin perjuicio de reposición del producto o emisión de un bono orgánico para futura compra.

9.2 Características del producto o servicio

Teniendo en cuenta que nuestro modelo de negocio se centra en la comercialización de productos orgánicos producidos por familias campesinas aledañas a la ciudad de Bogotá D.C., se presentan las características que definen los servicios de OAS.

Tecnología

Organic & Aromatic S.A.S. (OAS) integra tecnologías como IoT, inteligencia artificial, drones y sistemas automatizados para monitorear condiciones agrícolas y mejorar la eficiencia. Además, incluye soluciones tecnológicas para garantizar trazabilidad y confianza, y tecnología de conservación de alimentos como liofilización y envasado al vacío para extender la vida útil sin conservantes químicos. Estas tecnologías permitirán a la compañía acompañar a los productores y garantizar sus prácticas sostenibles, aún sin la certificación de productos orgánicos. Es claro que OAS pretende generar confianza en los consumidores, como una marca que vela por las buenas prácticas y que asegura la calidad del producto final. Uso de tecnología para generar CONFIANZA.

Otra solución tecnológica clave dentro del modelo de negocio propuesto es el desarrollo e implementación de una aplicación tecnológica que funcione en múltiples plataformas o sistemas

operativos. Esta solución ha sido estimada en aproximadamente 100 millones de pesos para su implementación (incluyendo desarrollo) durante el primer año. Es tan importante para el negocio que comprende uno de los mayores riesgos previstos. Es necesario contactar con un proveedor de tecnología para su diseño e implementación.

Materias primas y suministros

Se utilizarán insumos agrícolas orgánicos certificados, abonos naturales, semillas no transgénicas y materiales de empaque compostables elaborados con fibras naturales como coco, yuca o trigo. Así mismo, OAS velará por restaurar los bancos de semillas ancestrales que reposan en las comunidades aledañas a la ciudad de Bogotá D.C., como se observó en las entrevistas realizadas.

Infraestructura

La empresa contará con centros de acopio en Bogotá, infraestructura logística basada en modelos de distribución sostenible (bicicletas y rutas optimizadas), así como una plataforma de comercio electrónico para la gestión de pedidos y fidelización de clientes (ya mencionada anteriormente).

Personal requerido para producción

El modelo implica la articulación con productores campesinos de la Sabana de Bogotá, previamente capacitados en prácticas agrícolas orgánicas. Se incluye también personal técnico como agrónomos, especialistas en logística, desarrolladores web (empresa contratista), y personal administrativo, financiero y de marketing. OAS acompañará la producción de los campesinos aledaños a la sabana de Bogotá D.C., pero no producirá directamente. El modelo de negocio se centra en comercializar los productos que hoy en día se cultivan en esta zona, siempre y cuando sean orgánicos/ecológicos y no contengan agroquímico. La publicidad y mezcla de mercadeo estará a cargo de OAS.

Plan de producción

Incluye procesos de capacitación, seguimiento técnico, monitoreo de cultivos, acopio, limpieza y empaque. El proceso es acompañado por la CAR para asegurar prácticas sostenibles y cumplimiento ambiental.

Presupuesto de producción y presupuesto de operación

El presupuesto proyectado incluye una inversión inicial de \$594,6 millones COP,

cubriendo nómina, gastos fijos, seguros, marketing, infraestructura logística, desarrollo de la plataforma digital y certificaciones.

10. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Para garantizar el crecimiento sostenible y la operatividad eficiente de Organic & Aromatic S.A.S., es fundamental establecer una estructura organizacional clara y un marco legal sólido que respalde cada uno de los procesos. En este capítulo se presentan los lineamientos estratégicos de la empresa, el propósito superior, misión y visión, pero también la estructura organizacional, cultura corporativa y valores fundamentales. De la misma forma, se detallan los procesos clave de gobierno corporativo, cumplimiento normativo y los requisitos legales aplicables a la comercialización de productos orgánicos en Colombia y a nivel internacional. La correcta definición de estos aspectos permitirá fortalecer la competitividad de la empresa, asegurar su alineación con los estándares de calidad y sostenibilidad, y consolidar su posición en el mercado.

10.1. Propósito Superior

El propósito superior de Organic & Aromatic S.A.S. es transformar la forma en que los consumidores compran alimentos orgánicos, fomentando una conexión directa y transparente entre productores y consumidores, garantizando calidad, sostenibilidad y justicia en toda la cadena de valor. La empresa no solo busca vender productos, sino impulsar una comunidad comprometida con la alimentación saludable y la protección del medio ambiente.

10.2. Análisis Estratégico

La misión se sustenta en principios de transparencia, calidad y accesibilidad, asegurando que cada producto cumpla con las normativas nacionales e internacionales y que los productores reciban un pago justo por su trabajo. Además, buscamos fomentar una cultura de consumo responsable que incentive a más agricultores a adoptar prácticas sostenibles.

Misión: Organic & Aromatic S.A.S. es una empresa comprometida con la comercialización de alimentos orgánicos certificados, a través de un modelo de negocio que garantiza calidad, trazabilidad y sostenibilidad. Nos enfocamos en conectar productores con consumidores conscientes, brindando educación sobre prácticas agrícolas responsables y promoviendo una

alimentación saludable. Nuestro compromiso es generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente mediante el fortalecimiento de la agricultura sostenible y el comercio justo.

La visión se proyecta como una empresa que no solo genera valor económico, sino también social y ambiental, creando una comunidad global de consumidores conscientes y productores responsables que promuevan un sistema alimentario más equitativo y sostenible.

Visión: Para el año 2030, Organic & Aromatic S.A.S. será la empresa líder en la comercialización de productos orgánicos en Bogotá y la sabana, reconocida por su modelo de negocio innovador, sostenible y transparente. Queremos ser el puente entre los pequeños productores y los consumidores que buscan calidad y responsabilidad ambiental, expandiendo nuestra plataforma a nivel nacional e internacional para consolidarnos como un referente en la industria de alimentos orgánicos.

10.3. Estructura Organizacional

Para garantizar eficiencia, transparencia y adaptabilidad, Organic & Aromatic S.A.S. adoptará una estructura organizacional horizontal, que toma como referencia los principios de gestión organizacional sostenible, que promueven una toma de decisiones ágil y colaborativa. A diferencia de los modelos jerárquicos tradicionales, donde las decisiones deben escalar múltiples niveles antes de ejecutarse, la estructura horizontal permite que los equipos trabajen de manera autónoma y con mayor rapidez. Esto no solo optimiza la operatividad diaria, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para responder eficazmente a las necesidades de los clientes y los productores, así como a las dinámicas cambiantes del mercado. (Linda, 2020)

Este modelo organizacional facilita una comunicación fluida entre los equipos, eliminando barreras burocráticas y promoviendo un intercambio constante de información y conocimiento. La descentralización en la toma de decisiones empodera a los colaboradores, quienes pueden proponer soluciones y mejoras sin depender de una cadena de mando rígida. Además, al fomentar la autonomía y la corresponsabilidad en la gestión de cada área, se promueve un sentido de pertenencia y compromiso, lo que a su vez impulsa la innovación y la búsqueda de nuevas estrategias para fortalecer la sostenibilidad y el comercio justo, asegurando que cada acción contribuya al propósito central de Organic & Aromatic S.A.S.

- Dirección general: Responsable de la estrategia, toma de decisiones y supervisión del cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Operaciones y logística: Encargado de la certificación de productos, gestión de proveedores, trazabilidad y distribución eficiente.
- Comercial y marketing: Desarrolla estrategias de venta, comunicación y posicionamiento de la marca en el mercado.
- Finanzas y cumplimiento legal: Maneja la gestión financiera, contable y el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales.
- Investigación y desarrollo: Enfocado en la innovación y mejora continua de procesos productivos y certificaciones.

10.4. Esquema de gobierno corporativo

Organic & Aromatic S.A.S. adopta un esquema de gobierno corporativo basado en la transparencia y la sostenibilidad:

- Junta directiva: Define estrategias y supervisa la gestión de la empresa.
- Comité de sostenibilidad: Garantiza el cumplimiento de estándares ambientales y sociales.
- Comité de certificación y calidad: Evalúa a los proveedores y la trazabilidad de los productos.
- Comité de ética y buenas prácticas: Supervisa el cumplimiento de los valores corporativos y el trato justo a empleados y proveedores.

10.5. Factores Clave de Gestión del Talento Humano

Organic & Aromatic S.A.S. reconoce que las personas son el eje fundamental de su propósito empresarial. Por esta razón, la gestión del talento humano estará enfocada en construir un entorno laboral atractivo, flexible, con sentido, y coherente con los principios de sostenibilidad,

bienestar y equidad. A continuación, se presentan los pilares estratégicos que guiarán este enfoque, junto con acciones concretas que permitirán su materialización.

- **Contratación basada en valores:** El proceso de selección priorizará a candidatos que compartan la visión de sostenibilidad, conexión con el territorio y compromiso con el comercio justo. No solo se valorarán las competencias técnicas, sino también los valores personales y la disposición para contribuir a un proyecto transformador. *“La contratación por valores ha demostrado aumentar la cohesión del equipo y fortalecer el sentido de pertenencia en organizaciones orientadas al propósito”* (Rodríguez & Méndez, 2022)
- **Desarrollo profesional continuo:** Se implementará una estrategia de formación permanente que incluirá módulos sobre agricultura orgánica, herramientas digitales para trazabilidad, liderazgo colaborativo y atención al cliente con enfoque sostenible. Esta estrategia se complementará con alianzas educativas para facilitar el acceso a certificaciones, becas y programas de especialización. Tal como destaca el (BID, 2021), invertir en la formación continua del talento humano es clave para impulsar la innovación y garantizar la sostenibilidad de los modelos empresariales agroalimentarios en América Latina
- **Cultura inclusiva y con propósito:** La organización fomentará una cultura inclusiva, promoviendo la diversidad y la participación activa. Las vacantes estarán abiertas a personas con discapacidad, con los ajustes razonables necesarios para garantizar su desempeño. Asimismo, se impulsarán espacios de escucha, retroalimentación y participación horizontal, promoviendo un liderazgo distribuido y colaborativo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) ha demostrado que las empresas que promueven la inclusión y la diversidad son más resilientes, productivas e innovadoras.
- **Como parte del compromiso con la equidad,** el proyecto incluirá estrategias para la integración de comunidades vulnerables. Se planea el desarrollo de programas de apoyo y capacitación dirigidos a pequeños agricultores, comunidades indígenas y mujeres emprendedoras. Igualmente, se organizarán jornadas de siembra abiertas a consumidores y productores, con espacios adaptados para la participación de personas

con discapacidad mediante el uso de tecnologías accesibles, en la plataforma, se garantizará la transparencia y trazabilidad en las transacciones mediante el uso de interfaces intuitivas, lo que permitirá una experiencia fluida y accesible para todos los usuarios.

- Además, Organic & Aromatic S.A.S. Se proyecta como un espacio de educación y construcción comunitaria. Se prevé la implementación de clubes de cocina y consumo responsable, entrenamientos continuos para colaboradores y semanas de bienestar orientadas a la reconexión con la naturaleza. A través de estas estrategias, el proyecto busca consolidar un modelo empresarial que integre sostenibilidad, inclusión y tecnología, transformando el acceso y la valoración de los productos orgánicos en comunidades rurales y urbanas.
- Vida saludable y coherente con el propósito: La empresa promoverá una vida saludable desde la práctica cotidiana. Todos los colaboradores recibirán formación práctica sobre alimentación orgánica, tendrán acceso a productos a precios preferenciales y participarán en actividades como jornadas de siembra o visitas a fincas aliadas. (Schmitt, 2020) sostiene que las experiencias significativas que conectan al colaborador con el propósito de la organización refuerzan su identidad, motivación y sentido de pertenencia dentro del equipo.

10.6. Perfiles y funciones:

Tabla 19. Organigrama de cargos y funciones

Nivel Jerárquico	Área / Cargo	Funciones Clave
Junta Directiva	Junta directiva	Supervisión estratégica y toma de decisiones clave
Nivel Ejecutivo	Gerente general	Dirección general de la empresa
Nivel Directivo	Dirección de operaciones y logística	Coordinación de certificaciones, trazabilidad y distribución
	Dirección comercial y marketing	Estrategia de mercado, ventas y atención al cliente
	Dirección financiera y cumplimiento	Gestión contable, financiera y cumplimiento legal

	Dirección de innovación y desarrollo	Sostenibilidad, desarrollo de productos y soporte técnico
Nivel Operativo	Certificación y trazabilidad	Asegurar estándares de calidad y certificaciones
	Logística y distribución	Coordinación de envíos y abastecimiento
	Servicio al cliente	Gestión de clientes y soporte
	Community manager	Manejo de redes sociales y marketing digital
	Contabilidad y finanzas	Administración financiera y presupuestaria
	Asesoría legal	Cumplimiento normativo y legal
	Sostenibilidad	Implementación de estrategias sostenibles
	Soporte técnico	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital
Procesos Claves	Productores de alimentos	Producción y abastecimiento de productos orgánicos
	Certificaciones	Aseguramiento de normativas nacionales e internacionales
	Desarrollo de productos	Innovación y mejora continua
Procesos Tercerizados	Proveedores de insumos	Suministro de materias primas
	Transporte	Distribución de productos
	Marketing digital	Publicidad y posicionamiento en redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

10.7. Aspectos Legales

El marco legal de la producción orgánica en Colombia está basado en la Resolución 187 de 2006 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que establece los lineamientos para la producción, certificación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos. Esta normativa implementa un sistema de control que asegura la calidad y autenticidad de los productos orgánicos, garantizando su trazabilidad y el cumplimiento de estándares internacionales. Se espera una actualización de esta regulación en 2026, lo que refleja el compromiso del estado con la mejora continua del sector agroecológico y la seguridad alimentaria en el país.

Por otro lado, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha promovido el Plan Nacional de Negocios Verdes, una estrategia que fomenta la sostenibilidad y la economía circular en Colombia. Este plan facilita la adopción de prácticas ecológicas en la cadena de valor

agrícola, ofreciendo incentivos como acceso a financiamiento, capacitación en tecnologías limpias y el fortalecimiento de alianzas entre el sector público y privado. El propósito de estas iniciativas es crear un entorno favorable para el crecimiento del sector orgánico y potenciar la competitividad de los productores.

En el contexto de la Seguridad y Soberanía Alimentaria, la Constitución colombiana, junto con normativas como la Ley 135 de 1994 (desarrollo rural) y la Ley 2046 de 2020 (seguridad alimentaria y nutricional), establece la protección del derecho a una alimentación adecuada. Estas regulaciones impulsan el acceso a alimentos saludables y sostenibles, con énfasis en poblaciones vulnerables. Dado que en Colombia un alto porcentaje de los hogares enfrenta inseguridad alimentaria, estas políticas subrayan la importancia de promover la producción y comercialización de alimentos orgánicos y accesibles.

En cuanto a certificaciones y regulaciones, el sector orgánico debe adherirse a rigurosos estándares de calidad. La Resolución 187 de 2006 define los requisitos para la certificación de productos orgánicos en Colombia, garantizando su reconocimiento en mercados nacionales e internacionales. La actualización prevista para 2026 permitirá fortalecer estos estándares y adaptar las certificaciones a las exigencias del mercado global, mejorando la competitividad del sector.

10.7.1. Normatividad Colombiana:

- Resolución 187/2006 del Ministerio de Agricultura (Certificación de productos orgánicos).
- Decreto 1500/2007 (Normas sanitarias para alimentos frescos, INVIMA).
- Ley 1480/2011 (Estatuto del Consumidor).
- Resolución 3168/2015 (Buenas Prácticas Agrícolas).
- Ley 2046/2020 (Etiquetado y trazabilidad de productos alimenticios).

10.7.2. Normativas Internacionales:

- Codex Alimentarius FAO/OMS (Normas globales para alimentos orgánicos).

10.8. Estructura jurídica y tipo de sociedad

Para la comercialización de productos orgánicos en Colombia, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) se presenta como una de las opciones más viables. Este modelo, regulado por la Ley 1258 de 2008, ofrece flexibilidad administrativa y responsabilidad limitada para los socios, protegiendo su patrimonio personal. La S.A.S. se puede constituir de manera rápida mediante un documento privado registrado en el Registro Mercantil, lo que facilita su creación y funcionamiento.

Además, este tipo de sociedad facilita la captación de inversión a través de la emisión de distintos tipos de acciones, permitiendo la diversificación de financiamiento. También ofrece acceso a incentivos gubernamentales, como subsidios y líneas de crédito preferenciales para empresas que promuevan la producción sostenible. Otro aspecto clave es la posibilidad de establecer alianzas estratégicas en la cadena de valor, fomentando la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas en la comercialización de productos orgánicos, estos factores posicionan a la S.A.S. como una opción eficiente y competitiva para consolidar un negocio en el sector agroecológico. (Villalobos, 2021)

10.9. Regímenes especiales

El marco normativo colombiano incluye varios regímenes especiales destinados a promover la producción y comercialización de productos orgánicos, con el fin de aliviar cargas fiscales, facilitar el acceso a financiamiento y promover la adopción de tecnologías sostenibles. Organic & Aromatic S.A.S. puede acogerse a beneficios que impulsan su competitividad y crecimiento en el sector agroecológico (Sostenible., 2021):

- **Exención de IVA:** La comercialización de productos agrícolas sin proceso de transformación industrial está exenta del IVA, lo que reduce costos para productores y consumidores.
- **Incentivos tributarios:** Existen deducciones y exenciones fiscales para empresas que implementen prácticas sostenibles o inviertan en certificaciones orgánicas.

- **Créditos blandos:** Líneas de financiamiento con tasas preferenciales otorgadas por entidades como Bancóldex y Finagro, destinadas a fortalecer la producción sostenible.
- **Fomento a la economía circular:** Acceso a programas del gobierno que promueven la reducción de desperdicios y el aprovechamiento de recursos renovables en la cadena de producción agroecológica.

Estos incentivos brindan un soporte clave para el desarrollo sostenible del sector y permiten a la empresa optimizar costos operativos, mejorar su competitividad y fortalecer su impacto ambiental positivo.

10.10. Presupuesto de personal administrativo

El presupuesto destinado al personal administrativo es un componente esencial para garantizar el correcto funcionamiento de Organic & Aromatic S.A.S. Un equipo eficiente permite una gestión estratégica en áreas clave como operaciones, finanzas, ventas y desarrollo comercial. A continuación, se presenta una estimación de costos para los principales cargos administrativos:

Tabla 20. Presupuesto de personal Administrativo

Cargo	Salario Mensual (COP) + Aportes fiscales
Analista Contable	2.000.000 + 630.900
Desarrollador Web	4.00.000 +1.261.000
Gerente Financiero (socio)	1.423.500 + 449000
Gerente de Operaciones y Logística (socio)	1.423.500 + 449000
Gerente de Ventas (socio)	1.423.500 + 449.000
Total Mensual Estimado	15.998.900

Fuente: Elaboración propia.

Este presupuesto incluye seguridad social, salud y pagos parafiscales, los cuales podrían incrementar dependiendo del crecimiento de la empresa y la necesidad de contratar nuevos perfiles especializados. Además, la implementación de estrategias tecnológicas y la automatización de procesos pueden contribuir a optimizar costos administrativos y mejorar la eficiencia operativa a largo plazo.

11. ASPECTOS FINANCIEROS

Organic and Aromatic S.A.S. proyecta una inversión inicial de \$594,6 millones COP, financiada mediante capital propio y fuentes externas estratégicas, con el objetivo de asegurar sostenibilidad y crecimiento a través de un modelo financiero optimizado. Para su primer año, se contempla un presupuesto de nómina de \$215.606.400, detallado en la Tabla 19: Presupuesto de Personal Administrativo, y gastos fijos por \$190.881.400 más seguros por \$36.600.000, que pueden consultarse en la Tabla 24 Proyección gastos administrativos y gastos fijos. Adicionalmente, se ha asignado un presupuesto de márketing por \$25.000.000 y una inversión de \$108.000.000 destinada a la mezcla de mercado, que incluye desarrollo de plataforma digital, infraestructura logística, certificación de productos y participación en eventos y medios especializados, según la Tabla 7. Esta estructura financiera respalda una operación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.

Se estima un punto de equilibrio en cuatro años, con ventas mínimas de \$883,4 millones anuales y un margen de contribución promedio ponderado de \$482.855,99. La rentabilidad neta se proyecta entre el 10% y el 15% en los primeros tres años, con costos de ventas inferiores al 60% de los ingresos y un ROI del 20% en este periodo. En el tercer año, los ingresos anuales superarían los \$500 millones COP, alcanzando estabilidad financiera. La estrategia incluye fidelización de clientes, diversificación del portafolio y optimización digital, con tecnología blockchain para mejorar la trazabilidad y reducir costos logísticos, consolidando a la empresa como un actor clave en el sector orgánico.

Tabla 21. Flujo de caja y punto de equilibrio

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
	-					
	\$594.603.661,50	\$101.325.476,56	\$416.187.209,70	\$453.364.948,60	\$488.470.831,25	\$539.220.846,49

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
Lechuga	2.475,00	7%	164,76	61,03	UN D
Espinaca	16.000,00	16%	2.637,36	151,11	UN D
Repollo	2.640,00	3%	80,34	27,90	UN D
Cebolla de Bulbo (Cabezona)	4.125,00	7%	277,86	61,75	UN D
Zanahoria	4.015,00	7%	263,24	60,11	UN D
Tomate	3.740,00	8%	295,60	72,46	UN D
Mora	9.900,00	7%	659,02	61,03	UN D
Arándanos	22.000,00	12%	2.650,04	110,43	UN D
Hierbas Aromáticas	15.400,00	2%	341,72	20,34	UN D
Servicios (Capacitación y Asesoramiento)	1.500.000,00	32%	475.486,05	290,60	UN D
				916,74	UN D

TOTAL, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =	\$482.855,99	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP	916,74	UNIDADES

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS | \$883.392.94
EN TOTAL SIN IVA) | 0,63

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

11.1. Objetivos financieros

Tabla 22. Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	1.892.800.000,0	2.208.988.371,2	2.640.756.299,7	3.244.538.820,1	4.137.922.584,2
COSTO VENTAS	854.760.000,0	1.109.392.297,2	1.462.442.907,7	1.960.609.459,7	2.651.528.233,3
UTILIDAD BRUTA	1.038.040.000,0	1.099.596.074,0	1.178.313.392,1	1.283.929.360,4	1.486.394.350,9
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	226.773.246,0	248.815.605,5	271.955.456,8	298.335.136,1	330.853.666,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	190.881.400,0	209.435.072,1	228.912.533,8	251.117.049,6	278.488.808,0
OTROS GASTOS	25.000.000,0	5.000.000,0	6.250.000,0	7.812.500,0	9.765.625,0
DEPRECIACIÓN	45.300.000,0	45.300.000,0	45.300.000,0	45.300.000,0	45.300.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	550.085.354,0	591.045.396,4	625.895.401,5	681.364.674,7	821.986.251,9
GASTOS FINANCIEROS	71.028.659,1	61.100.426,4	49.385.111,8	35.561.040,7	19.248.636,7
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	479.056.694,9	529.944.970,0	576.510.289,6	645.803.634,0	802.737.615,2
IMPUESTOS	167.669.843,2	185.480.739,5	201.778.601,4	226.031.271,9	280.958.165,3
UTILIDAD NETA	311.386.851,7	344.464.230,5	374.731.688,2	419.772.362,1	521.779.449,9

Tabla 23. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

CAPITAL INVERTIDO

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
--	-------	------	------	------	------	------

Activos Corrientes	330.603.66 2	799.803.50 8	830.906.70 3	845.971.62 7	869.940.50 5	965.237.61 5
Pasivos Corrientes	-	167.669.84 3	185.480.74 0	201.778.60 1	226.031.27 2	280.958.16 5
KTNO	330.603.66 2	632.133.66 5	645.425.96 3	644.193.02 5	643.909.23 3	684.279.45 0
Activo Fijo Neto	264.000.00 0	218.700.00 0	173.400.00 0	128.100.00 0	82.800.000	37.500.000
Depreciación Acumulada	-	45.300.000	90.600.000	135.900.00 0	181.200.00 0	226.500.00 0
Activo Fijo Bruto	264.000.00 0	264.000.00 0	264.000.00 0	264.000.00 0	264.000.00 0	264.000.00 0
Total, Capital Operativo Neto	594.603.66 2	850.833.66 5	818.825.96 3	772.293.02 5	726.709.23 3	721.779.45 0
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		550.085.35 4,0	591.045.39 6,4	625.895.40 1,5	681.364.67 4,7	821.986.25 1,9
Impuestos		192.529.87 3,9	206.865.88 8,7	219.063.39 0,5	238.477.63 6,1	287.695.18 8,2
NOPLAT		357.555.48 0,1	384.179.50 7,7	406.832.01 0,9	442.887.03 8,5	534.291.06 3,8
Inversión Neta		- 256.230.00 3,5	32.007.702 ,0	46.532.937 ,6	45.583.792 ,7	4.929.782, 7
Flujo de Caja Libre del periodo		101.325.47 7	416.187.21 0	453.364.94 9	488.470.83 1	539.220.84 6

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

- Lograr el punto de equilibrio en cuatro años: Alcanzar ventas mínimas de \$883M COP anuales y 916 unidades vendidas para cubrir costos y gastos fijos.
- Mantener una rentabilidad neta del 10% al 15%: Asegurar que la utilidad neta se mantenga en este rango durante los primeros tres años, optimizando costos y eficiencia operativa.

- Generar un crecimiento sostenido de ingresos: Incrementar las ventas anuales desde \$1.892M en 2025 hasta \$4.138M en 2029, consolidando la participación en el mercado de productos orgánicos.
- Optimizar el margen de contribución y costos de ventas: Mantener costos de ventas por debajo del 60% de los ingresos y fortalecer productos de alto margen como arándanos, espinaca y servicios especializados.
- Garantizar un flujo de caja positivo y sostenible: Asegurar un flujo de caja libre creciente, pasando de \$101M en 2025 a \$539M en 2029, para financiar la operación y expansión sin depender de endeudamiento excesivo.
- Reducir progresivamente los gastos financieros: Disminuir los costos por financiamiento de \$71M en 2025 a \$19M en 2029, reduciendo la carga de deuda y mejorando la rentabilidad neta.
- Obtener un ROI del 20% en los primeros tres años: Garantizar un retorno atractivo sobre la inversión inicial, demostrando la viabilidad del modelo de negocio.
- Implementar tecnología para optimización financiera: Usar blockchain para mejorar la trazabilidad, reducir costos logísticos y fortalecer la confianza del mercado.

11.2. Supuestos económicos para la simulación

La Relación con el estudio de mercado. La proyección de ingresos por producto establecida en la propuesta de negocio de Organic and Aromatic S.A.S. guarda una estrecha relación con los hallazgos obtenidos en el estudio de mercado. Dicho análisis evidenció una alta demanda por productos frescos y orgánicos, especialmente hortalizas, frutas con alto valor agregado como arándanos y mora, así como hierbas aromáticas, todos incluidos en la estructura de ingresos planteada. Asimismo, se destaca la incorporación de servicios de capacitación y asesoramiento, los cuales responden tanto al interés de los productores por recibir acompañamiento técnico y acceder a procesos de certificación, como a la necesidad de los consumidores por conocer el origen, la autenticidad y el impacto ambiental de los productos adquiridos.

Tabla 24. Crecimiento porcentual en ventas.

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
AÑO:	2026	2027	2028	2029
7%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
16%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
3%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
7%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
7%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
8%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
7%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
12%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
2%	7,0%	10,0%	12,0%	15,0%
32%	5,0%	8,0%	12,0%	15,0%

En términos financieros, los ingresos proyectados ascienden a COP 1.892 millones, lo que representa aproximadamente un 3,8 % del mercado alcanzable (SOM), esta proporción resulta coherente con una etapa inicial de operación, donde se espera una penetración gradual del mercado objetivo. Además, la priorización de productos con mayor margen de rentabilidad, como espinaca y arándanos, junto con la oferta de servicios especializados, permite establecer un enfoque estratégico hacia segmentos de alto valor. Esta alineación entre la demanda del mercado, la oferta proyectada y la estructura de ingresos contribuye a sustentar la viabilidad económica y comercial del modelo de negocio propuesto.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Lechuga	28.000	4.500,00	126.000.000
Espinaca	12.000	26.000,00	312.000.000
Repollo	12.000	4.800,00	57.600.000
Cebolla de Bulbo (Cabezona)	17.000	7.500,00	127.500.000
Zanahoria	17.000	7.300,00	124.100.000
Tomate	22.000	6.800,00	149.600.000
Mora	7.000	18.000,00	126.000.000
Arándanos	6.000	38.000,00	228.000.000
Hierbas Aromáticas	1.500	28.000,00	42.000.000
Servicios (Capacitación y Asesoramiento)	200	3.000.000,00	600.000.000

| TOTAL | **1.892.800.000**

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

Para la determinación de los precios de venta, se realizó un proceso de recolección y análisis de información mediante cotizaciones obtenidas por dos canales: consultas en línea a través de plataformas web de comercialización de productos orgánicos y contacto telefónico directo con establecimientos especializados. Las tiendas consultadas incluyeron Mercado Becampo (BECAMPO, s.f.), Vida Orgánica (ORGANICA, s.f.), Orgánicos y Saludables (SALUDABLES, s.f.), y Mercaviva (MERCAVIVA, s.f.), seleccionadas por su reconocimiento en el sector y representatividad en el mercado local. La información recopilada sirvió como base para establecer precios de referencia, los cuales fueron empleados en la elaboración de las proyecciones contenidas en los estados financieros. Este procedimiento permitió asegurar una estimación precisa, fundamentada en datos reales y actualizados del entorno comercial, consulta realiza en la elaboración del anteproyecto.

La selección de los productos incluidos en la propuesta comercial de Organic and Aromatic S.A.S. obedece a criterios de rentabilidad y proximidad geográfica, ya que se trata de cultivos con alta demanda y márgenes atractivos dentro del mercado orgánico. Además, estos productos se caracterizan por ser cultivados en zonas cercanas a Bogotá, lo que reduce costos logísticos y garantiza frescura en la entrega. De acuerdo con el análisis de mercado, las verduras y frutas frescas son las categorías con mayor frecuencia de compra, especialmente entre consumidores de estratos medios y medio-altos, quienes también muestran disposición a pagar un precio adicional por productos orgánicos certificados. Esta preferencia, sumada a la posibilidad de acceso directo a productores locales, fortalece la viabilidad comercial de la oferta y permite alinear la estrategia de abastecimiento con la demanda real, favoreciendo la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo de negocio.

Cultivo	Municipios Principales
Tomates	Chocontá, Villapinzón, Sibaté, Fusagasugá, Tocaima
Lechugas	Nemocón, Tocancipá, Chía, Facatativá, Sopó
Arándanos	Sesquilé, Guasca, La Calera, Zipaquirá, Nemocón
Espinacas	Sopó, Tocancipá, Chía, Tenjo, Guasca

Repollo	Sopó, Chocontá, Ubaté, Zipaquirá, Facatativá
Cebolla	Madrid, Chocontá, Cogua, Nemocón, Zipaquirá
Zanahoria	Chocontá, Tausa, Fusagasugá, Madrid, Guasca
Mora	Fusagasugá, La Vega, Villeta, San Francisco, Albán
Plantas Aromáticas	Nemocón, Cota, Guasca, Facatativá, Sopó

Fuente DANE, 2024 (NBI) Colombia

Los supuestos económicos para la simulación financiera de Organic and Aromatic S.A.S. se han establecido considerando el comportamiento del mercado orgánico en Bogotá, los costos operativos proyectados y las estrategias de crecimiento del negocio. Estos incluyen:

- **Crecimiento de Ventas y Demanda:** Se proyecta un crecimiento anual en ventas de 7% a 15% y un crecimiento moderado del 5% a 15% en la línea de servicios, reflejando una demanda creciente por productos orgánicos.
- **Estructura de Costos y Rentabilidad:** El costo de ventas será inferior al 60% de los ingresos, y los gastos administrativos y operativos crecerán de forma controlada, manteniendo un margen de utilidad neta del 10% al 15%.
- **Inversión y Capital de Trabajo:** La inversión inicial será de \$594.6M COP, y se espera un flujo de caja positivo desde el primer año, con un punto de equilibrio proyectado en el cuarto año.
- **Financiación y Política de Endeudamiento:** El proyecto tendrá un apalancamiento moderado y una reducción progresiva de los pasivos financieros, con una disminución en los gastos financieros de 71M COP en 2025 a 19M COP en 2029.
- **Inflación y Ajustes de Precios:** Se espera una inflación del 5% anual, lo que afectará los costos de producción y operativos, ajustando los precios de venta proporcionalmente a la inflación y la demanda.
- **Competencia y Mercado:** El mercado de productos orgánicos crecerá un 10% anual en la región, y la adopción de tecnología blockchain impulsará la diferenciación y la confianza del consumidor.

11.3. Proyecciones

Tabla 25. Proyección margen operativo

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	1.892.800.000,0	2.208.988.371,2	2.640.756.299,7	3.244.538.820,1	4.137.922.584,2
COSTOS ANUALES	854.760.000,0	1.109.392.297,2	1.462.442.907,7	1.960.609.459,7	2.651.528.233,3
MARGEN OPERATIVO	1.038.040.000,0	1.099.596.074,0	1.178.313.392,1	1.283.929.360,4	1.486.394.350,9

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Lechuga	28000	2.025,00	56.700.000	7%
2	Espinaca	12000	10.000,00	120.000.000	14%
3	Repollo	12000	2.160,00	25.920.000	3%
4	Cebolla de Bulbo (Cabezona)	17000	3.375,00	57.375.000	7%
5	Zanahoria	17000	3.285,00	55.845.000	7%
6	Tomate	22000	3.060,00	67.320.000	8%
7	Mora	7000	8.100,00	56.700.000	7%
8	Arándanos	6000	16.000,00	96.000.000	11%
9	Hierbas Aromáticas	1500	12.600,00	18.900.000	2%
10	Servicios (Capacitación y Asesoramiento)	200	1.500.000,00	300.000.000	35%
			TOTAL	854.760.000,0	100%

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

Las proyecciones financieras de Organic and Aromatic S.A.S. establecen un crecimiento sostenido en ingresos y rentabilidad, alineado con la expansión del mercado orgánico y la optimización operativa. Se espera un incremento progresivo en las ventas, acompañado de una estructura de costos eficiente que permita mantener márgenes operativos saludables. La

diversificación del portafolio y la integración tecnológica serán claves para alcanzar los objetivos financieros y consolidar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

11.3.1. Proyección de Costos de Producción y Gastos Administrativos

La planificación financiera de Organic and Aromatic S.A.S. contempla una estructura de costos equilibrada, enfocada en optimizar la producción y gestionar eficientemente los gastos administrativos. Se proyecta que los costos de producción se mantendrán alineados con el crecimiento de las ventas, asegurando una rentabilidad sostenible. Paralelamente, los gastos administrativos y de ventas estarán controlados mediante estrategias de eficiencia operativa y automatización de procesos, garantizando una estructura financiera sólida y escalable.

11.3.2. Proyección de Costos de Producción

La proyección de costos de producción de Organic and Aromatic S.A.S. está alineada con el crecimiento esperado de las ventas, asegurando un equilibrio entre inversión y rentabilidad. A continuación, se detallan los aspectos clave:

- Para el año 2025, el costo total de producción es de \$854.760.000 COP, lo que representa aproximadamente 45% de las ventas anuales (\$1.892.800.000 COP).
- Se observa una tendencia de incremento en los costos en línea con el crecimiento proyectado de las ventas, alcanzando \$2.651.528.233 COP en 2029.
- Los productos agrícolas presentan un costo unitario promedio del 50% sobre su precio de venta.
- El servicio de capacitación y asesoramiento representa el 35% del costo total, siendo el segmento con mayor impacto en la estructura de costos.
- La diversificación del portafolio permite distribuir costos fijos de manera eficiente.
- La optimización de la cadena de suministro y la implementación de tecnología garantizarán el control de costos y márgenes de rentabilidad estables.

11.3.3. Proyección de Gastos Administrativos y gastos fijos

Tabla 26. Proyección gastos administrativos y gastos fijos

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	128.854.800,00	ARRIENDO:	135.000.000,00
		SERVICIOS PÚBLICOS:	12.000.000,00
VENTAS (2 vendedores salario "2.000.000 más prestaciones:	63.141.600,00	TELEFONÍA CELULAR:	1.200.000,00
		INTERNET:	1.200.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	23.610.000,00	PAPELERÍA:	2.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	215.606.400,00	SERVICIOS DE SEGURIDAD:	15.000.000,00
		SERVICIOS DE ASEO:	24.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	45.000.000,00	POLIZAS DE SEGURO	36.600.000
		WEB HOSTING	481.400,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES			
2026	5.000.000,00		-
2027	6.250.000,00		-
2028	7.812.500,00		-
2029	9.765.625,00	TOTAL, GASTOS FIJOS	227.481.400

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

La estructura de gastos administrativos de Organic and Aromatic S.A.S. está diseñada para garantizar un equilibrio entre eficiencia operativa y sostenibilidad financiera. Se identifican los siguientes puntos clave:

- **Nómina:** La nómina representa el 54% de los gastos administrativos en el primer año (\$226.773.246 COP), distribuida en tres áreas: Administrativa (42%), Ventas (26%) y Producción/Servicio (32%), con un crecimiento proyectado alineado con la expansión del negocio.
- **Gastos Fijos:** Los gastos fijos en el primer año suman \$190.881.400 COP, destacando el arriendo (71%), seguido por seguridad y aseo (20%), con estabilidad proyectada y ajustes solo por inflación y necesidades operativas.
- **Marketing y Publicidad:** Se destina un presupuesto de \$25.000.000 COP para marketing en el primer año, con un incremento progresivo en la inversión hasta alcanzar \$9.765.625 COP en 2029.

11.4. Balance General

El balance proyectado indica crecimiento sostenido, generación de utilidades, mayor liquidez y reducción de deuda. La empresa fortalece su estructura financiera y patrimonio, asegurando viabilidad y expansión en el mercado orgánico.

Tabla 27. Balance

	AÑO 0	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
ACTIVO						
<i>Caja/Bancos</i>	330.603.662	799.803.508	830.906.703	845.971.627	869.940.505	965.237.615
<i>Fijo No Depreciable</i>	-	-	-	-	-	-

<i>Fijo Depreciable</i>	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000
<i>Depreciación Acumulada</i>	-	45.300.000	90.600.000	135.900.000	181.200.000	226.500.000
<i>Activo Fijo Neto</i>	264.000.000	218.700.000	173.400.000	128.100.000	82.800.000	37.500.000
TOTAL ACTIVO	594.603.662	1.018.503.508	1.004.306.703	974.071.627	952.740.505	1.002.737.615
PASIVO						
<i>Impuestos X Pagar</i>	-	167.669.843	185.480.740	201.778.601	226.031.272	280.958.165
<i>Total Pasivo Corriente</i>	-	167.669.843	185.480.740	201.778.601	226.031.272	280.958.165
<i>Obligaciones Financieras</i>	394.603.662	339.446.813	274.361.732	197.561.337	106.936.871	-0
PASIVO	394.603.662	507.116.657	459.842.472	399.339.938	332.968.142	280.958.165
PATRIMONIO						
<i>Capital Social</i>	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
<i>Utilidades del Ejercicio</i>	-	311.386.852	344.464.231	374.731.688	419.772.362	521.779.450
TOTAL PATRIMONIO	200.000.000	511.386.852	544.464.231	574.731.688	619.772.362	721.779.450
TOTAL PAS + PAT	594.603.662	1.018.503.508	1.004.306.703	974.071.627	952.740.505	1.002.737.615

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

Activos: Caja y bancos crecen de \$330.6M COP (año 0) a \$965.2M COP (2029). Activo fijo se mantiene en \$264M COP, con depreciación acumulada reduciéndolo a \$37.5M COP (2029). Total, de activos aumenta de \$594.6M COP (año 0) a \$1,002.7M COP (2029).

Pasivos: Obligaciones financieras bajan de \$394.6M COP (año 0) a \$0 (2029). Impuestos y pasivo corriente suben a \$280.9M COP (2029).

Patrimonio: Las utilidades del ejercicio crecen de \$311.3M COP en 2025 a \$521.8M COP en 2029, el capital social se mantiene en \$200M COP y el patrimonio total aumenta de \$200M COP en el año 0 a \$721.8M COP en 2029, mostrando un fortalecimiento financiero.

11.5. Flujo de Caja

El flujo de caja libre crece sostenidamente gracias a la expansión operativa y menor inversión neta. La empresa avanza hacia la autosuficiencia financiera, facilitando futuras expansiones o reinversiones.

Tabla 28. Capital invertido

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
Activos Corrientes	330.603.662	799.803.508	830.906.703	845.971.627	869.940.505	965.237.615
Pasivos Corrientes	-	167.669.843	185.480.740	201.778.601	226.031.272	280.958.165
KTNO	330.603.662	632.133.665	645.425.963	644.193.025	643.909.233	684.279.450
Activo Fijo Neto	264.000.000	218.700.000	173.400.000	128.100.000	82.800.000	37.500.000
Depreciación Acumulada	-	45.300.000	90.600.000	135.900.000	181.200.000	226.500.000
Activo Fijo Bruto	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000	264.000.000
Total Capital Operativo Neto	594.603.662	850.833.665	818.825.963	772.293.025	726.709.233	721.779.450
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		550.085.354	591.045.396	625.895.401	681.364.675	821.986.252
Impuestos		192.529.874	206.865.889	219.063.391	238.477.636	287.695.188

NOPLAT		357.555.480	384.179.508	406.832.011	442.887.039	534.291.064
Inversión Neta	-	256.230.004	32.007.702	46.532.938	45.583.793	4.929.783
Flujo de Caja Libre del periodo		101.325.477	416.187.210	453.364.949	488.470.831	539.220.846

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

EBIT e Impuestos: El EBIT crece de \$550M COP en 2025 a \$822M COP en 2029, lo que refleja una mejora en la rentabilidad operativa, mientras que los impuestos aumentan proporcionalmente, alcanzando \$288M COP en 2029 debido al crecimiento del negocio.

NOPLAT (Utilidad Neta Operativa después de Impuestos): La utilidad operativa neta crece de \$358M COP en 2025 a \$534M COP en 2029, lo que refleja una mejora en la eficiencia operativa y una mayor rentabilidad.

Inversión Neta y Flujo de Caja Libre: La inversión neta disminuye de -\$256M COP en 2025 a \$4.9M COP en 2029, indicando una menor necesidad de nuevas inversiones, mientras que el flujo de caja libre crece de \$101M COP en 2025 a \$539M COP en 2029, mostrando una mayor capacidad de generación de liquidez.

11.6. Análisis de Indicadores Financieros

Los indicadores clave de rentabilidad, eficiencia y solvencia permiten evaluar el desempeño financiero de Organic and Aromatic S.A.S. en el periodo proyectado.

ROIC El ROIC mejora de 42.0% (2025) a 74.0% (2029), reflejando mayor rentabilidad sobre el capital invertido. La reducción del capital operativo neto aumenta la eficiencia, destacando una gestión eficaz de los recursos y un rendimiento sobresaliente.

La Rotación del Capital Invertido La rotación del capital aumenta de 0.65 (2025) a 1.14 (2029), reflejando mayor eficiencia en el uso del capital operativo neto. El crecimiento del EBIT indica optimización en la generación de ingresos con recursos constantes, mejorando el rendimiento.

Índice de Conversión de Efectivo (ICE) El ICE mejora de 28.3% (2025) a 100.9% (2029), superando el 100% desde 2026, lo que indica que el flujo de caja libre excede las utilidades netas. Esto refuerza la solvencia y capacidad de inversión.

Índice de Capitalización (IC) El KTNO sobre el capital total crece de 74.3% (2025) a 94.8% (2029), reduciendo la dependencia de pasivos corrientes y mejorando la estabilidad financiera. En 2029, casi el 95% del capital total proviene del KTNO, reflejando alta liquidez y solidez para mantener la solvencia a largo plazo.

Organic and Aromatic S.A.S. aumenta su rentabilidad, con un ROIC del 42% al 74% y mayor eficiencia en el capital. Su flujo de caja libre crece constantemente, con un ICE >100% desde 2026, garantizando liquidez y reinversión. La estructura financiera se fortalece, reduciendo la dependencia de financiamiento externo. Con sólida estabilidad financiera, la empresa está lista para atraer inversionistas y expandirse en Bogotá y la Sabana.

11.7. Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera de Organic and Aromatic S.A.S.

Tabla 29. Financiación

TOTAL INVERSIÓN	\$594.603.661,50
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 200.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$394.603.661,50

PRESTAMO BANCARIO

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	18,00%
AÑOS DE CRÉDITO	5

CALCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					394.603.661,5
2025	394.603.661,5	71.028.659,1	55.156.848,2	126.185.507,2	339.446.813,3
2026	339.446.813,3	61.100.426,4	65.085.080,8	126.185.507,2	274.361.732,5
2027	274.361.732,5	49.385.111,8	76.800.395,4	126.185.507,2	197.561.337,1

2028	197.561.337,1	35.561.040,7	90.624.466,6	126.185.507,2	106.936.870,5
2029	106.936.870,5	19.248.636,7	106.936.870,5	126.185.507,2	0,0

Fuente: Elaboración propia basado en simulador financiero.

La estructura financiera de Organic and Aromatic S.A.S. se basa en una combinación de capital propio y financiamiento bancario, asegurando liquidez para cubrir inversiones iniciales y capital de trabajo.

Inversión Total y Fuentes de Financiación:

- Total, inversión inicial: \$594.603.661 COP.
- Aporte de los emprendedores: \$200.000.000 COP (33,6% del total).
- Préstamo bancario solicitado: \$394.603.661 COP (66,4%).

Capital de Trabajo Inicial: Para garantizar la operatividad en los primeros meses, se ha destinado un capital de trabajo de \$330.603.661 COP, distribuido en:

- Costos operativos (3 meses): \$213.690.000 COP (64,6%).
- Nómina (3 meses): \$56.693.311 COP (17,1%).
- Marketing Mix (6 meses): \$12.500.000 COP (3,8%).
- Gastos fijos (3 meses): \$47.720.350 COP (14,4%).

Financiamiento Bancario y Plan de Pago:

- El préstamo de \$394.603.661 COP tiene una tasa de interés anual del 18% con un plazo de 5 años.
- El pago anual es de \$126.185.507 COP.
- El monto de intereses disminuye progresivamente conforme se amortiza la deuda.
- En el primer año, los intereses ascienden a \$71.028.659 COP, reduciéndose a \$19.248.636 COP en el último año.

11.7.1. Fuentes de Financiación

Para garantizar la ejecución del modelo de negocio y su crecimiento, Organic and Aromatic S.A.S. puede recurrir a diversas fuentes de financiación, tanto internas como externas.

Fuentes Internas: Las fuentes internas incluyen capital aportado por socios para activos y costos iniciales, reinversión de utilidades para expansión y tecnología, y optimización del capital de trabajo mediante gestión de inventarios y cuentas por cobrar, reduciendo la necesidad de endeudamiento.

Fuentes Externas: Las fuentes externas de financiamiento incluyen crédito bancario para infraestructura, certificaciones y tecnología, con tasas preferenciales para agroindustria sin ceder participación. Alternativas secundarias: inversores privados o capital de riesgo, que aportan fondos a cambio de participación, y subvenciones gubernamentales para producción, comercialización e innovación sostenible.

11.8. Evaluación Financiera

La evaluación financiera confirma la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. El VPN es positivo, la TIR supera el costo de capital, y el índice B/C > 1, indicando que los beneficios superan los costos y el proyecto es viable. El PRI es menor a 5 años, indicando una rápida recuperación de la inversión. Junto con los demás indicadores, confirma que el proyecto es rentable, viable y de bajo riesgo financiero, validando su capacidad para generar beneficios sostenibles.

Para:

- Ft: Flujo de caja libre en el año t
- r: tasa de descuento (18%)
- I0: inversión inicial
- n: número de años

$$VPN = \frac{101.325.477}{(1 + 0.18)^1} + \frac{416.187.210}{(1 + 0.18)^2} + \frac{453.364.949}{(1 + 0.18)^3} + \frac{488.470.831}{(1 + 0.18)^4} + \frac{539.220.846}{(1 + 0.18)^4} - 594.603.661$$
$$VPN = \$553.742.687$$

TIR:

Dade:

- Inversion inicial: $I_0 = -594.603.661$
- Flujos de caja:

Año 1 (2025): \$101.325.477

Año 2 (2026): \$416.187.210

Año 3 (2027): \$453.364.949

Año 4 (2028): \$488.470.831

Año 5 (2029): \$539.220.846

Esto significa:

- Año 0: -594.603.661 (la inversión inicial, negativa)
- Años 1 a 5: los flujos de caja positivos

B/C

$$\text{Índice B/C} = \frac{\text{Valor presente beneficios}}{\text{Valor presente costos}}$$

Donde:

Valor presente de beneficios \approx \$1.148.346.348

Inversión inicial \approx \$594.603.661

$$\text{Índice B/C} = \frac{1.148.346.348}{594.603.661} = 1,93$$

PRI

Donde:

- En 2 años se acumulan \$517.512.687 COP.
- Faltan \$77.090.974 COP para recuperar la inversión.
- En el año 3 el flujo es de \$453.364.949.

$$PRI = 2 + \left(\frac{77.090.974}{453.364.949} \right) = 2,17 \text{ años}$$

12. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El modelo de negocio de Organic And Aromatic S.A.S se basará en la sostenibilidad a través de cuatro dimensiones clave: social, ambiental, económica y de gobernanza. Cada una de estas dimensiones garantizará que la empresa opere bajo principios de producción orgánica, equidad en la cadena de valor y conservación del medio ambiente.

12.1. Dimensión Social

Organic And Aromatic S.A.S mejorará el bienestar de las comunidades campesinas rurales, ubicadas en la periferia de la ciudad de Bogotá, mediante la capacitación y el apoyo a pequeños productores. A través de la implementación de programas formación en agricultura sostenible, se les brindará conocimientos en técnicas de cultivo, manejo de plagas sin agroquímicos y certificaciones ecológicas, permitiéndoles mejorar sus prácticas, pero también generar valor a los conocimientos ancestrales que ellos tienen.

OAS también fomentará el consumo de alimentos saludables en hogares, promoviendo un estilo de vida saludable, sostenible y responsable con las necesidades medio ambientales actuales. También se generarán empleos dignos con condiciones laborales justas y seguridad en el trabajo. La vinculación con la comunidad se fortalecerá mediante relaciones comerciales basadas en la confianza y la transparencia, facilitando un comercio justo entre campesinos productores y consumidores.

12.2. Dimensión Ambiental

El compromiso ambiental del modelo de negocio se reflejará en la implementación de prácticas agrícolas sostenibles y regenerativas. Se evitará el uso de agroquímicos y pesticidas sintéticos mediante la aplicación de fertilizantes naturales y técnicas de control biológico de plagas. Para optimizar el recurso hídrico, se utilizarán sistemas de riego por goteo que reducirán el consumo de agua sin afectar la producción. Además, OAS fomentará el consumo de especies producidas localmente, reduciendo la dependencia de largos trayectos de transporte. En cuanto al empaque, se emplearán materiales biodegradables y compostables, eliminando el plástico de un solo uso. Finalmente, se protegerá la biodiversidad priorizando semillas nativas y aplicando la rotación de cultivos, lo que contribuirá a la conservación del ecosistema agrícola.

12.3. Dimensión Económica

Desde el punto de vista económico, Organic And Aromatic S.A.S adoptará un modelo de economía colaborativa que conectará directamente a los campesinos productores con los consumidores, eliminando intermediarios y asegurando precios justos para ambas partes. La diversificación de ingresos será clave para la estabilidad del negocio, ya que la empresa no solo comercializará productos frescos, sino que también ofrecerá productos deshidratados y procesados para distintos segmentos del mercado. Esto permitirá generar ingresos constantes y mitigar riesgos en caso de fluctuaciones en la producción. Además, la empresa se posicionará en mercados de alto valor, donde los consumidores estarán dispuestos a pagar más por productos orgánicos certificados, lo que garantizará rentabilidad a largo plazo. A través de la implementación de tecnologías y procesos eficientes, se optimizarán los costos operativos, reduciendo desperdicios y mejorando la productividad en cada etapa de la cadena de suministro.

12.4. Dimensión de Gobernanza

La transparencia y la trazabilidad serán fundamentales en la gestión de la empresa. Organic And Aromatic S.A.S implementará tecnologías que permitan a los consumidores conocer el proceso productivo y los estándares de calidad aplicados. Además, la empresa cumplirá con las normativas nacionales e internacionales sobre producción orgánica y sostenibilidad, asegurando su alineación con regulaciones ambientales y certificaciones ecológicas. La adopción de estándares de calidad y certificaciones reforzará la confianza del consumidor y facilitará el acceso a mercados especializados. Finalmente, se promoverá una gestión responsable de la cadena de valor, basada en relaciones comerciales equitativas y en el cumplimiento de compromisos con productores, empleados y distribuidores.

En conjunto, estos elementos garantizarán que Organic And Aromatic S.A.S opere bajo un modelo sostenible, beneficiando a la comunidad, protegiendo el medio ambiente y asegurando su viabilidad económica a largo plazo, contribuyendo a un sistema de producción y consumo más responsable.

En síntesis, Organic and Aromatic S.A.S. ha sido diseñada como una empresa de triple impacto, donde las dimensiones social, ambiental y económica se integran de forma estratégica al modelo de negocio, respondiendo a necesidades reales detectadas en el estudio de mercado.

Se pretende solucionar un problema estructural identificado en el estudio de mercado: muchos campesinos que producen alimentos orgánicos en la región no cuentan con comercializadores que valoren adecuadamente sus productos. Las pocas empresas interesadas en adquirir sus cosechas les exigen certificaciones ecológicas, las cuales implican procesos largos, técnicos y costosos, fuera del alcance de la mayoría de productores locales.

Frente a esto, Organic and Aromatic S.A.S. asume un rol activo y transformador. Desde la dimensión social, nuestro modelo apoya a estos pequeños productores brindándoles asesoría técnica, acompañamiento para la certificación y respaldo comercial, reconociendo el valor de su trabajo y asegurando precios justos tanto para quien produce como para quien consume. Además, promovemos la construcción de redes comunitarias y el fortalecimiento del tejido social rural mediante alianzas y formación constante.

En cuanto a la dimensión ambiental, la empresa impulsa prácticas de agricultura orgánica y regenerativa, uso de insumos naturales, manejo responsable del agua y del suelo, logística con

baja huella de carbono y empaques compostables. Todo ello se articula con una propuesta de trazabilidad del producto, que permite al consumidor verificar el origen, las prácticas agrícolas y la ética detrás de cada producto.

Finalmente, desde la dimensión económica, el modelo combina la venta de productos frescos con servicios especializados de valor agregado, como la certificación participativa, cursos de cocina y agricultura ecológica, y una comunidad digital educativa. Esta estructura diversifica los ingresos, sostiene financieramente a la empresa y permite reinvertir en innovación y en el fortalecimiento de la red productiva.

Organic and Aromatic S.A.S. no solo comercializa alimentos saludables; construye un puente entre el campo y la ciudad, dignifica el trabajo rural, educa al consumidor urbano y crea valor compartido en todas las etapas de la cadena. Así, la empresa demuestra que es posible alinear la sostenibilidad social, ambiental y económica en un solo modelo de negocio coherente y escalable.

13. CONCLUSIONES

A partir del análisis técnico, legal, financiero y de sostenibilidad, se concluye que el modelo de negocio propuesto para Organic & Aromatic S.A.S. es completamente viable. La propuesta logra integrar exitosamente herramientas tecnológicas como blockchain, con procesos de comercialización justa, asesoría agrícola y educación al consumidor, permitiendo una implementación eficiente, adaptable y con impacto positivo tanto en zonas urbanas como rurales. Esta integración entre tecnología, campo y ciudad crea un ecosistema empresarial coherente con los retos actuales del desarrollo sostenible.

La investigación de mercado evidenció un creciente interés por parte de los consumidores en Bogotá y la Sabana por acceder a productos orgánicos certificados, frescos y de origen confiable. Este hallazgo valida la oportunidad comercial del modelo y sustenta su proyección de crecimiento, al enfocarse en hogares conscientes y sectores gastronómicos que buscan diferenciarse mediante prácticas sostenibles. La cercanía entre la oferta y la demanda también favorece la construcción de relaciones más humanas y solidarias.

El modelo no solo busca rentabilidad económica, sino que incorpora activamente prácticas responsables en cada etapa de la cadena de valor. Desde el uso de empaques sostenibles hasta la capacitación en agricultura regenerativa, Organic & Aromatic S.A.S. promueve una producción agrícola respetuosa del medio ambiente. Esta perspectiva genera beneficios a largo plazo para el suelo, el agua y la biodiversidad, al tiempo que empodera a los productores para asumir un rol más protagónico en el mercado.

El uso de tecnología blockchain para garantizar la trazabilidad de los productos ofrece un valor agregado único en el mercado colombiano. Esta funcionalidad no solo genera confianza en los consumidores, sino que permite visibilizar el trabajo de los agricultores, reforzando la transparencia y la autenticidad del modelo de negocio. Esta trazabilidad aporta también al cumplimiento normativo y facilita la internacionalización futura de la empresa.

La creación de una comunidad educativa en torno al consumo responsable fortalece el vínculo entre productores y consumidores, fomenta nuevos hábitos alimentarios y sensibiliza frente al impacto del sistema agroalimentario. Esta estrategia posiciona a la empresa no solo como un canal de venta, sino como un agente activo de cambio cultural y social, alineado con las nuevas generaciones que valoran la ética y la sostenibilidad en sus decisiones de compra.

Las proyecciones financieras reflejan un modelo rentable basado en servicios de valor agregado como la asesoría agrícola, la certificación y la venta directa mediante la plataforma digital. Estos elementos representan el 100 % de los ingresos esperados. El análisis del punto de equilibrio demuestra que el negocio es sostenible, con márgenes adecuados y con posibilidades reales de escalar en función del crecimiento de la demanda y la consolidación de alianzas estratégicas.

La empresa se articula con los objetivos del Plan Nacional de Negocios Verdes y las regulaciones sobre agricultura orgánica, lo que facilita su inclusión institucional, su visibilidad en espacios de innovación sostenible y el acceso a incentivos y programas de fortalecimiento. Además, se alinea con tendencias globales como el comercio justo, la trazabilidad digital, el

consumo responsable y la transición agroecológica, aumentando sus posibilidades de escalar en el mediano y largo plazo.

En conjunto, Organic & Aromatic S.A.S. representa una propuesta empresarial innovadora, coherente con los desafíos actuales del sistema alimentario, capaz de generar valor económico, social y ambiental, y con potencial de convertirse en un referente del sector orgánico en Colombia y América Latina. Su enfoque integral demuestra que es posible emprender de forma rentable, ética y transformadora, aportando al bienestar colectivo y al cuidado del planeta.

14. ANEXOS

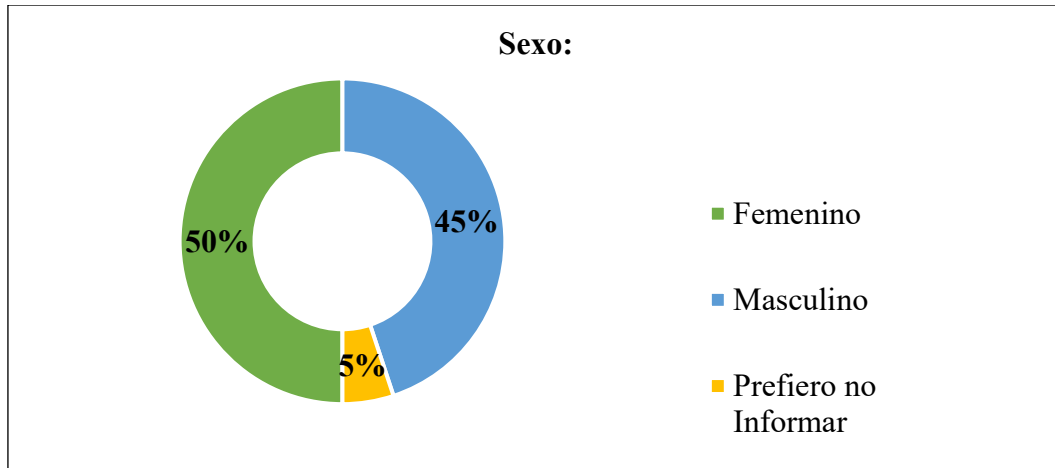
Link de instrumento de encuesta a consumidores:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0SgtiSvwK1LksmAsbvzUXRURjM3Vjg3RDJVRUNIV1MxTzMzUEhUQzBVMC4u>

Link de resumen de respuestas a consumidores:

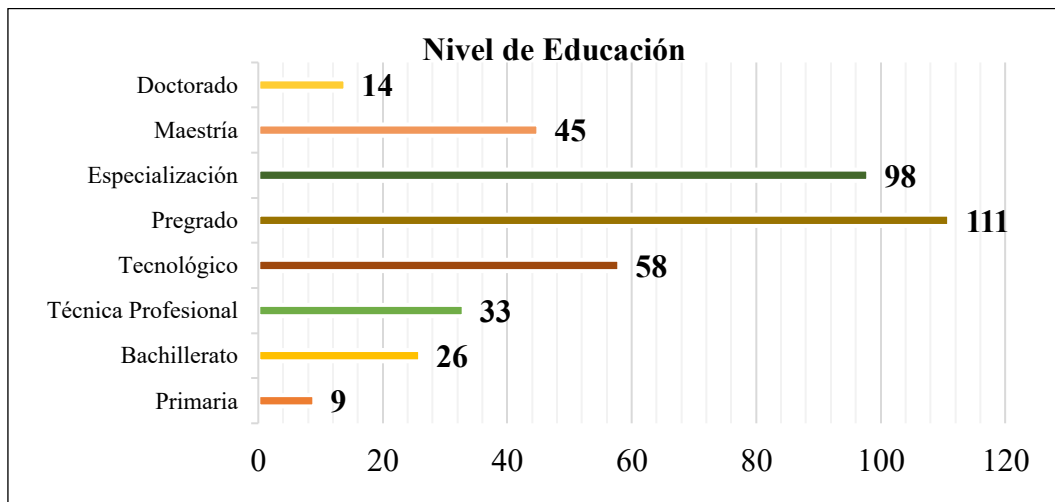
<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=gEpV50G6LGV369xjYbyIu21bDKXUmnXd&id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0SgtiSvwK1LksmAsbvzUXRURjM3Vjg3RDJVRUNIV1MxTzMzUEhUQzBVMC4u>

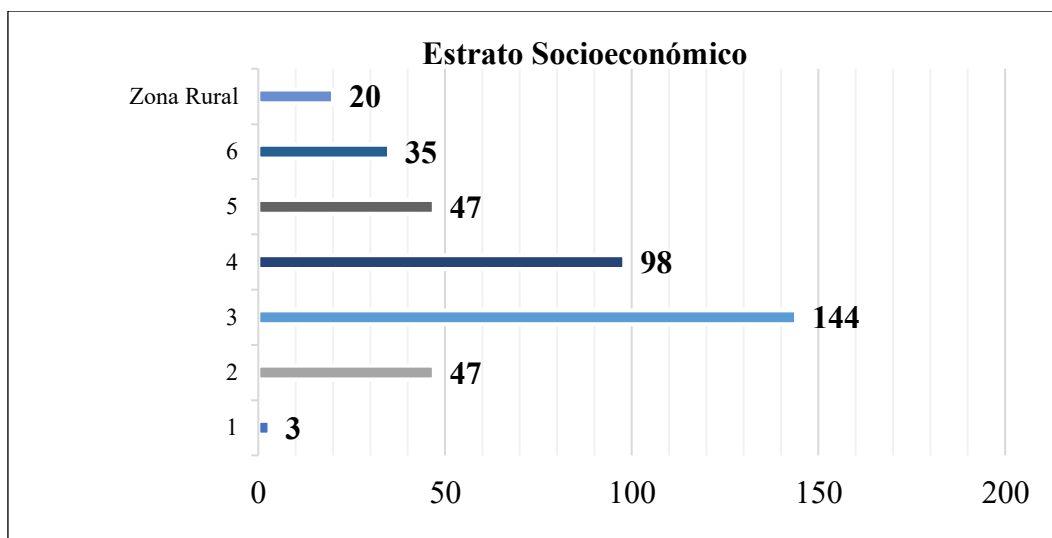
***Anexo 1.** Encuesta aplicada a consumidores de productos orgánicos en Bogotá y la Sabana.*



Anexo 2. Nivel de Educación y Estrato Socioeconómico de los Encuestados

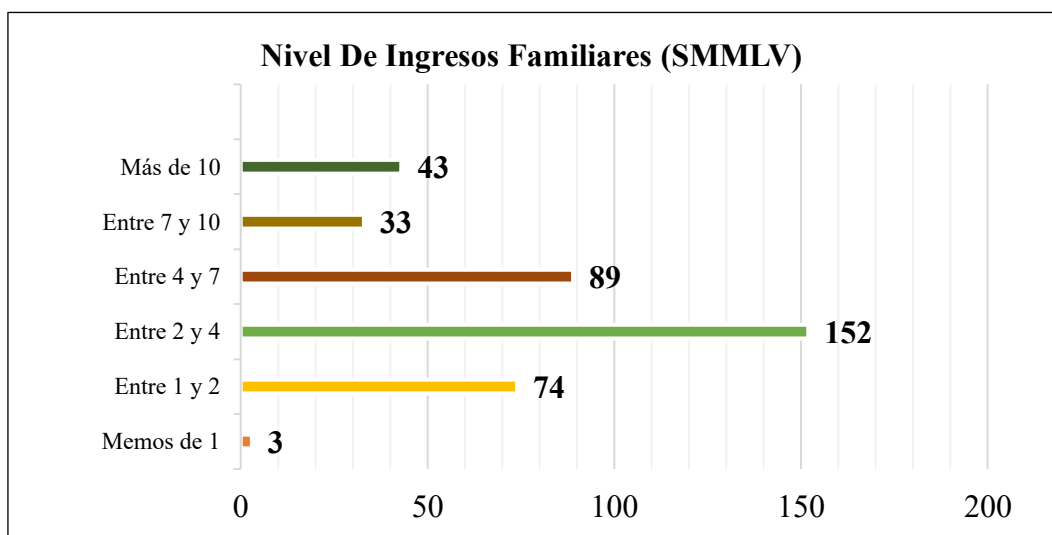
Distribución de los participantes por nivel educativo y estrato, base para caracterizar el mercado objetivo.





Anexo 3. Nivel de Ingresos Familiares (en SMMLV)

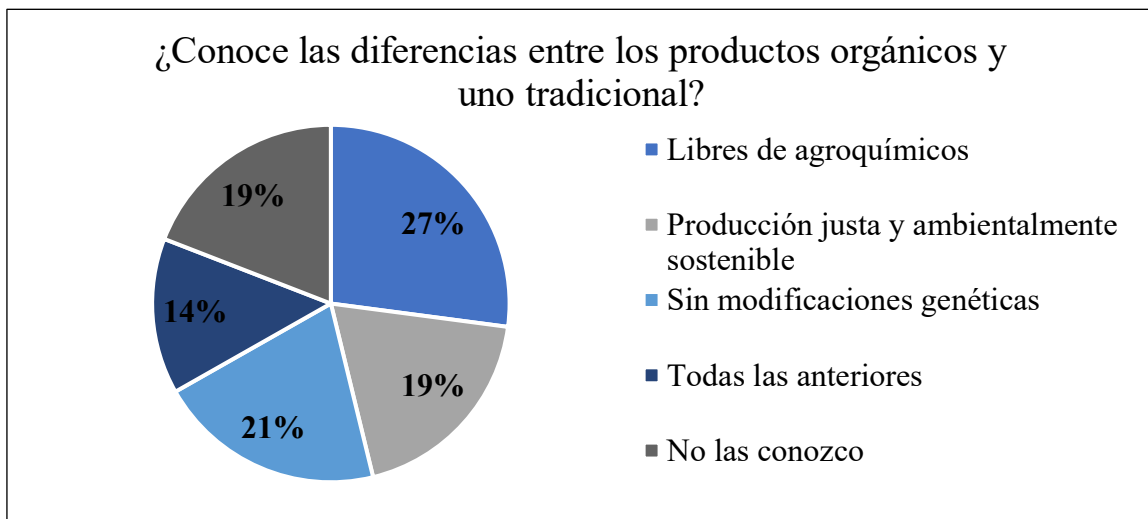
Distribución de los encuestados según su nivel de ingresos mensuales expresado en Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMMLV). Este dato permite segmentar la capacidad de pago y analizar la disposición a pagar por productos orgánicos dentro del mercado objetivo de Bogotá y la Sabana.



Anexo 4. Conocimiento sobre productos orgánicos vs. Tradicionales.

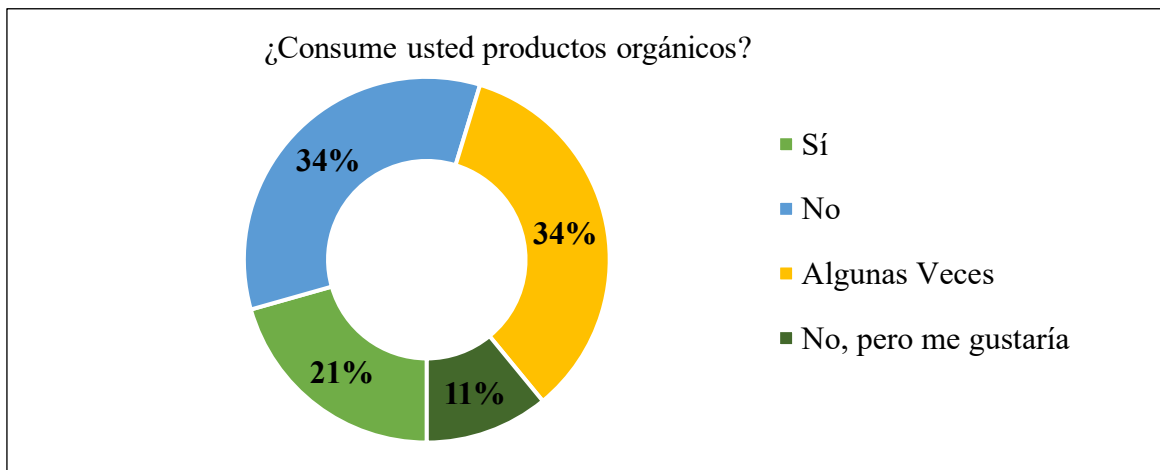
Gráfica de resultados obtenidos a partir de la pregunta: “¿Conoce las diferencias entre los productos orgánicos y uno tradicional?”. Permite medir el nivel de conocimiento y

alfabetización ecológica de los consumidores encuestados, base fundamental para diseñar estrategias educativas dentro del plan de marketing.



Anexo 5. Consumo declarado de productos orgánicos.

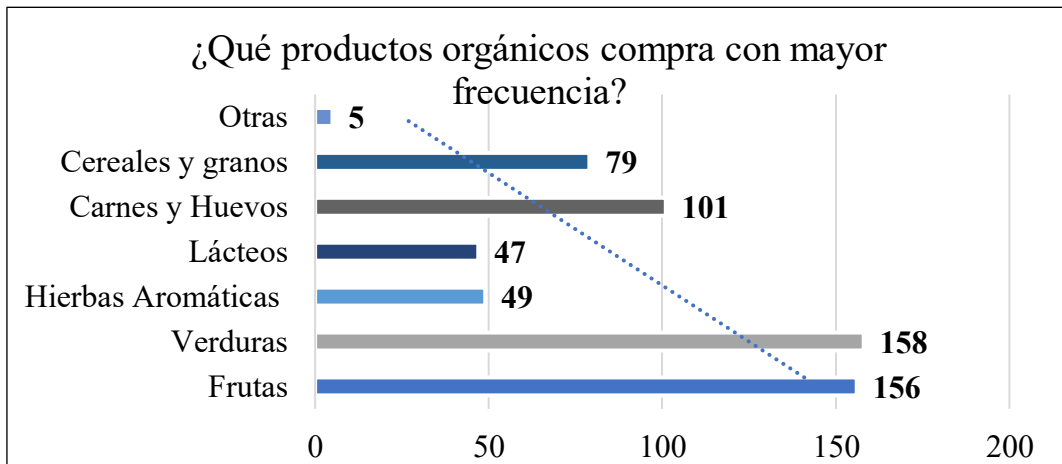
Gráfica correspondiente a la pregunta: “¿Consume usted productos orgánicos?”, incluida en la encuesta aplicada a consumidores en Bogotá y la Sabana. Este anexo permite visualizar la proporción de personas que han incorporado productos orgánicos a sus hábitos de consumo y sirve como punto de partida para estimar el tamaño del mercado real (SOM).



Anexo 6. Productos orgánicos más comprados por los consumidores.

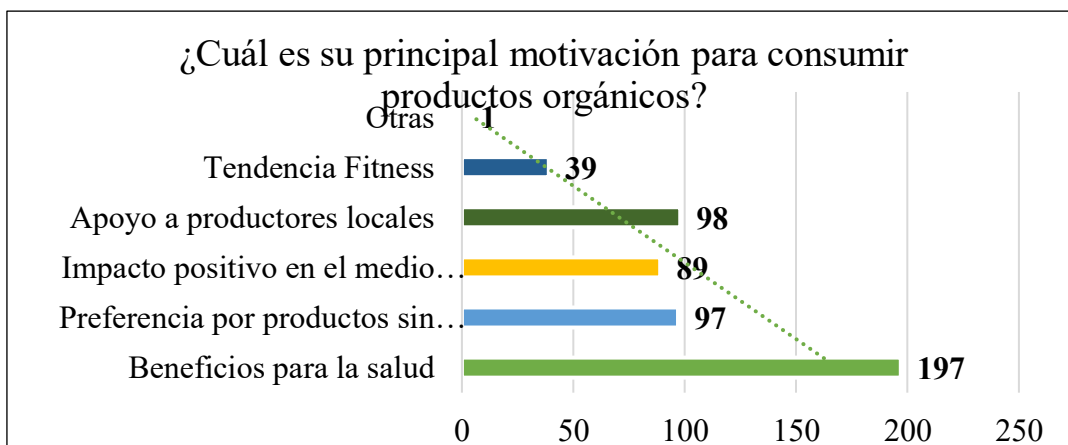
Gráfica correspondiente a la pregunta: “¿Qué productos orgánicos compra con mayor frecuencia?”, que permite identificar las categorías preferidas por los consumidores encuestados. Esta información es clave para priorizar la oferta inicial de Organic & Aromatic

S.A.S. y diseñar estrategias de abastecimiento según la demanda real. Entre las categorías destacadas se incluyen frutas, hortalizas, aromáticas, huevos y granos.



Anexo 7. Motivaciones principales para consumir productos orgánicos.

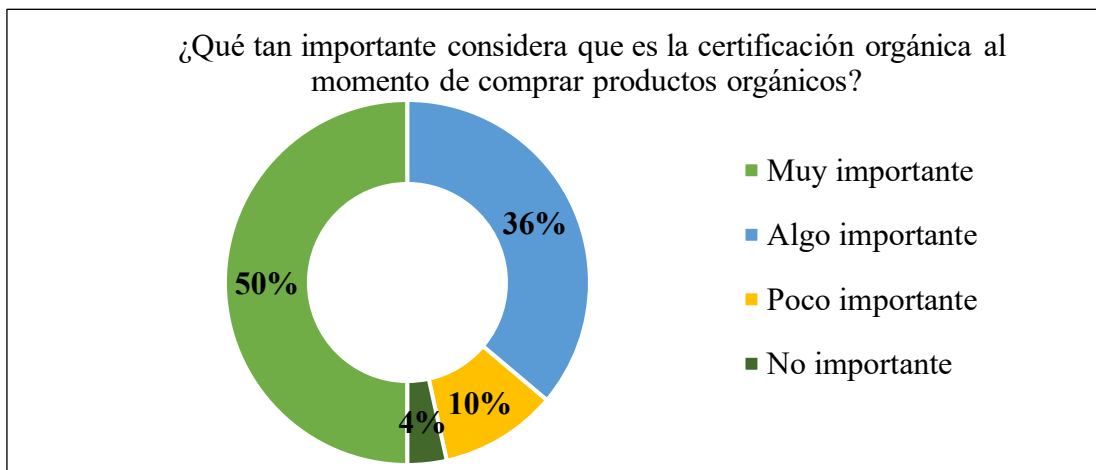
Gráfica derivada de la pregunta: “¿Cuál es su principal motivación para consumir productos orgánicos?”. Este anexo muestra las razones más importantes mencionadas por los encuestados, como el cuidado de la salud, la protección del medio ambiente, el apoyo a pequeños productores y la ausencia de químicos. Esta información es clave para definir el enfoque comunicativo y el diseño del contenido educativo de la marca.



Anexo 8. Importancia de la certificación orgánica en la decisión de compra.

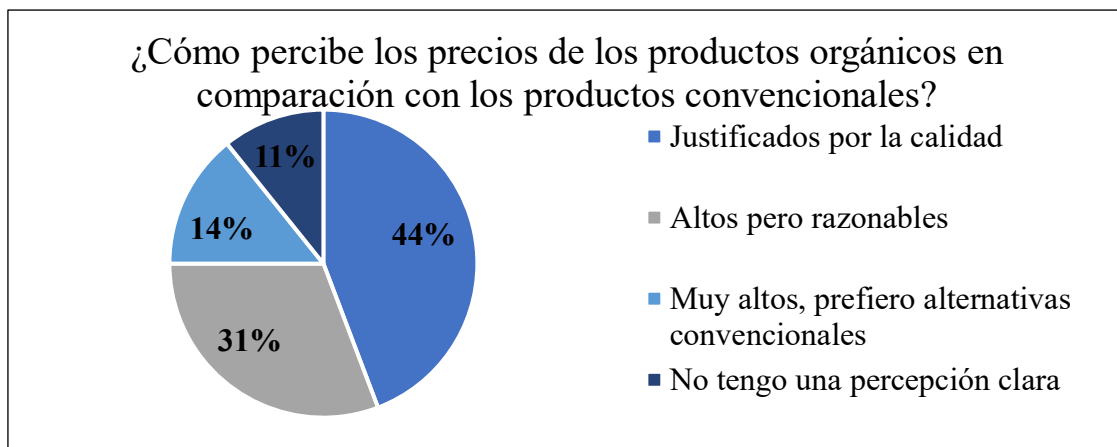
Gráfica que responde a la pregunta: “¿Qué tan importante considera que es la certificación orgánica al momento de comprar productos orgánicos?”. Este anexo refleja el nivel de confianza del consumidor en los sellos de certificación y su influencia en el proceso de decisión

de compra. Los resultados son clave para sustentar la necesidad de transparencia, trazabilidad y respaldo técnico dentro del modelo de negocio propuesto por Organic & Aromatic S.A.S.



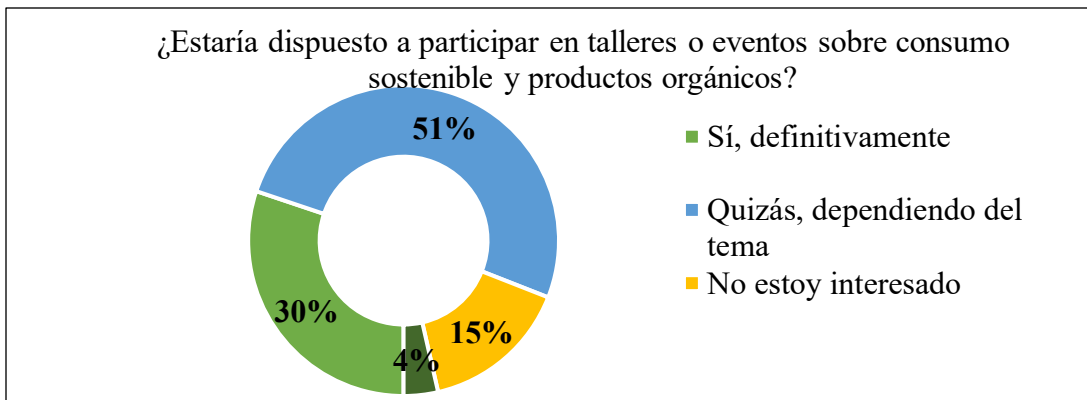
Anexo 9. Percepción del precio de los productos orgánicos frente a los convencionales.

Gráfica correspondiente a la pregunta: “¿Cómo percibe los precios de los productos orgánicos en comparación con los productos convencionales?”. Este anexo presenta cómo los consumidores evalúan la relación costo-beneficio de los productos orgánicos. Los resultados permiten comprender el nivel de barrera económica percibida y son fundamentales para construir estrategias de precios, comunicación y justificación del valor en el modelo de negocio de Organic & Aromatic S.A.S.



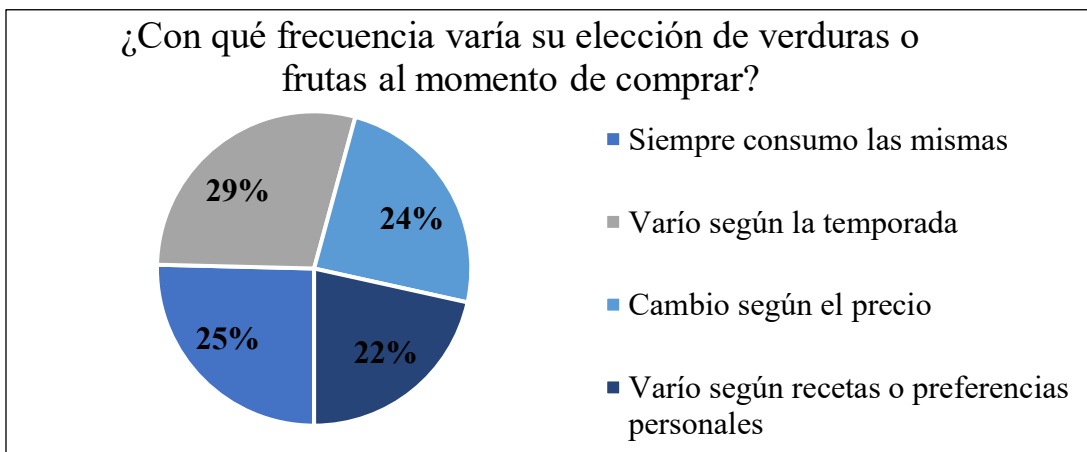
Anexo 10. Disposición a participar en talleres y eventos sobre consumo sostenible.

Gráfica derivada de la pregunta: “¿Estaría dispuesto a participar en talleres o eventos sobre consumo sostenible y productos orgánicos?”. Este anexo muestra el grado de interés del público objetivo en actividades educativas y experienciales, como cocinas en vivo, siembras o capacitaciones. La información obtenida es clave para diseñar estrategias de fidelización, construcción de comunidad y posicionamiento con propósito por parte de Organic & Aromatic S.A.S.



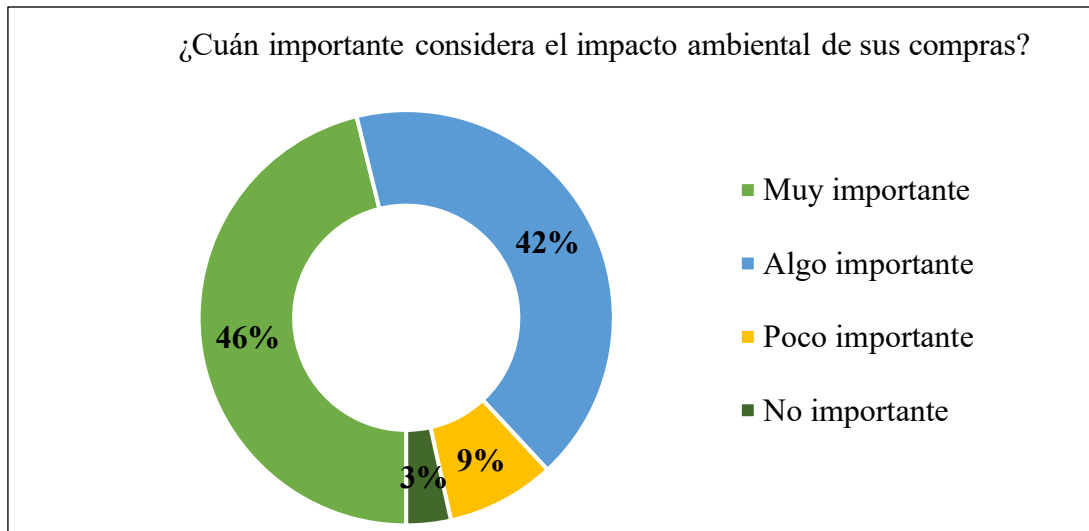
Anexo 11. Frecuencia de variación en la elección de frutas y verduras.

Gráfica correspondiente a la pregunta: “¿Con qué frecuencia varía su elección de verduras o frutas al momento de comprar?”. Este anexo analiza los hábitos de rotación en la compra de productos frescos, lo cual resulta útil para planificar surtidos flexibles, estrategias de personalización en la oferta y dinámicas de temporada. La información sirve como base para alinear la logística con el comportamiento real del consumidor.



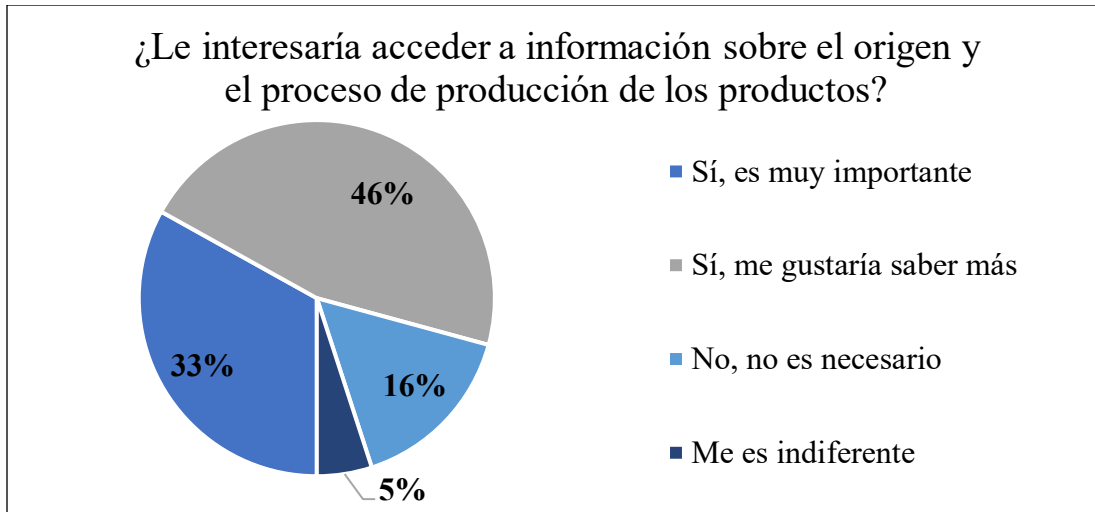
Anexo 12. *Importancia atribuida al impacto ambiental en las decisiones de compra.*

Gráfica derivada de la pregunta: “¿Cuán importante considera el impacto ambiental de sus compras?”. Este anexo permite evaluar el nivel de conciencia ambiental de los consumidores encuestados y su disposición a tomar decisiones de compra más sostenibles. La información es esencial para diseñar mensajes de valor que conecten con el compromiso ecológico del público objetivo.



Anexo 13. *Interés en conocer el origen y proceso de producción de los productos*

Gráfica correspondiente a la pregunta: “¿Le interesaría acceder a información sobre el origen y el proceso de producción de los productos?”. Este anexo refleja el nivel de interés de los consumidores en la trazabilidad y la transparencia del sistema alimentario. Los resultados respaldan la implementación de tecnologías como blockchain en el modelo logístico de Organic & Aromatic S.A.S. y refuerzan la necesidad de incluir información accesible y educativa en los canales de venta.



Link de instrumento de encuesta a productores:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0SgtiSvwK1LksmAsbvzUXRURjM3Vjg3RDJVRUNIV1MxTzMzUEhUQzBVMC4u>

Link de resumen de respuestas a productores:

<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=gEpV50G6LGV369xjYbyIu21bDKXUunnXd&id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0SgtiSvwK1LksmAsbvzUXRURjM3Vjg3RDJVRUNIV1MxTzMzUEhUQzBVMC4u>

Link de repositorio entrevistas aliados clave:

https://universidadeaneducos.sharepoint.com/:f/s/Seminariodeinvestigacion-Maestra358/EsaQ_MGK1cRKgs2rIEIqOIMBUMFt_9JI8IREJWE_bXAuZw?e=hOq9B8

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, M. (5 de Febrero de 2024). *Thaninutrition*. Obtenido de <https://www.thaninutrition.com/post/la-fruta-liofilizada-en-colombia>
- ALS Life Sciences. (25 de Junio de 2024). *ALS Life Sciences*. Obtenido de https://es.linkedin.com/pulse/descubra-la-revoluci%C3%B3n-de-los-alimentos-org%C3%A1nicos-libres-umive?trk=public_post
- Bahena, L. (26 de Julio de 2023). *The Food Tech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/alimentos-saludables-lideran-el-mercado-de-tendencias/>
- BECAMPO, M. (s.f.). Obtenido de <https://mercadobecampo.com/?srsltid=AfmBOoo8xem9g4qDySPzLMrh2tO8czicvoRrE8iz1OeuDRZr49vpY10a>
- bibliotecadigital.ccb.org.co. (s.f.). Obtenido de ABC de las SAS Sociedades por acciones simplificadas: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/cf3b10f6-d926-46d1-8090-4a3939ea6569>
- BID, B. I. (2021). *Formación de talento para el sector agroalimentario sostenible en América Latina*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/formacion-de-talento-para-el-sector-agroalimentario-sostenible-en-america-latina>

- CEPAL. (2015). *Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6aa2bf98-7319-4647-aa5b-7ec6ee5d1700/content>
- CEPAL. (05 de 2022). *La sostenibilidad del desarrollo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstreams/91c9134d-7551-4419-b602-37842674c0d7/download>
- Chaffey, D. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.)*. Pearson Education.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2004). Estrategia del Ocano Azul. *Harvar Business Review*.
- CIAO. (07 de 2020). *Comisión Interamericana de Agricultura Organica*. Obtenido de https://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE2020/715452bf-ced5-40a0-8124-ffe4fde34bdc_di01_informe_de_la_ciao_rev._2.pdf
- DANE. (2021). *Registro estadístico de base de población*. Bogotá D.C.: DANE.
- DANE. (2024). *Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral*. BOGOTÁ D.C.
- DELAGRO. (2024). *La agricultura regenerativa como forma de mejorar la salud de suelo*. Obtenido de <https://delagro.org/la-agricultura-regenerativa-como-forma-de-mejorar-la-salud-de-suelo/>
- Díaz, P. (08 de Agosto de 2022). *Revista La Barra*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/productos-organicos-rentables-o-no-para-el-negocio>
- DisanAgro*. (14 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.disanagro.com/que-tipo-productos-buscando-consumidores-actualmente/>
- DISANAGRO. (14 de Diciembre de 2021). *DISANAGRO*. Obtenido de <https://www.disanagro.com/que-tipo-productos-buscando-consumidores-actualmente/>
- EAN, U. (2021). Libro en blanco del comercio electronico Colombia. En H. H. Juan Camilo Campuzano Rodríguez, *Libro blanco del comercio electronico Colombia*. Tesis Universidad EAN. Obtenido de Una guía adaptada a las necesidades de las mypimes colombianas.

- El País. (08 de agosto de 2024). *La inflación en Colombia vuelve a bajar: cierra julio en 6,86%*.
- Euromonitor. (2022). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*. Santiago de Chile.
- Euromonitor. (2024). *Tendencias globales de consumo*. Euromonitor Internacional.
- Euromonitor Internacional. (2024). *Consumer Health in Colombia*. Londres, Reino Unido: Euromonitor Internacional.
- FAO. (2002). *FAO*. Obtenido de <https://www.fao.org/4/y5136s/y5136s08.htm>
- FAO. (2023). *Certificados fitosanitarios*. Roma: Secretaría de la CIPF.
- FAO. (2024). Obtenido de <https://www.fao.org/sustainability/background/es/#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20la%20FAO,del%20presente%20y%20el%20futuro>
- FAO. (2024). *Anuario estadístico (2024) - Factores clave en los sistemas agroalimentarios mundiales*. África: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO, FIDA, OPS, PMA, & UNICEF. (2023). *Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2023*. Santiago de Chile: FAO.
- Fariño, L. (2018). *REPORTE DE INDUSTRIA SUBSECTOR FRUTÍCOLA*. BOGOTÁ D.C.: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.
- Gabriel Eduardo Dangond Ochoa. (19 de Enero de 2023). *ANeIA*. Obtenido de <https://aneia.uniandes.edu.co/colombia-la-potencia-organica-accidental/>
- Hub, I. M. (30 de Enero de 2025). *Influencer Marketing Hub*. Obtenido de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>
- Iberoamerica, S. g. (2021). *Innovación para el desarrollo sostenible Iberoamerica*. Obtenido de https://www.segib.org/ptbr/assets/files/INFORME_IDS_LA_RABIDA_2021_ESP_baja_web.pdf
- La Republica. (2023). *La economía colaborativa aporta por lo menos 0,23% del Producto Interno Bruto (PIB)*. *La Republica*.

- Linda, S. (2020). Metodología de direccionamiento estratégico en un grupo empresarial con un enfoque de estructura de alto nivel. En S. Linda, *Investigación de modelos de gestión* (pág. Capítulo 1). Ediciones USTA.
- Mejía Salazar, I., & Ayala Soto, S. (2023). Revisión de literatura sobre gestión de cadenas de suministro sostenibles e innovaciones disruptivas en Pymes. *Revista Universidad y Empresa*, 25(44).
- MERCAVIVA. (s.f.). Obtenido de https://www.instagram.com/mercaviva_mercado/
- MINAGRICULTURA. (2006). *RESOLUCIÓN 187*. BOGOTÁ D.C: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL.
- MinAgricultura. (2022). *Producción y comercialización de alimentos ecologicos*. Bogotá.
- MinAgricultura. (22 de 08 de 2023). *Min Agricultura/tramites y servicios*. Obtenido de Sello Ecologico: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Paginas/Sello-Ecologico.aspx>
- minambiente. (s.f.). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/plan-nacional-de-negocios-verdes/>
- MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. (2022). *PLAN NACIONAL DE NEGOCIOS VERDES 2022-2030*. BOGOTÁ D.C.
- MINSALUD. (2013). *PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS*. Bogotá D.C.: Minsalud.
- MinSalud. (2021). *uias alimentarias basadas en alimentos Documento Tecnico*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf>
- Nieves, J. M. (2024). El éxodo a la ciudad. *La Republica*.
- OECD/FAO. (2023). *Perspectivas Agrícolas 2023-2032*. Paris: OCDE-FAO.
- OIT, O. I. (2022). *Inclusión laboral y desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/lang--es/index.htm>

- ORGANICA, V. (s.f.). Obtenido de https://www.vidaorganica.com.co/?srsltid=AfmBOorAPwAuul-pHIXUm5qvelmbRvGvdhG7vek_jLvm_dc2FdCSA_BX
- PNUD. (2023). *Informe de Desarrollo Humano Colombia*. Bogotá D.C: PNUD.
- Portafolio. (14 de Agosto de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/alimentos-organicos-un-negocio-para-sacar-provecho-en-colombia-520050>
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. New York,: THE FREE PRESS .
- Precedence Research . (Septiembre de 2023). *Precedence Research*. Obtenido de Food and Beverages: <https://www.precedenceresearch.com/organic-food-market>
- ProColombia, C. (28 de enero de 2021). *ProColombia*. Obtenido de <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/colombia-el-destino-ideal-para-invertir-en-2021>
- Proexport. (2015). *La revista de las oportunidades. Antioquia*. Bogotá D.C.: Proexport.
- publica, f. (s.f.). *Ley 136/94*. Obtenido de funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329>
- Resolución0187. (2006). *minvivienda.gov.co*. Obtenido de [minvivienda](http://minvivienda.gov.co): <https://www.minvivienda.gov.co/normativa/resolucion-0187-2006#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20adopta,Control%20de%20Productos%20Agronomicos%20Ecol%C3%B3gicos>.
- Roa, Y. (27 de Enero de 2023). *Semrush*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>
- Robledo, J. V. (17 de Marzo de 2021). *AGRONEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-agricultura-organica-solo-tiene-1-de-hectareas-del-total-del-mercado-de-alimentos-3140358>
- Rodríguez, A. (2022). Alianzas estratégicas en comunicación verde. *Revista Latinoamericana de Sostenibilidad y Marketing*, 11(3), 91–108.
- Rodríguez, L., & Méndez, P. (2022). Contratación por valores en empresas con propósito. *Gestión Humana Sostenible*, 11(2), 48–63.

SALUDABLES, O. Y. (s.f.). Obtenido de <https://organicosysaludables.com/>

Schmitt, B. (2020). *How to Get Customers to Sense*. Experiential Marketing.

Secretaría de Salud - Medellín. (07 de Octubre de 2021). *Alcaldía de Medellín*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/12/memorias-simposio-investigaciones-2021.pdf>

senado, s. (s.f.). *LEY 2046 DE 2020*. Obtenido de [secretariasenado.gov.co](http://www.secretariasenado.gov.co):
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2046_2020.html

Sherry Frey, J. B. (06 de Febrero de 2023). *Mckinsey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es>

Sostenible., M. d. (2021). *Estrategia Nacional de Economía Circular*. En Minambiente.
<https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/estrategia-nacional-de-economia-circular/>.

Vidal, N. (15 de Julio de 2021). *Ainia*. Obtenido de <https://www.ainia.com/ainia-news/alimentacion-saludable-7-tendencias-consumo-actual/>

Villalobos, J. (2021). *El modelo de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) en Colombia*. En J. Villalobos. Bogotá: Universidad de los Andes.

Zendesk. (28 de Febrero de 2024). *La estrategia del océano azul: gana competitividad con innovación*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/oceano-azul-estrategia/>