

Protocolo para la presentación del anteproyecto de grado, opción

Creación de Empresa

* Este espacio lo diligencia el comité de trabajos de grado
Referencia del proyecto* _____

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Baner José Hernandez Berdugo
	Programa de maestría: Maestría en administración de empresas MBA
	Tipo y número de documento: 1014209823
	Correo institucional: bhernan09823@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3114986310
	Correo electrónico alternativo: banerh29@hotmail.com
Información del estudiante 2	Nombre: Sandra Patricia Palencia Rivera
	Programa de maestría: Maestría en administración de empresas MBA
	Tipo y número de documento: 45550478
	Correo institucional: spalenc50578@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3147908920
	Correo electrónico alternativo: spalencia01@yahoo.com
Información del estudiante 3	Nombre: Carlos Augusto Vivas Vélez
	Programa de maestría: Maestría en administración de empresas MBA
	Tipo y número de documento: 93389042
	Correo institucional: cvivasv89042@ universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3136441218
	Correo electrónico alternativo: carvivas0625@gmail.com
Campo de investigación ¹ :	Agricultura; Producción de Alimentos; Comercialización de Hortalizas; Cadena Logística.

¹ <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>

Grupo de investigación ¹ :	Ent reprenneur ship Group
Línea de investigación ¹ :	Emprendimiento Sostenible
Nombre tentativo de la empresa	Del Campo a la Mesa
Título tentativo del proyecto:	Anteproyecto de Producción y Comercialización de Verduras, integrando comunidades de la Periferia de la Ciudad de Bogotá D.C., desarrollando cadenas cortas de comercialización.

Lugar y fecha de presentación Bogotá D.C, 21/11/2021

Tabla de contenidos

Antecedentes de la idea de negocio

Problemática

Objetivos

Propuesta de valor

Análisis del sector

 Análisis PESTEL

 Análisis de cinco fuerzas de Porter

Validación

 Validación modelo de negocio

 Análisis de hallazgos

 Lienzo modelo de negocio

Análisis estratégico

 Capacidades internas e impactos externos

 Análisis técnico

 Modelo 2.0 y simulador financiero

 Plan de estructuración para puesta en marcha

Cronograma

Referencias

Antecedentes de la idea de negocio

Tradicionalmente la compra de hortalizas, verduras, frutas y alimentos en general era realizada directamente en la plaza de mercado de los municipios y ciudades, sin embargo el crecimiento de los centros urbanos impulsó a la creación de pequeños centros de comercialización de alimentos en los barrios de las ciudades, dando de igual forma paso a la aparición de las grandes superficies en el mercado de alimentos; a partir de la investigación realizada mediante el método de entrevista y lo que evidenciamos en nuestra experiencia como consumidores de verduras y hortalizas, encontramos que aún hoy en día muchas personas y para este caso en particular, clientes (restaurantes gourmet y hoteles del sector HORECA), siguen acercándose directamente a la plaza de mercado o centros de acopio en busca de mejores precios y productos frescos para el consumo, adicionalmente también se logra identificar que, para los clientes que optan por alternativas de productos a domicilio, terminan realizándolo con distribuidores de la misma plaza de mercado.

Adicionalmente, es usual que en los procesos de producción, comercialización y distribución, el precio aumente a medida que los productos alcancen otros lugares y públicos objetivos distintos y distantes. Ahora bien, el comportamiento de las relaciones entre los distintos mediadores de estos mercados está debilitando al pequeño y mediano productor, debido a que la intermediación genera que los agricultores vendan sus productos a bajo precio por su menor poder de negociación y a los clientes y usuarios finales tengan que pagar un precio muchísimo mayor al precio a que le compraron al agricultor.

En un estudio realizado en Medellín, donde evaluaron el impacto de la intermediación en el pequeño agricultor, se identificó que los problemas del pequeño productor no son de tipo técnico y más bien obedecen a aspectos económicos de asignación de recursos, reflejados en altos precios de los insumos que elevan los costos de producción; así como la alta intermediación y la baja participación en los beneficios del mercado agropecuario. (Castillo, 2013)

Para Colombia, “la producción agrícola es uno de los pilares económicos para el desarrollo del país” según (Coronado & Valencia, 2015, p. 15), así lo refleja la Encuesta Nacional Agropecuaria al decir que “el área total cultivada fue 5.121.508 ha, el grupo de cultivos que mayor participación tuvo fueron los cultivos agroindustriales con una participación de 32,4%, registrando un área de 1.658.598 ha” (DANE, 2016). En el 2020 solo 4 sectores crecieron, estos incluyen el agropecuario, el financiero, la administración pública y el inmobiliario, para 2021 y 2022 se espera que todas las actividades productivas presenten variaciones positivas (Bancolombia, informe de indicadores financiero 2021); el crecimiento del PIB agrícola fue 2018: 1,6% 2019: 2,3% 2020: 2,6%. Proyección 2021: 4,3%, es por esto que la agricultura es una de las actividades económicas más importante del país y por esto el gobierno colombiano cada día impulsa y apoya a este sector como lo ratificó el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro en agosto del 2021 donde indicó que "los programas del Gobierno Nacional, entre los cuales están incluidos los de 'Juntos por El Campo', han dado resultados para reactivar la economía nacional, con un crecimiento del 17,6%. (Minagricultura, 2021).

El sector HORECA fue uno de los sectores más afectados por la Pandemia COVID- 19, quien tuvo una reducción del 44% de sus ingresos totales, las cifras de restaurantes que han tenido que cerrar es alarmante, se perdieron 320.000 empleos directos, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), datos registrados en la cámara de comercio de Bogotá.

En septiembre de 2021, los servicios de Restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 62,0% en los ingresos nominales, el personal ocupado total presentó un crecimiento de 13,5% y los salarios registraron un crecimiento de 14,8%, en comparación con septiembre de 2020 (Boletín técnico DANE Encuesta Mensual de Servicios (EMS), septiembre 2021). (DANE, 2021)

En el sector de restaurante gourmet y hoteles se tiene una oportunidad de negocio de proporcionar verduras y hortalizas con calidad, cantidad, fresca, costo razonable e integrando al agricultor en la cadena de valor, es por esto que se tiene la propuesta del emprendimiento “Del campo a la Mesa”.

Problemática

Para el desarrollo de nuestra idea de negocio se requirió primero poder entender a profundidad los problemas, expectativas, necesidades, preocupaciones, alegrías, dolores y resultados de nuestros posibles clientes; es por esto que se realizaron entrevistas a nuestros clientes objetivo, administradores y personal vinculado a restaurantes gourmet (administradores y chef), teniendo como finalidad entender el contexto en el que se desarrolla la relación entre proveedores de verduras y hortalizas con los restaurantes y de

esta forma poder establecer una propuesta de valor que pueda aliviar los dolores encontrados.

Se utilizaron varias herramientas como el mapa de empatía para ponernos en sus zapatos y poder tener un conocimiento más profundo de ellos, posteriormente se realizó el perfil persona para la caracterización de los administradores y chef de restaurantes para así describir las características psicográficas de los posibles clientes, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Una vez tuvimos mayor conocimiento del contexto, se elaboró el árbol problema, para establecer el problema principal, problemas secundarios, sus causas y consecuencias, y así establecer el producto y servicio que podemos entregar para dar respuesta a la necesidades, expectativas, sueños y mejorar su experiencia actual a través de nuestra propuesta de valor: Del Campo a la Mesa.

Mapa de empatía

Para el desarrollo del mapa de empatía (ver anexo 1 y 2) lo primero que se realizó fue la segmentación de los posibles proveedores, consumidores o clientes de nuestra idea de negocio como son los administradores de restaurantes quienes son los encargados de planificar, hacer y verificar las actividades que se desarrollan en un restaurante gourmet, incluyendo la selección de proveedores de verduras y hortalizas; los chef quienes utilizan los productos para la preparación de los platos, cumpliendo con las necesidades de los clientes y de los productores de verduras y hortalizas quienes involucran al agricultor para una de las actividades económicas principales del país: la agricultura.

Posterior a la segmentación se realizaron entrevistas con preguntas prediseñadas a personas que está en la cadena de valor de los restaurantes gourmet como administradores

de restaurantes, chefs, productores y comercializadores de verduras, poniéndonos en los zapatos de ellos y poder tener un conocimiento más profundo, buscando conocer que es lo que ve, dice, hace, oye, piensa, siente, sus miedos, esfuerzo, lo que espera, sus necesidades y deseos.

De acuerdo a los resultados de la entrevista se realizó un mapa de empatía para los colaboradores del restaurante (administrador y chef) y otro para los agricultores.

En el mapa de empatía para el restaurante se identifica los siguientes hallazgos principales:

- ❖ Requieren Productos con Calidad, cantidad y costo racional.
- ❖ Sus negocios deben ser cada día más rentables y sostenibles a largo plazo.
- ❖ Les preocupa que se presente un nuevo pico de contagio de COVID- 19 y se establezcan nuevas medidas sanitarias que limiten el uso de los restaurantes.
- ❖ Los restaurantes se inclinan cada vez más hacia la elaboración de platos saludables.
- ❖ Para la elaboración de platos se requieren verduras y hortalizas frescas, con color y sabor que permita generar alimentos exquisitos y de agrado a los clientes para cumplir con las expectativas de estos.
- ❖ Uno de los obstáculos y problemas que tienen es que los proveedores de verdura y hortalizas son incumplidos en el tiempo de entrega, no reportan con tiempo las novedades y además de esto no cumplen con el tipo de producto solicitado.

En el mapa de empatía para los agricultores se identifica los siguientes hallazgos principales:

- ❖ Alta intermediación en la comercialización de verduras y hortalizas desde la producción hasta el cliente final, lo que genera alto costo y que no se ve en la rentabilidad de los agricultores.
- ❖ Los procesos de producción no son muy tecnificados, el agricultor acude a su instinto para planificar sus siembras y recoger sus cultivos.
- ❖ El usuario final siempre exige productos de calidad y frescos.
- ❖ Lo que quieren es vender bien su cosecha teniendo una buena ganancia y mantenerse en su labor.

Al validar los resultados del mapa de empatía con fuentes bibliográficas y base de datos del DANE, se evidencia:

1. De acuerdo con un informe de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), de 90 mil restaurantes que estaban en operación a finales de 2019, más de 22 mil cerraron definitivamente por la pandemia. En 2020 los domicilios de comida en Colombia crecieron 45% con respecto a 2019, lo que nos ubica como el segundo país de América Latina con mayor crecimiento. (Diario la República, 2021)
2. Según el Boletín técnico ENCUESTA MENSUAL DE SERVICIOS BOGOTÁ de julio del 2021 publicado el 21 de septiembre del 2021, se registra que los servicios de Restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 92,7% en los ingresos nominales, el personal ocupado total presentó una disminución de 3,5% y los salarios registraron un crecimiento de 28,6%, en comparación con julio de 2020.
3. El sector agrícola en Colombia sigue enfrentando problemas asociados a la producción y comercialización de los productos del campo, donde las cadenas de intermediarios y la volatilidad en los precios no permiten estabilizar su actividad. Es

uno de los problemas que más perjudica las condiciones de producción y comercialización de los agricultores en Colombia, pues impide que los productores accedan a precios justos para que justifique su inversión y mano de obra. De acuerdo con el director de sistemas de Información y estudios económicos de la Federación Colombiana de Productores de Papa, Fedepapa, Steven Riascos Carabalí, en muchos casos la intermediación es necesaria a falta de servicios logísticos y/o restricciones de operación que enfrentan los agricultores para llevar sus productos a los mercados urbanos. Sin embargo, explicó el economista, dicha intermediación se vuelve en un inconveniente cuando la comercialización se ve sometida a una larga cadena de intermediarios, que resta valor agregado al producto, lo que perjudica al agricultor y al consumidor final. (CONtextoganadero, 2021)

4. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), por medio del Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario (Sipsa) comunicó que durante la semana del 18 al 24 de septiembre de 2021 subieron las cotizaciones de las verduras y las frutas.

De acuerdo a la información registrada por las diferentes fuentes, se sustentan los problemas de intermediación, la afectación del sector de restaurantes por el COVID que está en proceso de reactivación, por lo que se requiere que los restaurantes tengan sistemas que permitan la sostenibilidad financiera y la competitividad.

Perfil de persona

Por medio de la información suministrada en las entrevista y panel de expertos se elaboró el perfil de administrador de restaurante gourmet y el chef y se utilizó la

herramienta Buyer Persona (ver anexo 3 y 4) que nos permite plasmar las características psicográficas de los posibles clientes, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Las características de los administradores de los restaurantes son: profesionales, con edades entre 35 a 44 años, quienes tienen manejo de personal entre 1 a 10 colaboradores y dentro sus principales responsabilidades están:

- ❖ Liderar a todo el grupo de colaboradores del restaurante para que el negocio sea rentable, proporcionen una excelente experiencia en el servicio.
- ❖ Seleccionar los proveedores de los insumos y alimentos que se requieren en el restaurante. Frente a los alimentos como son verduras y hortalizas deben ser de calidad, color, fresca, costo racional y la entrega de estas verduras deben ser con las especificaciones requeridas y con la frecuencia establecida.
- ❖ Presentar al dueño del restaurante los informes de costos, gastos, rentabilidad y presupuesto.
- ❖ Mantener la infraestructura del restaurante.
- ❖ Realizar Marketing para tener posicionamiento y mayores ventas.

Se identificó que la meta principal de los administradores es reestablecer las ventas debido a que la pandemia COVID- 19 disminuyó sus ingresos de manera considerable. Debido a la recesión económica que padecen, su otro objetivo es que los platos que elaboran sean de un costo racional con el mínimo costo operacional manteniendo la calidad de los alimentos. Continuar con la fidelización de sus clientes proporcionando platos con calidad, exclusividad, un buen servicio y ambiente que permita que estos clientes vuelvan a utilizar sus servicios.

Sus principales dificultades son las restricciones de aforo por pandemia COVID- 19, el presupuesto muy controlado para las actividades que se desarrollan en el restaurante, los incumplimientos de los proveedores y la no comunicación oportuna de las novedades por parte del proveedor, lo que impacta en el presupuesto o genera contratiempos en el menú del restaurante.

Frente al perfil de los chef se identifica que son profesionales, cuyo objetivo principal es brindar la mejor gastronomía a través de platos nutritivos, frescos y exquisitos. Otros objetivos son: innovar en la elaboración y presentación de sus platos y que los clientes tenga una experiencia positiva y excepcional al consumir sus alimentos.

Las principales dificultades y desafíos de los chef es no contar con los insumos suficientes y oportunos para la preparación de sus platos, que los insumos no tengan la calidad solicitada (tamaño, color, fresca) lo que afecta la calidad, exquisitez de sus platos, la satisfacción de los clientes y finalmente, el control en el presupuesto para la preparación de platos, ya que el rubro de materias primas (alimentos) no puede superar el 25 al 30% de los gastos de un restaurante.

Instrumento de investigación

Para lograr conocer a nuestros potenciales clientes se realizan dos actividades en busca de conocer los principales dolores o frustraciones y poder captar información adicional sobre los requerimientos relacionados a los productos que se quieren comercializar (verduras y hortalizas).

Primero se realizó un formato de entrevistas enfocado al personal que labora en restaurantes tipo gourmet, el cual consta de las siguientes preguntas, las cuales buscaban

identificar necesidades, oportunidades y problemas que aquejan a este sector. Las preguntas propuestas para las entrevistas son las siguientes:

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?
- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?
- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?
- ❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?
- ❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?
- ❖ Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.
- ❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes.
- ❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.
- ❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.
- ❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.
- ❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.
- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.
- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto

La otra herramienta utilizada fue realizar entrevistas con un panel de expertos en el sector gastronómico y de entidades estatales enfocadas en el desarrollo de dicho sector.

Para mayor detalle, en el anexo 5 se encuentran las entrevistas realizadas tanto a personas que trabajan en restaurantes gourmet como las preguntas realizadas a expertos.

Tabla 1

Tabla de hallazgos significativos instrumento de investigación.

TABLA DE HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS		
Requerimientos de los clientes Restaurante	Características de Producto	Productos frescos
		Cantidades solicitadas
		Calidad óptima de tamaño, color y estado sanitario
		Productos diferenciados para platos especializados (Tomates especiales, lechugas, kale, etc)
	Características de Distribución	Productos disponibles en el restaurante (domicilio)
		Suministro diario o en su defecto día de por medio.
		Comunicación adecuada proveedor – restaurante para certeza de la provisión de pedidos.
		Puntualidad en la entrega y cantidades requeridas.
	Financieros	Crédito de 10 a 60 días de parte del proveedor
		Temor a confinamiento total o parcial por cuenta de la pandemia

Percepción del sector HORECA	Temores de los clientes restaurante	Temor a que los clientes no vayan a los restaurantes por miedo a contagio de Covid 19.
	Tendencias	Comida orgánica o muy baja en residuos tóxicos.
		Necesidad de conocer origen e historia de los alimentos que se van a consumir.
		Precios justos al productor.
		Responsabilidad Social Empresarial.
	Comida saludable	
Respecto a la competencia y el entorno.	Alto crecimiento de las plataformas digitales de domicilios.	
Percepción del sector productivo de Verduras y Hortalizas	Temores de los agricultores	Temor al TLC
		Temor al alto costo de producción
	Respecto a los clientes	Alta percepción de precios injustos, con un alto margen para Corabastos y los intermediarios en general
	Respecto al mercado	El precio es impuesto por el monopolio de Corabastos.

	Respecto al sector	Alta intermediación de los productos que erosiona lesivamente el margen.
		Bajo nivel de tecnificación.
		Baja o nula planificación de las siembras. Planeación de cosechas meramente por instinto.

Fuente de elaboración propia.

Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta que permite realizar e identificar el problema principal así como las causas y las consecuencias, además de esto, permite conocer si es pertinente o no, abordar un proyecto de emprendimiento a partir del problema identificado. (Betancourt, D. F. , 2016)

Durante el análisis de usuario con la construcción del mapa de empatía, la aplicación de los instrumentos de investigación y la identificación de hallazgos, se detecta que en el sector HORECA hay altos niveles de insostenibilidad financiera y esto se debe principalmente a la estructura de costos que manejan y a los vínculos que tienen con los usuarios finales. En el anexo 6 se puede observar con mayor detalle la construcción del árbol problema para la iniciativa de emprendimiento “Del campo a la mesa” así como las causas de este problema, los problemas secundarios identificados y las consecuencias de los mismos.

En pandemia uno de los sectores más afectados fue y es el sector HORECA, esto fue identificado durante las entrevistas realizadas a personas vinculadas al sector, en donde uno de los dolores principales está relacionado al cierre de los establecimientos por rebrote Covid 19 y a uno de los hallazgos, en donde los usuarios tienen la percepción de que los restaurantes son posibles foco de contagio, lo que impacta directamente en la sostenibilidad financiera de los negocios por cierre parcial o total de sus instalaciones y en el caso de los clientes en la disminución en ventas de los productos ofrecidos.

Lienzo de la propuesta de valor

A partir del análisis de hallazgos de nuestros posibles clientes y usuarios se diseñó el lienzo de la propuesta de valor (Anexo 7). Se inició por la parte derecha, se describió el trabajo del cliente, lo que hacen, sus alegrías, éxitos, sus dolores y frustraciones. En este segmento de mercado se puede destacar lo siguiente:

- ❖ Sostenimiento y competitividad del negocio mediante elaboración de platos gourmet nutritivos con calidad y generando experiencias positivas en los clientes. Teniendo como aliados proveedores que le proporcionen productos incluyendo verduras y hortalizas con calidad, cantidad y costo con una comunicación permanente y asertivas de las novedades que se puedan presentar para tomar las acciones respectivas sin que se vea afectado la prestación del servicio del restaurante.
- ❖ Dentro de sus alegrías y deseos, está la reactivación de la economía para aumentar sus ventas, tener clientes que puedan acceder y comprar sus servicios. Para la elaboración de su menú requiere productos frescos, variados, correctamente embalados y acorde al presupuesto establecido.
- ❖ Dentro de sus frustraciones y dolores se destaca el miedo al cierre del sector por rebrote COVID-19 o lentitud de la reactivación económica y proveedores que no sean realmente aliados por no proporcionar productos con las especificaciones técnicas y servicios requeridos.

Posteriormente se desarrolló el lado izquierdo del lienzo de propuesta de valor a partir de las soluciones (productos/servicios) que pretendemos entregar:

1. Producción y comercialización de verduras y hortalizas integrando al agricultor en la cadena de valor.
2. Recolección de residuos biodegradables para fabricación de compostaje.

A través de los productos y servicios propuestos se generaran las siguientes alegrías y aliviadores de dolor a nuestros posibles clientes, los restaurantes gourmet:

- ❖ Producción planificada de las verduras y hortalizas que permita comercializar y entregar a los restaurantes gourmet estos productos con calidad, frescura, cantidad, a unos precios competitivos y con una comunicación efectiva que permita convertirnos en unos aliados estratégicos.
- ❖ Generar una conexión emocional a través los platos entre sus clientes y los productores agrícolas incrementando el nivel de vida de estos por medio de un pago justo y generando valor compartido a diferencia de la central de abastos y distribuidores actuales.
- ❖ Realizar la recolección de residuos biodegradables para ser compostados y así fabricar fertilizantes orgánicos que contribuyan a la producción y consumo responsable de verduras y hortalizas; generando un ingrediente de economía circular.

Objetivos

Sentar las bases de un modelo de negocios sólido, que se ajuste a las necesidades del mercado objetivo, y permita a “Del campo a la mesa” ofrecer productos de alta calidad, en tiempos competitivos a precios estables en el año, aportando al crecimiento del agro colombiano mediante alianzas con agricultores y a la producción propia de alimentos.

Objetivos específicos

- Identificar las principales problemáticas de los clientes, validando sus expectativas y necesidades, buscando una solución óptima a cada una de ellas.
- Analizar e identificar en el entorno las diferentes oportunidades de negocio, que permitan potenciar la iniciativa de emprendimiento.
- Diseñar y validar el modelo de negocios para la iniciativa de emprendimiento “Del campo a la mesa”.
- Definir la capacidad técnica y realizar la validación financiera del modelo de negocio propuesto, definiendo la viabilidad del proyecto.

Propuesta de valor

A partir de las herramientas utilizadas se plantea nuestra propuesta de valor para la iniciativa de emprendimiento “**Del Campo a la Mesa**”.

Nuestro servicio del campo a la mesa ayuda a los restaurantes gourmet quienes quieren tener productos de alta calidad, fresca, cantidad, costo razonable y con una historia de origen para reducir las incomodidades y los contratiempos que se presentan por el incumplimiento de los proveedores y a la vez generar conexión emocional a través de sus platos entre sus clientes y los productores agrícolas incrementando el nivel de vida de estos por medio de un pago justo y generando valor compartido a diferencia de la central de abastos y distribuidores actuales.

Análisis del sector

Para el desarrollo de la propuesta de valor **Del Campo a la Mesa**, se realizó inicialmente un análisis de las necesidades, sueños, miedos, frustraciones y expectativa de nuestros posibles clientes a través del mapa empatía, árbol problema y lienzo de propuesta de valor, pero se hace necesario conocer cómo funciona el entorno de la empresa que queremos emprender, para reconocer nuestras capacidades internas.

Para esto se realizó un análisis estratégico de los factores externos en el cual se desarrollará nuestra empresa, realizando un análisis PESTEL en el que se incluyeron los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, medio ambiental y legal; esto nos permitirá entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, el potencial y la dirección de las operaciones, en el marco del entorno del sector.

Adicionalmente se realizó análisis de las fuerzas del entorno inmediato o micro entorno, mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, evaluando el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, a través de evaluación del poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes, determinando las oportunidades y amenazas para evaluar la viabilidad de nuestra propuesta de valor.

Análisis PESTEL

En el análisis PESTEL se identifica los siguientes aspectos relevantes:

Político: En el país se cuenta con instituciones sólidas y gremios constituidos para el apoyo de iniciativas a desarrollar en el sector agrario, sin embargo en el trabajo de campo

no se evidencia un correcto engranaje entre dichas instituciones y la realidad reflejada en el campo colombiano. Definitivamente las políticas asociadas al modelo neoliberal representadas por los TLC firmados con diferentes países, han debilitado la producción nacional ya que para ciertos productos en los que los agricultores Colombianos podrían destacar debido a la geografía Colombiana, se tienen muy bajos aranceles facilitando la entrada al país de productos a bajos precios con los cuales es muy difícil competir. Por otra parte se debe resaltar las oportunidades en cuanto al apoyo financiero para el desarrollo de proyectos a través del plan nacional de fomento Hortofrutícola.

Económico: Debido a la Pandemia COVID- 19, el PIB 2020 en Colombia fue de - 6.8% sin embargo para el sector Agropecuario fue 2.6%, siendo una de las pocas actividades productivas que presentaron una variación positiva. Sin embargo el sector de los restaurantes presentó un efecto negativo lo que generó el cierre de muchos restaurantes. Para Julio del 2021, Según DANE se reportó una mayor reactivación de este sector. Por lo que actualmente, se tiene un escenario relativamente favorecedor para desarrollar nuestra propuesta de negocio.

Socio Cultural: La cultura de consumo de hortalizas en los Colombianos es baja y se evidencian problemas de salud asociados a ello. Del mismo modo, el nivel educativo de los productores impide el acceso a la tecnología y contribuye a la baja productividad del campo. De otro lado, se evidencia una creciente tendencia a querer saber más sobre el origen de los productos y a consumir productos más ecológicos.

Tecnológico: El sector agropecuario carece en general de acceso a la tecnología y los aportes que se puedan hacer en este sentido contribuirán a mejorar la productividad de los cultivos y mejorarán la calidad de vida de la población rural. Del mismo modo, las plataformas digitales de compra de productos agrícolas abren la posibilidad de mejorar los

sistemas de distribución y acortar las cadenas de comercialización. Sin embargo, es aún incipiente su cobertura y la comercialización sigue siendo un cuello de botella para los productores del campo.

Legal: El estado a través de las leyes promovidas por el congreso de la republica garantiza la igualdad de derechos para la personas y organizaciones que hacen parte de la cadena de valor del sector agrícola del país, sin embargo se requiere más control por parte de los entes estatales para garantizar el cumplimiento de las mismas, garantizando los derechos de cada una de las personas que hacen parte del sector rural colombiano.

Teniendo en cuenta la información adquirida mediante el PESTEL se realiza una calificación centrada sobre el impacto que tiene la variable sobre el desarrollo del proyecto. De este modo se estableció una escala de alto, medio y bajo de acuerdo al grado de afectación que dicha variable puede tener sobre la iniciativa de emprendimiento a desarrollar. El impacto puede ser positivo o negativo de acuerdo a la variable analizada. Paralelamente se calificó la probabilidad de ocurrencia de las variables analizadas usando la misma escala descrita anteriormente.

Tabla 2

Análisis PESTEL

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Político	1. Determinación de los entes territoriales y los estamentos estatales en la intervención de los procesos de producción y comercialización de frutas y hortalizas.	Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, su misión es: “formular, coordinar y evaluar las políticas públicas agropecuarias incluyentes que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector agrícola, pecuario, pesquero y forestal con criterios de eficiencia, transparencia, innovación, descentralización, concertación y legalidad para mejorar las condiciones de vida de la población rural con enfoque diferencial”. (Ministerio de Agricultura, 2020) Sin embargo, la realidad muestra a un ministerio desconectado de la realidad de la producción agrícola del país y no se percibe ningún hilo conductor que permita enlazar las necesidades alimenticias del país con la producción de alimentos.		X				X
	2. Falta de regulación de las cadenas de comercialización de frutas y hortalizas.	La Ley 118 de 1994 decreta la creación del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola que pretende destinar recursos al mejoramiento del Subsector y determina a Asohfrucol como entidad autorizada para el recaudo y ejecución de programas que beneficien a los productores. Dicha cuota de fomento se fija en el 1% del valor de la producción y se cobra al productor primario, sin dejar muy claro cuáles son los mecanismos de recaudo y la auditoría de los mismos.			X		X	
	3. Gremios débiles.	La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter nacional, integrada principalmente por las diferentes asociaciones, instituciones y empresas de la producción agrícola y pecuaria del país. Quienes representan a su vez a la mayoría de los productores del campo, así			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		<p>como a medianos y grandes empresarios de la agroindustria nacional. (Sociedad de agricultores de Colombia , s.f.)</p> <p>Sin embargo en el trabajo de campo no se evidenció que tal agremiación genere el liderazgo esperado, especialmente para los pequeños y medianos agricultores.</p>						
	4. Barreras arancelarias inexistentes a frutas y verduras en Colombia.	<p>En Colombia existen pocas o nulas barreras arancelarias para la importación de frutas y verduras; de hecho, existía un arancel del 5% a bulbos, cebollas, tubérculos, raíces y bulbos tuberosos, turiones y rizomas, en vegetación o en flor; plantas y raíces de achiora, pero según el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) de la Organización de Estados Americanos, dicho arancel fue eliminado. (SICE – OEA. 2020)</p> <p>Según la misma fuente, también fueron eliminados los aranceles para papas frescas o refrigeradas, tomates frescos o refrigerados, coliflores y brócolis frescos o refrigerados.</p>			X			X
	5. Barreras fitosanitarias para el ingreso de frutas y verduras en Colombia	<p>La operación del Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias- MSF, en el ámbito nacional, involucra a cuatro ministerios (MinAmbiente. 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultura y Desarrollo Rural. • Protección Social. • Ambiente y Desarrollo Sostenible. • Industria, Turismo y Comercio. 		X			X	

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		Adicionalmente cuenta con la participación de entidades del orden central como el Departamento Nacional de Planeación y otras entidades descentralizadas como el Instituto Colombiano Agropecuario- ICA-, Instituto Nacional de Salud- INS- y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA-, las autoridades ambientales regionales y urbanas y las entidades territoriales de salud del orden departamental, distrital y municipal.						
	6. Infraestructura vial.	la infraestructura vial en Colombia es bastante débil, a esto se suma, que la dependencia del transporte de carga terrestre por tracto camiones es casi del 100% ya que la infraestructura férrea es casi nula y se limita a unas cuantas vías usadas en la minería y al poco usado Tren de la Sabana. Colombia tiene activos solo 299 kilómetros de vías férreas de 3.316 que hay en todo el país. (Vega, 2017)			X			X
	7. Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola.	<p>*36.876 hortofruticultores se benefician con el PNFH. 247 proyectos productivos gestionados por valor de \$237.136 millones.</p> <p>*Escuelas de Campo (ECAs), benefician a 18.000 productores. 12.000 productores reciben asistencia técnica especializada.</p> <p>*69 encuentros comerciales entre productores y compradores que derivado en negocios por \$4.824 millones.</p> <p>*Gestión de 349 solicitudes de crédito por valor de \$3.000 millones. Aprobación de 36 proyectos de Alianzas Productivas por valor de \$36.000 millones.</p> <p>*Estructuración de siete proyectos para agroindustria por \$32.580 millones que, de ser aprobados, beneficiarían a 4.475 productores hortofrutícolas. Apoyo al</p>			X		X	

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		<p>fortalecimiento y/o creación de 20 Comités Regionales de Cadenas Productivas.</p> <p>(Asohofrucol, 2021)</p>						
Económico	<p>1. Indicadores</p> <p>Macroeconomía: Producto Interno Bruto</p> <p>Índice de precio de consumidor</p>	<p>* Tendencia PIB: 2018: 2,6%, 2019: 3.3% 2020: -6.8%, 2021: 6.3%</p> <p>Proyección PIB: 2022: 2.7% 2023: 2.7 %, 2024: 3.0%, 2025: 3.4%</p> <p>(Grupo Bancolombia, 2021)</p> <p>Se proyecta un crecimiento económico para 2021, es decir, el PIB estaría en un nivel equivalente al 98% de lo observado antes de la pandemia. Para 2025 prevemos un crecimiento promedio de 3,4%.</p> <p>El sólido ritmo al que marcha la economía llevará a que el PIB cierre 2021 en un nivel superior al de 2019. La recuperación estará sustentada en el consumo y el aporte de la construcción, el comercio y la industria.</p> <p>* IPC Colombia: 2018: 3.2%, 2019: 3.8%, 2020: 1,6%, 2021: 3.6%.</p> <p>* Proyección IPC: 2022: 3.3%, 2023: 3.1% 2024: 3.1%. (International monetary fund, 2021)</p> <p>(Grupo Bancolombia, 2021)</p>			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	
	<p>2. Crecimiento del PIB por componentes de oferta (var. % anual) Agropecuario. PTF Agropecuario (Crecimiento anual promedio 2001-2016) (%) Colombia</p>	<p>2018: 1.6% 2019: 2,3% 2020: 2,6%. Proyección 2021: 4.3%. 2022: 2.2%. Crecimiento del PIB agrícola promedio 2000-2019: Colombia: 2.8%. Comparación Otros países: México: 2.0 %, Perú: 3.5%. PFT: 0.63% Colombia comparada con otros países: Chile: 2.18%; México: 1.52%. Mundo: 1.9% En el 2020 solo 4 sectores crecieron, para 2021 y 2022 esperamos que todas las actividades productivas presenten variaciones positivas. Estos incluyen el agropecuario, el financiero, la administración pública y el inmobiliario. El sector agricultor ha sido uno de los más dinámicos en la economía local. En efecto, a pesar de que el crecimiento anual en 1T20 fue de 6,9% por cuenta del aumento en la demanda de alimentos por parte de los hogares en el inicio de las jornadas de cuarentena, en el 1T21 el sector presentó una expansión de 3,3%, 0,5 pp superior al promedio histórico de crecimientos anuales de cada trimestre de 2005 a la fecha. La dinámica en 2021 de los cultivos transitorios, como los de hortalizas y caña panelera, han registrado un gran avance en su actividad productiva. Boletín técnico DANE (Peña & Puyana, 2021)</p>							
					X		X		

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
	3. Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	<p>2018: 10.8%, 2019: 11.2%, 2020: 18.4 %</p> <p>Proyección: 2021: 16.4%, 2022: 14.2%, 2023: 12.5%</p> <p>(Banco Mundial, 2020)</p> <p>El levantamiento de las restricciones a la movilidad, la reanudación de actividades en muchos sectores productivos y el programa de apoyo al empleo permitieron que las cifras del mercado laboral mejoraran en el segundo semestre de 2020. Sin embargo, el ajuste en la tasa de desempleo tanto en 2021 como en los años siguientes se dará a un ritmo más pausado de lo que pronosticamos hace algunos meses. (DANE, 2021)</p>		X				X
	4. Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	<p>2018: 3.2% 2019: 3.8% 2020: 1.6%, Proyección 2021: 3.6%, 2022: 3.3%.</p> <p>En el primer semestre de 2021 se presentó un avance sustancial en la variación de los precios al consumidor.</p> <p>Esto se debe en gran parte al incremento observado en el rubro de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los problemas de abastecimiento por los bloqueos de mayo, la tendencia alcista de los precios internacionales de muchos productos agrícolas y el traspaso de la depreciación fueron los factores que determinaron tal tendencia. Esto, sumado al efecto de una baja base de comparación en 2020 y el aumento paulatino de la 			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		inflación básica, llevó a la inflación anual a 3,63% al cierre de junio de 2021. (DANE, 2021)						
	5. Variación anual: julio 2021 / julio 2020: Restaurantes	En julio de 2021, los servicios de Restaurantes, catering y bares registraron un crecimiento de 92,7% en los ingresos nominales, el personal ocupado total presentó una disminución de 3,5% y los salarios registraron un crecimiento de 28,6%, en comparación con julio de 2020. Boletín técnico (DANE, 2021)			X		X	
	6. Relación de agricultura con la Económica Nacional	La agricultura en Colombia representa un renglón importante en la economía del país teniendo en cuenta su contribución al producto interno bruto del 5% y contribución del 25 % de la fuerza laboral utilizada por el sector. En el 2019 la actividad hortofrutícola generó 80.000 empleos directos aproximadamente en Colombia. Para Colombia, “la producción agrícola es uno de los pilares económicos para el desarrollo del país” según (Coronado & Valencia, 2015, p. 15) representando un importante porcentaje territorial. (Peña & Puyana, 2021)			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		<p>Así lo refleja la Encuesta Nacional Agropecuaria al decir que “el área total cultivada fue 5.121.508 ha, el grupo de cultivos que mayor participación tuvo fueron los cultivos agroindustriales con una participación de 32,4%, registrando un área de 1.658.598 ha” (DANE, 2016)</p>						
	7. Tendencia de producción hortofrutícola	<p>Entre 2011 y 2016, la producción hortofrutícola creció a una tasa del 4,7 % y la producción frutas frescas creció 20,6% en los últimos 5 años, alcanzando 7,3 millones de toneladas en 2019.</p> <p>En términos de áreas productoras, las regiones Centro, Pacífica y Cafetera concentrando cerca del 61% de la producción hortofrutícola nacional, equivalente a 6,4 millones de toneladas; la mayor producción se concentra en: plátano (36,5%), cítricos (11,5%), piña (7.8%) y tomate (5.9%), en estas se concentra el 61,7% de la producción hortofrutícola nacional.</p> <p>El sector agro cerrará 2021 con una expansión anual entre el 2,5% y 6%, con una estimación central en 4,3%, de la mano de un entorno internacional y local que seguiría siendo favorable. Este resultado estaría explicado por una mayor</p>			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		producción del rubro de silvicultura ante la buena actividad del sector constructor e inmobiliario. (Procolombia, 2021)						
	8. Intermediación en la comercialización de alimentos	En la relación de los agentes del mercado con el pequeño productor agropecuario se presenta un aumento del precio del 40 % en las tiendas de barrio y de 263% en supermercados frente al valor de venta del producto. Juan Fernando Caicedo Díaz del Castillo. La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín			X			X
Socio Cultural	1. Nivel educativo de los consumidores	Según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) 2005, se reporta que el 27,9% de las personas entre los 2 y 64 años, no incluyeron ninguna fruta ni verdura y el 35% no ingirieron frutas en su alimentación diaria. En 2010 sólo el 16,1 % de las personas ingerían verduras frescas diariamente y el 18,3%, consumían frutas de 3 a 4 veces por semana.			X		X	
	2. Problemas de salud asociados a mala nutrición.	En 2002, se estimó que la baja ingesta de frutas y verduras causó cerca del 31% de las cardiopatías isquémicas y el 11% de los ataques cardiacos alrededor del mundo (World Health Report 2002)	-		X		X	

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
	3. Nivel educativo de los productores agrícolas.	Según la Universidad de los Andes en Colombia, en 2014, casi un millón de niños y jóvenes en edad escolar estaban fuera del sistema educativo, de ellos, cerca del 70% pertenecía a zonas rurales. (Andes, Revista Agronegocios , 2014)		X				X
	4. Nivel de tenencia de la tierra en Colombia.	En 2018, la Revista Semana publicó cifras escandalosas sobre el nivel de concentración de la tierra en Colombia, y reveló que en el país hay más de un millón de familias campesinas que viven en menos espacio de lo que tiene una vaca para pastar. (Semana, 2018).	X					X
	5. Situación laboral de la población rural.	La Unidad Investigativa del Banco de la República revela que aunque la tasa de desempleo en el sector rural es baja comparada con la tasa de desempleo en las cabeceras municipales, el empleo en la mayoría de las zonas rurales del país es informal y la cobertura pensional es inferior al 15% durante el periodo analizado.		X				X
	6. Transparencia en los productos de consumo.	Debido a la actual coyuntura, los consumidores están cada vez más interesados en conocer más sobre los alimentos que consumen. Según la encuesta sobre tendencias para el sector HORECA de Innova Market, 3 de cada 5 consumidores están interesados en aprender más sobre el origen y la elaboración de los alimentos. En ese sentido, los consumidores se inclinan cada vez más por productos ecológicos, cuyo proceso de producción sea amigable con el medio ambiente y se aseguren condiciones de trabajo justas en toda la cadena de producción. Invalid source specified.			X			X
Tecnológico	1. Uso de aplicaciones digitales para la compra de verduras y hortalizas.	En conversación sostenida con la directora de la RAPE, nos afirma que el Distrito ha lanzado una plataforma llamada "Sumercé" en la cual conecta productores y compradores. Del mismo modo, aseguró que hay otras empresas que intentan esa			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		conexión como Frubana, Canastto, entre otras, sin embargo que resultan insuficientes para alivianar los problemas de cadenas largas de comercialización.						
	2. Ausencia de conocimiento de los productores en cuanto a técnicas de producción.	Los productores agrícolas tienen un conocimiento empírico adquirido por tradición oral en su mayoría y la cobertura de asistencia técnica agropecuario según la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2010, está por debajo del 25%.	-		X			X
	3. Control de las condiciones de producción a los procesos de acondicionamientos por parte del aseguramiento de la calidad.	Velar por la calidad, preservación del ambiente y gestión de la calidad, en los procesos de producción alimentaria, es actualmente, responsabilidad de los sectores agroalimentario y agropecuario.		X			X	
	4. El mejoramiento en cuanto a envases y empaques que aumentan la vida útil del producto. Evitando el daño del alimento.	El contacto del ser humano con los alimentos ha venido evolucionando, los cambios en el estilo de vida evidenciaron la necesidad de contar con empaques que permitieran cubrir requerimientos de movimiento del producto. En sus inicios, los primeros prototipos de empaques identificados fueron productos naturales como conchas y hojas de árboles con los que se construyeron recipientes adecuados para el transporte de alimentos.			X			X
	5. Innovación tecnológica para la higienización de frutas y verduras.	La presencia de materiales extraños dentro del envase o sobre el producto, tales como suciedades (tierra, deposiciones animales, grasas o aceites de maquinarias, cabellos humanos, etc.), insectos vivos o muertos, restos vegetales, de materiales de empaque, etc. es profundamente rechazada por los consumidores.			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ecológico	1. Buenas prácticas agrícolas (BPA)	BPA son actividades y practicas aplicadas a la producción de frutas, hortalizas y demás cultivos, encaminadas a asegurar la calidad del producto entregado al consumidor con sinergia entre los aspectos sociales, tecnológicos, económicos y ecológicos, garantizando el desarrollo sostenible del área de producción. (Logihfrutic, 2021)			X		X	
	2. Generación de residuos nacional y en el sector agroindustria	En el relleno sanitario Doña Juana son enterradas diariamente 6.300 toneladas de residuos sólidos, de las cuales el 53.22% corresponde a residuos orgánicos, los cuales tienen un alto potencial de aprovechamiento por medio de tecnologías como: compostaje, lombricultivo y biodigestión. Colombia, en procesamiento de productos como: café, palma de aceite, caña de azúcar y panelera, maíz, arroz, banano y plátano se obtiene una producción de 14.974.807 t/año y se producen alrededor de 71.943.813 t/año de residuos que en la gran mayoría de los casos son incinerados o llevados a rellenos sanitarios (Peñaranda Gonzalez, Montenegro Gómez, & Giraldo Abad, 2017)			X			X
	3. Usos de residuos de alimentos	Los residuos crudos son excelente material para utilizar en la producción de abonos orgánicos, por lo que es mejor adicionar los residuos frescos antes de que se descompongan. Una forma de aprovechar los residuos orgánicos para que no sean llevados al relleno sanitario es el compostaje: proceso aerobio de degradación de materia orgánica, con aumento de temperatura de forma		X		X		

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
		<p>controlada; se realiza por acción de microorganismos en presencia de aire para generar el abono orgánico con beneficios de un mayor contenido de materia orgánica, mejora la estructura del suelo y la formación de agregados, que incrementa la aireación y la capacidad de retención de humedad, y con ello, la eficiencia en el uso del recurso hídrico. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014)</p>						
	4. Relación agricultura – Contaminación	<p>La contaminación del agua por prácticas agrícolas insostenibles plantea una grave amenaza para la salud humana y los ecosistemas del planeta, un problema que a menudo subestiman tanto los responsables de las políticas como los agricultores “La agricultura es el mayor productor de aguas residuales, por volumen, y el ganado genera muchas más excreciones que los humanos. A medida que se ha intensificado el uso de la tierra, los países han aumentado enormemente el uso de pesticidas sintéticos, fertilizantes y otros insumos”,</p> <p>Los contaminantes agrícolas más preocupantes para la salud humana son los patógenos del ganado, plaguicidas, nitratos en las aguas subterráneas, oligoelementos metálicos y los contaminantes emergentes, incluidos los antibióticos y los genes resistentes a los antibióticos excretados por el ganado.</p> <p>Desde 1960, el uso de fertilizantes minerales se ha multiplicado por diez, mientras que desde 1970 las ventas mundiales de plaguicidas pasaron de cerca de 1 000 millones de dólares EEUU anuales, a 35 000 millones de dólares al año.</p> <p>(Organización de las naciones unidas , 2018)</p>			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Legal	1. Constitución Política de Colombia artículo 64.	“es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos”. (Constitución Política de Colombia, 1991).			X	X		
	2. Constitución Política de Colombia artículo 65.	En su artículo 65, se refiere a la producción de alimentos, señalando que “gozará de la especial protección del Estado”. Para tal efecto, “se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad. (Constitución Política de Colombia, 1991).			X	X		
	3. Constitución Política de Colombia artículo 66.	“las disposiciones que se dicten en materia crediticia”, las cuales “podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales”. (Constitución Política de Colombia, 1991).			X			X

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
	4. Igualdad de oportunidades para el campesinado y el pequeño productor agrícola. Ley 811 de 2003.	<p>“se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones”. (Congreso de la República, 2003). Entre los principales aspectos a tener en cuenta para la creación de estas organizaciones de cadena, así como las SAT, se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de la productividad y competitividad. 2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena. 3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena. 4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo. 5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena. 6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena. 7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente. 8. Formación de recursos humanos. 9. Investigación y desarrollo tecnológico. 		X			X	
	5. Ley 1731 de 2014, que adoptó medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero,	Se destaca la creación de Fondo de Micro finanzas Rurales, administrado por FINAGRO; la aprobación de políticas más flexibles para facilitar el acceso a créditos agropecuarios; alivios especiales a deudores del Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN) y del Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA); acuerdos de recuperación y saneamiento de cartera agropecuaria; así			X		X	

FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
	agrícola, forestal y agroindustrial.	como otras disposiciones relacionadas con Corpoica. (Congreso de la República, 2014).						
	6.El Departamento Nacional de Planeación adelantó en 2015 una Misión para la Transformación del Campo	<p>“la sociedad rural y el campo colombiano han sido ejes indiscutibles del desarrollo del país”. (Departamento Nacional de Planeación, 2015).</p> <p>“Los niveles de pobreza son mayores en las zonas rurales del país, tanto si se miden por ingresos como por el indicador de pobreza multidimensional, que estima el acceso a bienes de interés social y otras dimensiones de calidad de vida”.</p>	X			X		
	7. en 2017, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural expidió la Resolución No. 464, uno de los documentos macro a nivel nacional, y que adoptó lineamientos estratégicos de política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria.	La Resolución No. 464 “promueve, establece y fortalece los mercados campesinos y comunitarios en las cabeceras municipales y ciudades capitales, buscando una reducción de la intermediación, precios justos, un mayor acercamiento entre lo urbano y rural, y la promoción de sistemas agroalimentarios sostenibles”.			X			X

Fuente de elaboración propia.

Análisis cinco fuerzas de Porter

Mediante la implementación del análisis de las 5 fuerzas de Porter se logra identificar que en el micro entorno en donde va a participar del campo a la mesa como iniciativa de emprendimiento, es un sector que apenas se está constituyendo y tiene tendencia a crecer, con competidores que se encuentran apalancados con adelantos tecnológicos centrados en disminuir la cadena de comercialización y tratar de llegar directamente a la mesa de los consumidores.

Verificando las cinco fuerzas se identificaron una serie de oportunidades y amenazas dentro de las cuales de destacan:

Oportunidades

- Una planificación adecuada brinda cantidad y calidad estable a los compradores.
- Posibilidad de establecer precios por costos + utilidad, basados en la diferenciación y en la planificación.
- Llegar con precios justos al mercado y en lo posible mantenerlos, puede representar una ventaja competitiva, ya que cualquier organización se diferenciaría de los proveedores tradicionales que suelen inflar el precio de los alimentos.
- El sector agrícola en los últimos 3 años ha tenido un crecimiento en PIB y en 2020 fue uno de los sectores principales que tuvo crecimiento.

Amenazas

- La concentración en Corabastos es muy alta y define los precios del mercado por oferta y demanda.
- Respecto a la producción de verduras y hortalizas la principal barrera es el nivel de inversión necesario para la compra de terreno, sobre todo en la sabana de Bogotá o en el altiplano cundiboyacense en donde los precios son elevados.
- Competidores que tienen una oferta de negocio similar a del campo a la mesa, reconocidos como FRUBANA que atiende a 35.000 restaurantes y aumentaron tres veces en ventas en 2020.
- Existencia de plataformas digitales que conectan directamente al agricultor con el sector HORECA.

Tabla 3

Matriz de análisis de las fuerzas de Porter.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter					
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas					
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades		Amenazas	
Poder de los compradores	<p>CORABASTOS es una Sociedad del orden nacional, de economía mixta vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá.</p> <p>(https://www.corabastos.com.co/en/nosotros.)</p> <p>Su papel determinante dentro de la economía del país al fijar los precios de los principales productos agroalimentarios fue preponderante al ser difundidos en un boletín diario a través de los diferentes medios de comunicación, los cuales orientan de manera adecuada las operaciones comerciales. (Corabastos, 2021). Es así como corabastos concentra gran parte de la comercialización de alimentos del país, Por ejemplo, en Corabastos se mueve 25% del total de la producción, que son un poco más de 12.000 toneladas. (Diario la República, 2019)</p>	1	Productos especializados no son tan fáciles de conseguir para los compradores.	1	Los compradores pueden encontrar los productos básicos en múltiples canales. Por ejemplo: Corabastos, páginas web.
		2	Precios estables en toda la época del año es un atractivo para los compradores.	2	En épocas de cosecha los compradores cuentan con sobre oferta y precios bajos.
		3	Una planificación adecuada brinda cantidad y calidad estable a los compradores	3	La concentración en Corabastos es muy alta y define los precios del mercado por oferta y demanda.
		4	Posibilidad de establecer precios por costos + utilidad, basados en la diferenciación y en la planificación.		
Nuevos competidores / potenciales	<p>La amenaza de nuevos entrantes en un mercado se caracteriza por el nivel de barreras de entrada y salida que se tenga para un mercado en particular, ya que la existencia de estas barreras son las que condicionan a los nuevos competidores a tomar la decisión de entrada a dicho mercado.</p>	1	En cuanto a los requisitos de capital, se convierte en una barrera de protección contra nuevos competidores una vez la empresa se encuentre consolidada en el mercado.	1	Respecto a la producción de verduras y hortalizas la principal barrera es el nivel de inversión necesario para la compra de terreno, sobre todo en la sabana de Bogotá o en el altiplano cundiboyacense en donde los precios son elevados.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter			
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas			
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
<p>Requisitos de capital</p> <p>Según el más reciente informe sobre mercado de tierras productivas emitido por esta entidad, la hectárea rural más barata del país está en algunas zonas del Guainía (\$33.700) y la más costosa estaría en Cundinamarca (\$18,1 millones). (Alfonso, 2017)</p> <p>Estrategias agresivas</p> <p>Especulación en el precio de los alimentos, en varias ocasiones la superintendencia de industria y comercio hace un llamado a los alcaldes de los municipios a que se adelanten acciones que eviten la vulneración de los derechos de los consumidores. (Portafolio, 2021). Además de esto las autoridades trabajan en controlar el acaparamiento y la especulación respecto a precios de los alimentos. (Portafolio, 2021).</p>	2	Llegar con precios justos al mercado y en lo posible mantenerlos, puede representar una ventaja competitiva, ya que cualquier organización se diferenciaría de los proveedores tradicionales que suelen inflar el precio de los alimentos.	2 Teniendo en cuenta que los proveedores tradicionales están en capacidad de inflar precios, es posible en menor medida que puedan ajustar precios a través de estrategias agresivas de marketing, para dificultar el ingreso de un nuevo competidor al mercado ya que al estar vinculados a la central de abastos tienen la posibilidad de especular con el precio de los alimentos para beneficio propio.
	3	No será complicado para cualquier organización conseguir los insumos necesarios para la producción de alimentos, ya que en Colombia hay una buena cantidad de empresas que se dedican a la producción de insumos.	3 Respecto a las barreras sanitarias, implica un esfuerzo adicional que debe ser realizado por los nuevos competidores para cumplir con lo estipulado por ley.

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter		
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas		
5 FUERZAS DE PORTER	Oportunidades	Amenazas
<p>Barreras sanitarias</p> <p>Existe una barrera sanitaria y fitosanitaria, la cual exige a los nuevos competidores el conocimiento, manejo y certificación de los alimentos a comercializar, Se requiere seguir con 8 pasos para conseguir el registro sanitario de acuerdo con la página web del Invima (Invima, 2020).</p>		<p>4</p> <p>Una nueva organización, al entrar en el mercado no cuenta inicialmente con el musculo económico para negociar con los proveedores de insumos en cuanto a la compra al por mayor de alimentos buscando una disminución de precios, claramente hay una desventaja con los productores ya consolidados en el mercado.</p>
<p>Acceso a insumos</p> <p>En el mercado de fertilizantes en Colombia se transan alrededor de 1,5 millones de toneladas año, siendo el segmento dominante el mercado de fertilizantes inorgánicos. (Abonamos, 2020)</p> <p>A septiembre de 2021 hay en Colombia 2264 empresas que se dedican al negocio de la fabricación y comercialización de fertilizantes. (ICA, 2021)</p>		<p>5</p> <p>La preferencia de la ciudadanía sobre la compra de alimentos en la central de abastos, dificulta la entrada al mercado, puesto que se debe hacer un esfuerzo adicional en la consecución de cuota de mercado.</p>
<p>Lealtad a la marca</p> <p>El crecimiento en la comercialización de alimentos en Corabastos, refleja la lealtad que tienen muchos bogotanos que hacen parte de la cadena de valor del sector alimenticio. Se resalta el caso de la Corporación de Abastos de Bogotá (Corabastos), la más importante del país, a la cual se ha duplicado tanto el ingreso de vehículos y</p>		

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter			
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas			
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
	toneladas que ingresan a la central: “hoy por ejemplo, a Corabastos llegaron 13.501 toneladas de alimentos e ingresaron 1.374 vehículos, cuando en un viernes normal a la central entraban cerca de 7.750 toneladas y un número de 700 a 800 camiones en promedio”. (Agronet, 2016)		
Rivalidad competidores establecidos	La comercialización de verduras y hortalizas en Bogotá se realiza principalmente a través de los centros de acopio (CORABASTO), los FRUVER, los distribuidores que realizan intermediación entre los productores y el sector HORECA, sin embargo en estos sistemas se evidencia monopolio y alto nivel de intermediación lo que aumenta el precio al cliente final. En la página web revista la barra, en la categoría de frutas, verduras y pulpa se registran 106 proveedores, dentro de los cuales se destaca:	1 El sector agrícola en los últimos 3 años ha tenido un crecimiento en PIB y en 2020 fue uno de los sectores principales que tuvo crecimiento	1 Competidores que tienen una oferta de negocio similar a del campo a la mesa, reconocidos como FRUBANA que atiende a 35.000 restaurantes y aumentaron tres veces en ventas en 2020. https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/frubana-el-emprendimiento-quiere-expandir-su-negocio-a-america-latina-552736
	<ul style="list-style-type: none"> • FRUBANA: Empresa especializada en la comercialización de frutas y verduras a través de una plataforma virtual que conecta a los campesinos directamente con los restaurantes para reducir intermediarios. Con presencia en Bogotá • CAJUMAR: Empresa productora y comercializadora de vegetales y 		

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter			
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas			
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
<p>frutas con conciencia ambiental, la cual ofrece a sus clientes alimentos más limpios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PLACITA MÓVIL proveedores de fruta y verdura en Bogotá. <p>Frutas y verduras de la mejor calidad, todo para su empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • DI MERCATO Somos una empresa comercializadora y distribuidora de frutas y verduras de excelente calidad, y línea orgánica. <p>(Revista la barra, 2021)</p> <p>El sector agricultor ha sido uno de los más dinámicos en la economía local. La dinámica en 2021 de los cultivos transitorios, como los de hortalizas y caña panelera, han registrado un gran avance en su actividad productiva. Crecimiento del PIB en agricultura proyectado para 2021 de 2.8%. Por la pandemia COVID- 19, De acuerdo con un informe de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), de 90 mil restaurantes que estaban en operación a finales de 2019, más de 22 mil cerraron definitivamente por la pandemia, por lo que los administradores de los restaurantes intensificaron los requisitos de los proveedores frente a la calidad, oportunidad, precio y plazo de pagos.</p> <p>En el mercado existen, competidores que tienen un concepto similar</p>	3	<p>El sector HORECA busca proveedores que además de proporcionar productos con calidad, precio justo también que integren al agricultor en la cadena de valor.</p>	3 Monopolio de CORABASTO

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter					
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas					
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades		Amenazas	
	<p>al CAMPO A LA MESA, que realiza una conexión directa entre los campesinos y los restaurantes., sin embargo del CAMPO A LA MESA adicional a proporcionar esta conexión y disminución de intermediación, busca la producción planificada de las verduras y hortalizas que permita comercializar y entregar a los restaurantes gourmet estos productos con calidad, frescura, cantidad, a unos precios competitivos y con una comunicación efectiva que permita convertirnos en unos aliados estratégicos. Generar una conexión emocional a través los platos entre sus clientes y los productores agrícolas incrementando el nivel de vida de estos por medio de un pago justo y generando valor compartido a diferencia de la central de abastos y distribuidores actuales.</p>				
Poder de los proveedores	<p>Los proveedores tienen poder de negociación baja</p> <p>La agricultura en Colombia representaba un renglón importante en la economía del país teniendo en cuenta su contribución al producto interno bruto del 5% y contribución del 25 % de la fuerza laboral utilizada por el sector.</p>	1	<p>Gran número de agricultores de verduras y hortalizas, en cuanto a la producción no son muy tecnificados; el agricultor acude a su instinto para planificar sus siembras y recoger sus cultivos.</p>	1	<p>Le vende al que mejor precio le da</p>
	<p>Existe un número de productores de verduras y hortalizas, sin embargo en gran parte está muy poco tecnificada y sus productos no los venen a un precio que realmente le proporcione una buena</p>	2	<p>El agricultor siempre quiere vender bien su cosecha teniendo una buena ganancia y mantenerse en su labor.</p>	2	<p>Proporcionar las verduras y hortalizas a proveedores que ya existen como FRUBANA.</p>

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter				
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas				
5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades		Amenazas
	rentabilidad y con el monopolio de los centros de acopio que son en gran parte los que determinan el precio de los productos.			
Productos sustitutos	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	1	Los productos sustitutos no llevan la trazabilidad de productores. Un producto con historia y origen tiene diferencia	1 Existen algunas empresas que ya trabajan esquemas similares. (Frubana, Canastto, Merkampito).
	Los restaurantes tienen la oportunidad de comprar sus productos de manera directa en Corabastos. Sin embargo, en el trabajo de campo se identificó que la mayoría lo hace con proveedores FRUVER que les lleva el producto a domicilio. Se destaca a Frubana como un competidor fuerte que tiene un modelo similar a Del Campo a la Mesa.	2	Una adecuada planificación de la mano con el cliente puede mantener precios estables a los clientes.	2 Abastos, Fruver y otros comercios brindan suministro oportuno.
	Es de resaltar que el 37% de la producción de hortalizas lo aportan los Departamentos de Cundinamarca y Boyacá con 28.542 has cultivadas/año. (Minagricultura, 2019).	3	Existe una oferta grande de producto fresco y un gran número de productores con problemas de comercialización.	3 Existen algunas empresas que producen y comercializan hortalizas como Defrescura y Hortifresco, a los restaurantes y a los almacenes de cadena, respectivamente.
	En el trabajo de campo también se detectó la existencia de algunas empresas constituidas como productoras y comercializadoras como Defrescura.			

Fuente de elaboración propia.

Validación

Tomando como base la propuesta de valor y perfil de cliente elaborado anteriormente, se diseñó el modelo de negocio, utilizando la herramienta System mapping, el cual permite diseñar, evaluar y estructurar una idea o iniciativa y establecer cómo esta genera valor para los diferentes actores relacionados.

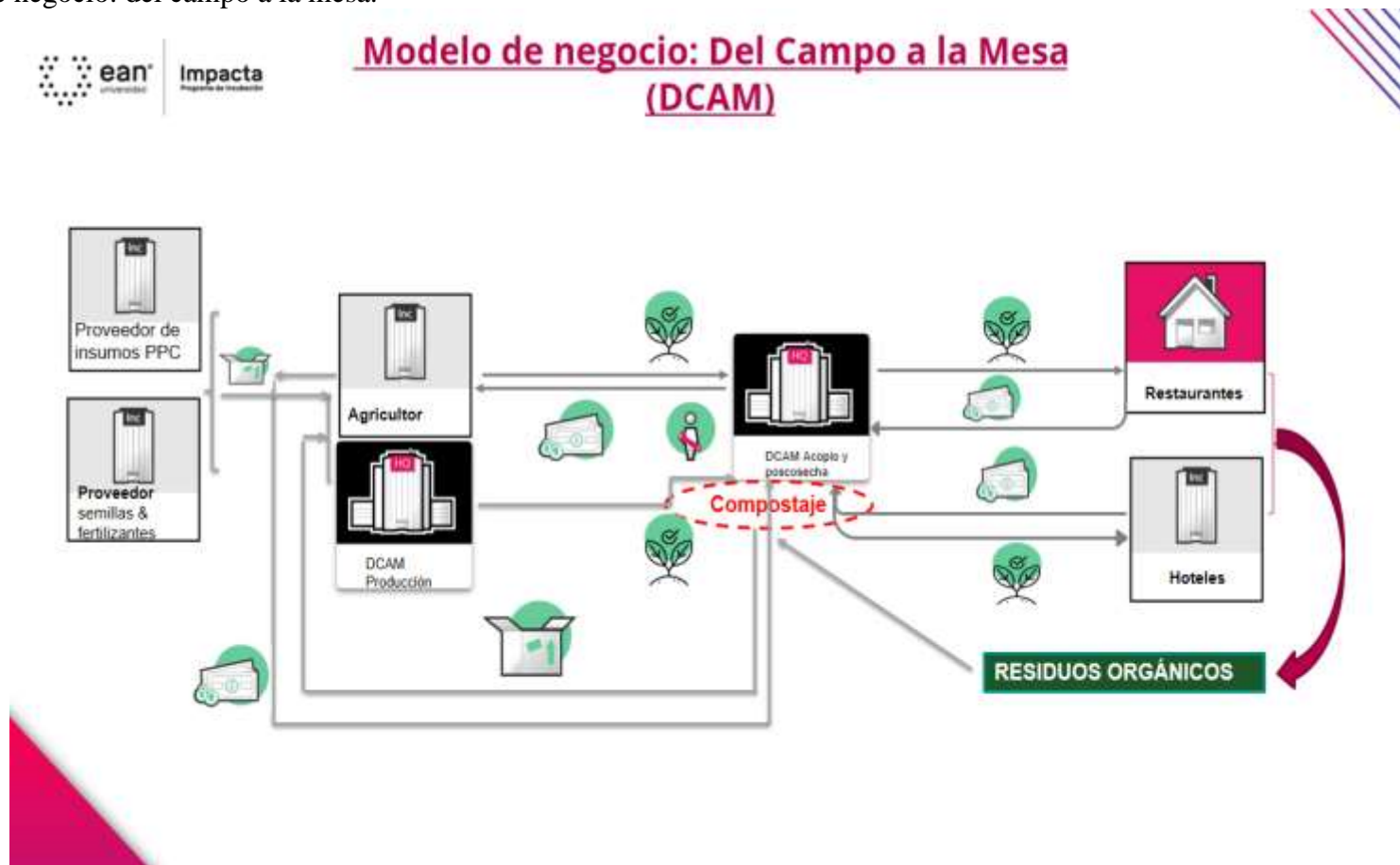
Para el desarrollo del modelo de negocio **Del Campo a la Mesa**, se establecieron los actores como son los proveedores, la compañía propuesta, los consumidores al igual que los elementos de Intercambio – generadores de valor como son producto, servicio y dinero.

En el modelo de negocio **Del Campo a la Mesa** descrito en la Figura 1, se pueden observar las diferentes interacciones entre los protagonistas de la cadena de valor, a mano derecha de la imagen podemos observar la relación transaccional directa entre clientes (restaurantes y hoteles) con “Del campo a la mesa” este intercambio se centran en la entrega de productos (Verduras y hortalizas) por parte de la empresa y la recepción de dineros por la comercialización de los mismo. Adicionalmente también se puede observar la propuesta de economía circular mediante la recepción de residuos para la elaboración de compostaje, para posteriormente ser comercializado con los agricultores aliados o ser usado por la propia unidad de fabricación de “Del campo a la mesa”. A mano izquierda del modelo podemos observar la interacción primero entre los proveedores de los productos para facilitar los cultivos realizados por los agricultores asociados y por la unidad de producción de la empresa, así como también el intercambio de valor entre los agricultores aliados y la unidad de negocios de la empresa, ellos entregando la verduras y hortalizas

producidas en sus tierra y Del campo a la mesa correspondiendo con el valor en dinero de cada uno de los productos.

Figura 1

Modelo de negocio: del campo a la mesa.



Fuente de elaboración propia.

Validación del modelo de negocio

Una vez se diseñó el modelo de negocio, se procedió a la validación de este modelo mediante entrevistas a personas que hacen parte de los grupos de interés del modelo Del Campo a la Mesa.

Se seleccionaron:

1. Un (1) Experto técnico (quien verifica los aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto de negocio, costos).
2. Un (1) Aliado clave (proveedor, socio, distribuidor, costos).
3. Dos (2) Empresarios (validar el concepto del negocios, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingreso).
4. Un (1) Experto en Sostenibilidad.
5. Dos (2) clientes potenciales.

Para la validación del modelo de negocio con las personas seleccionadas se realizó un cuestionario con seis (6) preguntas abiertas orientadas al rol que tenía cada uno en el grupo de interés. Anexo 8. Formato de Entrevista.

Hallazgos principales de la validación del modelo de negocio.

Los hallazgos principales de los entrevistados se describen a continuación:

Perfil: Técnico

Nombre del entrevistado: Ing. Agrónomo César Gómez. Director técnico Agroiintegral Andina.

1. Hoy en día se busca tener productos diferenciados con trazabilidad e inocuidad, con alta calidad y con especialización en los procesos.

2. Las cadenas de comercialización son muy largas donde son más de seis o siete intermediarios.
3. El modelo es acertado, en el sentido que busca acercar al agricultor con el consumidor.
4. Es importante definir qué cultivos se deben involucrar en el proyecto. Ya que pueden sumarse 10 o 15 cultivos.
5. Se deben escoger máximo 4 cultivos de sean rentables y que tengan bajo impacto desde el punto de vista logístico. Buscar productos que no sean tan perecederos de fácil manejo y fácil transporte.
6. El componente de productos es amplio, pero se recomienda tomates especializados, tomates gourmet, zanahorias tipo Nantes (pequeñas), arvejas tipo guisantes y lechugas tipo baby (de diferentes colores).
7. Definir claramente el tipo de cliente que se busca y dimensionar sus requerimientos de cada uno para establecer la planificación.
8. Perfilar también los agricultores con los que se va a trabajar. De preferencia agricultores que se dejen guiar, orientar y sigan las recomendaciones técnicas.
9. Escoger buenos socios, afortunadamente en el campo hay mucha gente dispuesta a innovar y mejorar sus procesos.
10. Dependiendo del mercado al que se quiere llegar, así mismo se debería ubicar el sitio del centro de operaciones. Si es el norte de Bogotá, se sugiere Subachoque, el Rosal, o Cajicá, donde se pueden conseguir también productores de mediana escala y se está cerca a los centros de entrega.

11. Se debe tener en cuenta la inocuidad del producto final. Buscar un plan de manejo de bajo impacto ambiental con productos más nobles.
12. Se recomienda buscar agricultores líderes que también “jalonen” el modelo de negocio.
13. Importante no perder el ánimo y se cuenta con su apoyo para seguir explorando el negocio.

Perfil: Aliado.

Nombre de los entrevistados:

Iván Genaro Arenas. Gerente General Hortifresco.

Iván Arenas. Gerente de Operaciones Hortifresco.

1. El modelo resulta novedoso desde la perspectiva de la integración de la cadena.
2. Hortifresco también atiende al sector HORECA, pero en escala sustancialmente menor.
3. Los pagos de los clientes del sector HORECA los hacen entre 60 a 90 días. Mientras que las grandes superficies lo hacen a 20 días.
4. El producto al sector HORECA toca entregarlo directamente a cada uno de los puntos.
5. Los precios que dan a grandes superficies son iguales a los de HORECA.
6. La calidad y frescura de los productos que se consiguen en Abastos no son lo mismo.
7. Cuellos de botella a tener en cuenta:
 - La demanda es la clave de la producción.
 - El agricultor es la base de la cadena.
 - Encontrar más que agricultores, encontrar aliados
 - Asesoría técnica al agricultor y regularidad en las visitas.
 - Precio estable todo el año al agricultor.

- Costos de transporte.
- Tiempos de entrega: Cosechar y entregar el mismo día o al día siguiente.
- Entregas punto a punto.

- Continuidad en el suministro a los clientes. Nunca decir no hay, no puedo.
- Se debe crear todo un ecosistema que involucre al agricultor y le permita hacer conciencia que es mejor tener un precio estable todo el año y no pensar en ser rico una semana y pobre todo el resto de año.
- Es importante zonificar y definir horarios de entrega.
- La diferenciación se da por involucrarse en el proceso de producción. La comercialización ya la están haciendo empresas cómo: Rappi; Frubana, Tuplaza, entre otras.
- Los productos los debería definir los clientes, desde su punto de vista, los restaurantes deberían consumir: brotes, acelgas, zukinis y los hoteles; lechugas y cebollas.
- El transporte especializado con cadena de frío es un factor clave del éxito.
- Certificaciones cómo BPA y las certificaciones orgánicas también son fuentes de diferenciación importantes.
- Hortifresco produce el 85% de sus necesidades de venta y el otro 15% lo consiguen con proveedores agricultores aliados.

Perfil: Empresario

Nombre de entrevistado: Javier Patiño. Miembro de Junta Grupo Gral e inversionista.

1. El modelo resulta interesante. La oportunidad para el agro en Colombia está en hacer más competitiva la cadena de valor, pues actualmente hay demasiados intermediarios en la misma, en donde el que menos valor captura es el agricultor.
2. Se requiere mejor y mayor información de los requerimientos de los consumidores y de este modo orientar la planificación de la producción agrícola.
3. Un piloto para la parte de producción debería ser mínimo de una hectárea, identificando claramente los productos en los que se quiere enfocar. Conforme a esto se debe construir la cadena de valor y, sobre todo, establecer un sistema de información que permita enlazar adecuadamente todos los eslabones de la cadena.
4. El empresario estaría dispuesto a invertir en un modelo de negocio como Del Campo a la Mesa. Claramente el tema de proveeduría de alimentos ha venido cambiando y el sector HORECA no es la excepción. Se ve una buena oportunidad de inversión.
5. El retorno esperado está por encima de los dos dígitos 10 a 15% de TIR.
6. Es importante definir los clientes, las distancias, los tipos de productos, especies, cuáles son sus necesidades específicas, y considerar los temas de logística que involucra el transporte de los productos.
7. Se debe tener un plan de negocios muy sólido que identifique las necesidades de los clientes.

8. Las necesidades de los agricultores están bien identificadas, respecto a sus requerimientos de canales que les permitan mejores precios y capturar más y mejor valor al sector productor.
9. Definir claramente el costo de logística y propender la rentabilidad, respecto a los precios por kilo y a si mismo definir productos de alto valor que permitan soportar el costo de transporte que puede resultar uno de los mayores limitantes.

Perfil: Segundo empresario.

Entrevistados:

1. Iván Genaro Arenas. Gerente General Hortifresco.
 2. Iván Arenas. Gerente de Operaciones Hortifresco.
-
1. El modelo resulta novedoso desde la perspectiva de la integración de la cadena.
 2. El tamaño del piloto depende de a quien le va a vender el piloto. Pero se piensa que uno deberían tener mínimo dos proveedores. Si uno puede llegar a dos restaurantes y un hotel, hay puede construir su mínimo de producción. El tamaño del piloto lo definen los requerimientos de un “pull” pequeño de clientes iniciales.
 3. Es importante que sea sostenible en el tiempo para tener un suministro constante.
 4. Depende del producto también la continuidad de la cosecha. Es diferente la espinaca, de un tomate cherry o un tomate chonto o unas cebollas.
 5. No estarían dispuestos a invertir en proyecto cómo Del Campo a la Mesa pues están enfocados a su propia empresa y las proyecciones están enfocadas al crecimiento propio.

6. En una variante del negocio, orientado hacia la producción de productos diferenciados que no estén en el portafolio de Hortifresco, ellos estarían muy abiertos a desarrollar proveedores de alta calidad que se puedan integrar a la cadena con sus clientes actuales.
7. Desarrollar proveedores estables, serios y confiables es uno de los mayores riesgos que se deben afrontar.
8. Los precios también son riesgos que se deben afrontar, al igual que el clima y la demanda de los productos y la continuidad del suministro, se suman dentro de muchos riesgos que tiene este negocio.

Perfil: Experto en Sostenibilidad

Entrevistado: Juan Sebastián Pinchao. Ingeniero agrícola de la universidad del valle, Especialista en ingeniería hidráulica y ambiental y especialista en geomática.

1. La propuesta es una alternativa viable al quitar el protagonismo a los intermediarios y al incluir a los pequeños agricultores dentro de la cadena de valor.
2. El compostaje propuesto como alternativa para la reutilización de recursos es viable y puede llegar a ser rentable, ya que es de implementación rápida puesto que los clientes objetivos producen desechos orgánicos de manera rápida y constante.
3. Se pueden implementar modelos de economía circular adicionales sin embargo se debe definir en qué etapa de la cadena de valor se quiere implementar, producción, consumo, gestión de residuos, uso de materias primas o utilización de agua.
4. Si bien los productos no serán 100% orgánicos, que tengan bajos residuos tóxicos y que se pueda conocer su origen es fundamental como diferenciación.

5. En producción se pueden usar alternativas de sostenibilidad, he impacto ambiental como la rotación de cultivos, manejo eficiente del agua y controles biológicos.
6. Se pueden implementar empaques 100% vegetales como por ejemplo los producidos con almidón de maíz para impactar positivamente el medio ambiente.
7. No hay viabilidad en la utilización de transporte eléctrico por los costos que esto implicaría para el emprendimiento, sin embargo, se pueden utilizar vehículos a gas que son un poco más amigables con el medio ambiente que las alternativas a diésel y gasolina.

Perfil: Cliente.

Entrevistado: Juan Camilo Pinzón. Administrador de Empresas. Administrador Restaurante en Bogotá con 10 años de experiencia.

1. La idea de Negocio es innovadora, debido a que se evidencia muchos reprocesos e intermediarios entre el agricultor y los restaurantes.
2. De los proveedores se espera que proporcionen productos de calidad, precios competitivos y con el modelo de negocio se disminuye las intermediaciones entre los agricultores y el cliente final.
3. Los productos que utiliza en los restaurantes son verduras, hortalizas, granos, proteínas, zanahorias, y habichuelas.
4. Los productos que requiere son productos de fácil uso, que estén empacado, procesados para disminuir los tiempos de mano de obra en los restaurantes en la manipulación de estos productos.
5. Los productos como verduras y hortalizas los adquieren dos a tres veces a la semana para obtener productos frescos y de calidad.

6. Pago a los proveedores es inmediato a la adquisición del producto sin embargo algunos proveedores que son estables se tienen pago a 15 o 30 días.
7. El proyecto es muy positivo por el beneficio al agricultor al disminuir la intermediación y al restaurante por el suministro de productos de calidad y frescos.

Perfil: Cliente.

Entrevistado: Christian David Valencia Escobar. Chef restaurante, con seis años de experiencia.

1. Modelo de negocio: Interesante poder adquirir productos directamente del proveedor, que con seguridad el precio va a ser uno de los factores principales y el más interesante de la idea, pues se vería reducido al disminuir los intermediarios.
2. De los proveedores se esperan productos de calidad y que estén siempre frescos, adicionalmente que el precio sea más bajo.
3. Productos que requiero en el negocio: frutas, verduras, carnes y mariscos.
4. Los productos que le gustaría tener para sus clientes deben ser variados, frescos y de calidad.
5. Con el fin de tener los alimentos siempre frescos y garantizar al cliente siempre alimentos frescos, lo ideal sería surtir al menos 1 vez a la semana.
6. El pago al proveedor se hace de inmediato, no hay manejos de crédito con este tipo de proveedores. También por el estilo de negocio en el que semanalmente se está comprando la cantidad para la semana, entonces prácticamente que se compra con lo producido de la semana y por lo tanto se paga de inmediato.

Análisis de los hallazgos:

Es interesante, que esta precisa palabra haya sido la de primera impresión de casi todos los entrevistados indicaron. De primera mano, se ve que hay un grado de aceptación importante en todos los niveles de las personas entrevistadas. Se destaca el hecho de que en varias oportunidades se resaltó la importancia de definir los productos a producir y comercializar. Por tanto, se evidencia una necesidad de hacer un muestreo mucho más amplio de los clientes restaurantes y hoteles respecto a sus necesidades específicas y filtrar por costo, precio, facilidad o complejidad de producción y comercialización, para establecer los productos del portafolio. También se evidencia la necesidad de tener un portafolio de productos para ser atractivos a los clientes, pues uno o dos productos no llamarían su atención. Desde el punto de vista logístico, se muestra la importancia de la cercanía de los puntos de producción con los puntos de venta y se resalta que más que un ejercicio de producción (que es importante), se requiere un ejercicio de logística que determine una correcta zonificación y medición de tiempos y movimientos, al igual que un transporte adecuado para el material producido y comercializado. La planificación a partir de las necesidades de los clientes es el punto base de diferenciación y, por ende, vuelve a resaltarse la necesidad de un muestreo en ese sentido mucho más amplio y detallado.

Por otro lado, desde el punto de sostenibilidad se aplaude el hecho de usar los residuos orgánicos de los clientes para compostaje y nos pone a pensar bien cuál sería la logística para esta recolección, de tal modo que no se altere la calidad de los productos entregados en caso de recoger en el mismo vehículo que se despacha. También se alienta a

usar polímeros biodegradables de un solo uso para el empaque de los productos y transporte a gas que contamina menos que los de gasolina y diésel.

Para los clientes, se mantienen las necesidades de tener productos de calidad, fresca, e inocuidad, variados en cantidad y especializados, con cumplimiento de los tiempos de entregas por parte de los proveedores, lo que ratifica que el modelo de negocio del Campo a la mesa, debe tener un sistema logístico que permita cumplir con las necesidades y expectativas que tienen los clientes.

Nuevo modelo de negocio.

Se elaboró el Lienzo de modelo de negocio sostenible para “Del Campo a la Mesa”, utilizando los siguientes bloques de construcción:

Propósito

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Productos y servicios
4. Canales
5. Relacionamiento
6. Ingresos
7. Beneficios sociales
8. Beneficios ambientales
9. Recursos
10. Actividades
11. Aliados clave
12. Costos

13. Costos sociales

14. Costos ambientales

Para diligenciar cada bloque se tuvieron en cuenta los aspectos: ambiental, social y económico.

En el Anexo 9 se visualiza el Lienzo de modelo de negocio sostenible para “Del Campo a la Mesa” se explicara cada uno de los bloques del Lienzo de modelo de negocio sostenible para “Del Campo a la Mesa”

Propósito

El propósito de “Del campo a la mesa” es generar abundancia en cada uno de los actores de la cadena de valor desde la producción y comercialización de alimentos con bajos residuos tóxicos. Adicionalmente con esta iniciativa buscamos revindicar el papel del agricultor y campesino colombiano dando a conocer sus historias de vida a través de nuestros productos.

Reducción de la intermediación permitiendo mejorar los beneficios para los agricultores.

Segmento de clientes

Los clientes de “del campo a la mesa” son los restaurantes gourmet y hoteles, los cuales hacen parte del sector HORECA.

El sector HORECA requiere de hortalizas frescas, con calidad, costo razonables y con tiempos de entrega oportunos.

El producto se presta para ser consumido indistintamente por diferentes tipos de clientes, como por ejemplo grupos empresariales, restaurantes, hoteles o personas naturales, sin embargo la propuesta de un producto de alta calidad se enfoca directamente a restaurantes de alta cocina y hoteles.

Propuesta de valor

“Del campo a la mesa” brinda productos de alta calidad, fresca, en cantidad y con continuidad buscando reducir las incomodidades y los contratiempos que se presentan por el incumplimiento de los proveedores.

Los clientes tienen la opción de seguir comprando a los distribuidores de las centrales de abastos tradicionales, a frúvers y a empresas que se dediquen a la comercialización de alimentos a través de plataformas tecnológicas.

El problema del incumplimiento se solventa con la búsqueda de otros proveedores o con la variación del menú. Los clientes pagan por un producto fresco y de alta calidad.

Los clientes vienen a la empresa por la promesa de servicio que se les brinda, por la calidad y por la historia de origen del producto.

“Del campo a la mesa” se diferencia de otros proveedores principalmente por la implementación de una unidad de producción propia que garantiza la calidad y origen del producto, así como el abastecimiento de los mismos y un servicio técnico para nuestros agricultores asociados.

La historia de origen del producto y del agricultor permitiría ofrecer al cliente un producto diferenciado de alta calidad y con sentido social.

Con el modelo propuesto se pretende impactar de manera positiva al medio ambiente mediante la implementación de un modelo de economía circular y con la producción de alimentos limpios bajos en residuos tóxicos.

Productos y servicios

“Del campo a la mesa” ofrece productos alimenticios como lo son verduras y hortalizas, adicionalmente dentro de sus servicios ofrece un soporte técnico para sus agricultores aliados. Igualmente se tendría una línea de producto (compostaje) desarrollada a partir de los desechos orgánicos producidos por los clientes para ser utilizada de nuevo en la cadena de valor.

Las verduras y hortalizas son el producto tangible a fabricar y comercializar con el cliente objetivo de del campo a la mesa (Hoteles y restaurantes gourmet).

Los productos que no cumplan los estándares de calidad no podrán ser reparados, pero podrían ser distribuidos a otros canales. El producto comercializado por del campo a la mesa no puede ser reparado o re manufacturado. Los productos fabricados y comercializados por del campo a la mesa no pueden venderse como servicio.

Dentro del portafolio de productos de “del campo a la mesa” no se ofrecen producto para el alquiler. Los productos a fabricar y comercializar por “del campo a la mesa” son productos para el consumo humano por lo cual no se puede realizar este tipo de ofrecimiento.

Se pueden usar empaques de origen vegetal, con certificaciones ecológicas, 100% libres de plástico, biodegradables, que puedan ser desechados junto con los residuos orgánicos para utilizarlos como compostaje, la cantidad de empaques a utilizar, depende directamente de la cantidad de producto a comercializar y a las diferentes presentaciones.

Actualmente en Colombia se busca la prohibición del uso de plásticos de un solo uso en el territorio nacional, por eso es importante comenzar usar este tipo de empaques sostenibles.

“Del campo a la mesa” propone desarrollar productos nuevos como el compostaje a partir de los residuos orgánicos generados por los productos inicialmente comercializados con sus clientes y utilizarlos para el proceso de cultivo de nuevos productos.

Canales

El campo a la mesa entregara las verduras y hortalizas limpias lista para usar por los restaurantes y hoteles, cumpliendo con el correcto transporte que permita mantener la frescura de los productos.

Para ser el proyecto escalable se realizara asociaciones con los agricultores con un proceso de planeación de la producción donde los clientes se beneficiaran al tener productos oportunos.

Se utilizaran canales digitales y telefónicos para la solicitudes de los productos y por el momento no se tiene contemplado las criptomonedas.

Inicialmente se propone una venta directa y personalizada con los clientes. También, se propone realizar una página web que les permita a los clientes conocer más a “Del campo a la mesa” y a los productos que comercializa, con opción de chat para la comunicación.

La entrega de productos será a domicilio con un canal de distribución directo, con camiones equipados para la conservación de alimentos, adicionalmente las entregas deberán ser realizadas por personal calificado para el manejo de alimentos.

Se llegará a los clientes y/o beneficiarios de una manera escalable a través de la sistematización de órdenes de pedido de tal manera que al incrementar los pedidos en el tiempo los costos del manejo de la ordenes de pedido y despacho se mantengan lo más plano posible en el tiempo. De igual manera se puede implementar una planificación de entregas, permitiendo sacar el máximo provecho al vehículo de transporte para que pueda realizar el mayor número de entregas sin aumentar los costos asociados a dicha distribución.

Los vehículos a utilizar para las entregas utilizarán como combustible el gas, para reducir el impacto de contaminación ambiental, si bien no serán cero emisiones, este tipo de vehículos se convierte en una alternativa viable económicamente para la implementación del emprendimiento.

El principal beneficio para las personas, es la generación de puestos de trabajo para las personas que van a realizar las entregas de los productos.

Por supuesto la experiencia que tengan los clientes con los canales de distribución, debe ser de tranquilidad en cuanto a la puntualidad en los tiempos y horarios de entrega, así como también en el tema de la manipulación de los alimentos.

Existen compañías en el mercado, especializadas en el transporte de alimentos, los cuales pueden ser una alternativa eficaz y de mayor alcance para los productos fabricados y comercializados por “del campo a la mesa”.

Relacionamiento

Se podrían ofrecer alternativas de descuento por la devolución de empaques en buen estado para ser reutilizados con nuevos productos.

No se contemplan alternativas como las recargas dentro del modelo de negocio de “Del campo a la mesa”.

Los clientes de “Del campo a la mesa” ya se encuentran agrupados en agremiaciones, por lo cual esto puede beneficiar en cuanto al reconocimiento de los productos.

Se proponen relaciones claras y transparentes desde un principio con los clientes, así como un trato personalizado para la generación de confianza con los mismos. “Del campo a la mesa” quiere construir relaciones sólidas y a largo plazo no solo con sus clientes sino también con sus proveedores.

Por su puesto “Del campo a la mesa” puede ofrecer a los clientes que participen, para conocer sus opiniones sobre el producto o servicio y si existen alternativas que puedan mejorar por ejemplo el rediseño de los empaques para la entrega de productos.

Con la alta calidad, frescura y productos especialmente seleccionados para cocina gourmet, se pretende que el producto sea bien acogido por parte de los clientes, de tal manera que se conviertan en embajadores involuntarios de la marca a través del voz a voz. Igualmente se pueden usar influenciadores que pertenezcan y sean reconocidos en el medio gastronómicos para impulsar nuestros productos.

Algunos influenciadores de la marca podrían ser:

- Tulio recomienda @tuliorecomienda
- Los insaciables @somoslosinsaciables
- Nicolas de zubiria @nicodezubiria
- Chriscarpentier @Chriscarpentier

Ingresos

“Del campo a la mesa” contaría con una estructura de ingresos transaccional, la cual consistiría en el cobro por una únicas vez de la compra realizada por el cliente.

El negocio gana dinero con la venta de verduras y hortalizas seleccionadas para uso en restaurants gourmet y hoteles.

Los ingresos recibidos serán en moneda local, por el momento no se contemplan transacciones en criptomonedas.

Se pretende percibir ingresos a través del compostaje realizado a partir de los residuos orgánicos producidos por los clientes y comercializando dicho producto con los agricultores aliados.

En cuanto al compostaje, se pueden incorporar modelos transaccionales con el intercambio de productos, es decir que con los agricultores abría un intercambio entre compostaje a cambio de verduras y hortalizas cultivadas por ellos.

Para los productos como los son verduras y hortalizas se contempla únicamente intercambios transaccionales con moneda local.

En cuanto al beneficio ambiental al contratar con flota de camiones a gas, se puede ver reflejado positivamente ya que habrá un ahorro en el combustible, el cual permitirá tener costos un poco más bajos que con los medios convencionales de transporte y por lo tanto mejores ingresos en cuanto a la logística y canal de distribución.

Por otra parte en cuanto a la implementación de empaques biodegradables para los productos, podría impulsar de una forma positiva los ingresos por compra de productos debido a la conciencia ambiental creciente en la sociedad.

Con alianzas solidas con los agricultores aliados de “Del campo a la mesa” se pueden estabilizar e incrementar ingresos, con el compromiso de la cantidad de productos a suministrar al sostenimiento de precios de los productos.

Con los beneficios económicos se plantea principalmente reinvertirlos en el mismo emprendimiento para formar bases sólidas en diferentes aspectos, como en infraestructura, logística, recurso humano y fabricación de producto.

Beneficios sociales

El campo a la Mesa busca generar conexión emocional a través de sus platos entre sus clientes y los productores agrícolas incrementando el nivel de vida de estos por medio de un pago justo y generando valor compartido a diferencia de la central de abastos y distribuidores actuales.

El proyecto busca que los agricultores sean partícipes activo en la cadena de valor de la producción y comercialización de las verduras y hortalizas con un soporte y apoyo técnico que le permita mejorar su sistema de cultivos a través de capacitaciones, con un pago justo de sus productos al disminuir la cadena de intermediación y por ende los agricultores tendrán un mejor ingreso económico.

Al involucrar el agricultor y tener una planificación de la producción, los agricultores con los cuales se tendrán convenios podrán vendernos los productos con los precios pactados previamente con ellos.

El campo a la Mesa busca generar trabajo no solo en el sistema de producción, sino también en el embalaje, transporte y administrativos encargados del proceso logístico y administración de las actividades que se requiera para que las verduras lleguen a los clientes con calidad, oportunidad y frescura.

Por el momento no se contempla la inclusión de personas con capacidades diferentes.

Los proveedores de insumos y productos son producidos localmente en el departamento de Cundinamarca.

Beneficios ambientales

Para la producción de las verduras y hortalizas se utilizan insumos con baja toxicidad para medio ambiente y los residuos orgánicos generados en el proceso productivo se utilizara como compostaje, por lo tanto el proyecto busca minimizar el impacto en el uso de insumos y la generación de residuos por los mismo.

Al ser productos de uso alimenticio no se reutilizar sus productos o servicios.

Dentro del proceso de marketing de los productos se indicaran que los insumos que se utilizan para el proceso productivo son menos tóxicos, con disminución de la huella de carbono por ende tendrán mayor beneficio para la salud, los clientes podrán estar más conectados con el Del campo a la Mesa, lo que puede contribuir a la recompra de los productos y sostenimiento de los ingresos del proyecto.

Recursos

El campo a la mesa requiere recursos claves como son humano, tecnológicos, insumos y financiamiento.

Dentro del recurso humano que se requiere son los agricultores para el proceso de producción de las verduras y hortalizas; personal administrativo para realizar proceso de marketing, facturación, contabilidad del proyecto.

De los tecnológicos se requiere desarrollo de página web y app para que los clientes conozcan nuestro proyecto, los productos que cultivamos y comercializamos, nuestros beneficios sociales, ambientales y puedan realizar las solicitudes que requieran.

Se requieren proceso de financiamiento para arrendar hectáreas de tierra para poder cultivar las verduras y productos que se requieren, el pago inicial a los agricultores,

Personal administrativo, compra de los insumos para la producción y transporte de los productos desde los cultivos hasta los restaurantes y hoteles.

Para la producción se utilizan productos renovables y algunos fertilizantes que no son renovables sin embargo se utilizaran los que sean menos tóxicos.

Dentro del proyecto Del campo a la Mesa, se busca utilizar los residuos orgánicos en el proceso productivo y los residuos orgánicos de verduras y hortalizas de los clientes para ser utilizados en compostaje.

La materia prima no se puede utilizar en subproductos de otras industrias.

Los recursos más importantes y costosos en el modelo de negocio son el recurso humano, el proceso de producción de las verduras y transporte de los mismos.

Productos y servicios

Del campo a la mesa debe realizar actividades de producción de verduras y hortalizas, negociaciones con agricultores para el cultivo de los productos que sean seleccionados para nuestro modelo de negocio, embalaje de los productos y el marketing a los posibles clientes para que conozcan nuestro producto y beneficios.

La actividad de recolección de residuos biodegradables generados en la producción y en los restaurantes tendrá un impacto en el capital natural ya que estos serán reutilizados y no desechados.

La actividad de integración del agricultor en la cadena de valor tienen un impacto social ya que se les dará un precio justo a los cultivos que generen y en los restaurantes quienes conocerán y mostrarán las historias de origen de los productos.

Aliados clave

- El proyecto no requiere permisos ambientales.
- El proyecto pretende vincular familias que sean aliados, reciban apropien la tecnología de producción y provean a la empresa. (Aún está pendiente por definir la zona).
 - La RAPE puede fungir como aliado para identificar esos agricultores.
 - Hay una necesidad de mejorar la comercialización de productos agrícolas, en ese sentido están alineados con los intereses del proyecto.
 - Tenemos dos personas interesadas en el proyecto que pueden apoyar uno desde lo técnico y otro desde lo financiero.

Costos

- Cómo aún no se definen los productos a ofertar, no se ha establecido la estructura de costos.
 - Aparentemente el impacto social y ambiental es positivo para la sostenibilidad del proyecto.
 - No es necesario establecer compensaciones ambientales al proyecto.
 - No se tienen internalizados todos los costos asociados al proyecto.

Costos sociales

- El impacto social es altamente positivo, pues beneficia familias que pueden replantear su modelo productivo y hacerlo rentable y sostenible.
- No se prevé impacto negativo a la comunidad desde el punto de vista ambiental, ni social. Al contrario se anticipa un resultado positivo en esos aspectos.
- No es necesario establecer compensaciones a la comunidad. En este sentido, el proyecto pretende capacitar a la comunidad involucrada en el mejoramiento productivo y administrativo de su actividad.

Costos ambientales

- La agricultura tiene un costo ambiental propio de la actividad como la disrupción del suelo, la huella de carbono asociada al transporte y laboreo de la tierra, los insumos asociados a la cadena de producción, consumo de agua, etc. El modelo planteado pretende minimizar el impacto en cuanto a uso de insumos y los residuos generados por los mismos.
- Se hará un manejo responsable de los recursos y los deshechos generados. No se prevé ninguna compensación ambiental, pues se proyecta un manejo de reducción de impacto ambiental.

Análisis estratégico

Capacidades internas e impactos externos (DOFA).

Se realizó un análisis de las capacidades internas e impactos externos de la empresa “Del campo a la mesa” mediante el análisis DOFA, teniendo como objetivo entender la posición de la organización dentro del mercado, tal como si ya estuviera en operación. Se opta por realizar un análisis DOFA en 5 pasos. (Herramienta elaborada y desarrollada por universidad EAN-Planeación de mercadeo)

Primer paso

Para el análisis DOFA, se identificaron las diferentes variables (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), en donde las fortalezas y debilidades tienen relación directa con la compañía y las oportunidades y amenazas tienen relación con el sector en donde se encuentra la compañía, implicando que no solo afectan o favorecen a la organización sino que afectan o favorecen al sector completo.

A las variables DOFA se les otorgó una puntuación de acuerdo a su nivel de pertinencia e impacto en busca de establecer el tipo de estrategia a utilizar a corto plazo para la organización.

Tabla 4

Tabla de calificadoros DOFA

CALIFICADORES			
VARIABLES DOFA	IMPAC- TO	PERTINEN- CIA	PROMED -IO
FORTALEZAS	<i>Calificador de 1 a 5</i>		
F1 Disminución de la intermediación en la cadena de valor.	3,50	3,80	3,65
F2 Planificación del proceso productivo incluyendo al agricultor y al cliente.	3,80	4,00	3,90
F3 Productos de calidad y fresca entregados en los tiempos establecidos.	4,00	4,50	4,25
F4 Utilización de los residuos orgánicos de los clientes para la generación de compostaje.	2,00	2,50	2,25
F5 Soporte técnico calificado para los agricultores aliados.	2,50	3,00	2,75
F6 Fabricación propia de los productos a comercializar.	1,50	3,70	2,60
F7 Talento humano calificado y comprometido	3,90	3,60	3,75
F8 Enfocados a las necesidades del cliente. (Usuario final).	4,00	4,20	4,10
F9 Los clientes conocen el origen de los productos.	2,20	3,50	2,85
DEBILIDADES			

D1 Tiempo de establecimiento en Colombia (1 año).	4,00	2,50	3,25
D2 Bajo marketing operativo.	3,20	3,50	3,35
D3 Bajo número agricultores aliados.	3,80	4,00	3,90
D4 Portafolio reducido.	3,90	3,80	3,85
D5 Fuerza comercial reducida (2 vendedores).	3,20	3,70	3,45
D6 Baja capacidad de distribución de productos.	3,70	4,20	3,95
D7 Bajo reconocimiento en el sector HORECA.	4,20	4,30	4,25
D9 Poca capacidad financiera para compra o arriendo de hectáreas de tierra para aumentar la unidad de producción.	3,00	3,20	3,10
AMENAZAS			
A1 Competidores con un modelo de negocios definido.	4,50	4,70	4,60
A2 Fluctuación del dólar.	3,90	3,50	3,70
A3 Monopolio por parte de los centros de abastos.	4,10	4,50	4,30
A4 TLC que afecte a las hortalizas y verduras.	3,70	3,00	3,35

A5 Migración de la población rural a los centros urbanos.	2,50	3,20	2,85
A6 Restricciones por COVID 19 para el sector HORECA.	3,30	3,50	3,40
A7 Mala infraestructura vial.	3,50	2,50	3,00
A8 Seguridad rural.	3,00	2,00	2,50
OPORTUNIDADES			
O1 Ampliación de portafolio para el sector HORECA.	4,00	3,80	3,90
O2 Asociación con terceros para ampliar el portafolio de productos y la cobertura.	4,10	3,50	3,80
O3 Alianzas estratégicas con instituciones para mejorar las competencias y capacidades de la unidad de producción y de los agricultores asociados.	3,50	3,20	3,35
O4 Productos para empaques amigables con el medio ambiente.	3,80	4,10	3,95
O5 Crecimiento del PIB agrícola.	4,40	4,20	4,30
O6 El mejoramiento en cuanto a envases y empaques que aumentan la vida útil del producto. Evitando el daño del alimento.	3,50	3,90	3,70
O7 Ley 1731 de 2014. Fondo de Micro finanzas Rurales, administrado por	3,90	4,50	4,20

FINAGRO; políticas más flexibles para facilitar el acceso a créditos agropecuarios;			
O8 Uso de aplicaciones digitales para la compra de verduras y hortalizas.	4,20	4,30	4,25

Fuente de elaboración propia. Herramienta DOFA, planificación de mercadeo universidad EAN

Segundo paso

Se identifican y se agrupan las variables mejores puntuadas durante el primer paso.

Tabla 5

Tabla selección de variables DOFA por calificación.

SELECCIÓN DE VARIABLES							
FORTALEZAS		DEBILIDADES		AMENAZA		OPORTUNIDADES	
F3	4,25	D7	4,25	A1	4,60	O5	4,30
F8	4,10	D6	3,95	A3	4,30	O8	4,25
F2	3,90	D3	3,90	A2	3,70	O7	4,20
F7	3,75	D4	3,85	A6	3,40	O4	3,95
F1	3,65	D5	3,45	A4	3,35	O1	3,90

Fuente de elaboración propia. Herramienta DOFA, planificación de mercadeo universidad EAN

Tercer paso

Se vuelve a realizar una ponderación sobre las variables anteriormente seleccionadas, dándoles un peso, y validando cuál de las variables tiene más peso entre las demás, adicionalmente se les otorga una puntuación como calificador de 1 a 5, en donde 1 es una calificación baja no significativa y 5, corresponde a una calificación alta y de gran importancia.

Tabla 6

Tabla recalificación de variables DOFA.

CALIFICADORES			
VARIABLES DOFA	PES-O	CALIFICA-DOR	VAL-OR
FORTALEZAS			
F3 Productos de calidad y fresca entregados en los tiempos establecidos.	0,30	4,50	1,35
F8 Enfocados a las necesidades del cliente. (Usuario final).	0,25	4,00	1,00
F2 Planificación del proceso productivo incluyendo al agricultor y al cliente.	0,15	3,50	0,53
F7 Talento humano calificado y comprometido.	0,1	3,8	0,38
F1 Disminución de la intermediación en la cadena de valor.	0,2	4,3	0,86
Promedio	1,00		4,12
DEBILIDADES			
D7 Bajo reconocimiento en el sector HORECA.	0,33	4,30	1,42
D6 Baja capacidad de distribución de productos.	0,22	3,50	0,77
D3 Bajo número agricultores aliados.	0,20	3,30	0,66
D4 Portafolio reducido.	0,15	3,90	0,59
D5 Fuerza comercial reducida (2 vendedores).	0,10	4,00	0,40
Promedio	1,00		3,83

AMENAZAS			
A1 Competidores con un modelo de negocios definido.	0,40	4,50	1,80
A3 Monopolio por parte de los centros de abastos.	0,25	4,00	1,00
A2 Fluctuación del dólar.	0,10	3,50	0,35
A6 Restricciones por COVID 19 para el sector HORECA.	0,15	3,00	0,45
A4 TLC que afecte a las hortalizas y verduras.	0,10	3,30	0,33
Promedio	1,00		3,93
OPORTUNIDADES			
O5 Crecimiento del PIB agrícola.	0,10	3,50	0,35
O8 Uso de aplicaciones digitales para la compra de verduras y hortalizas.	0,25	4,00	1,00
O7 Ley 1731 de 2014. Fondo de Micro finanzas Rurales, administrado por FINAGRO; políticas más flexibles para facilitar el acceso a créditos agropecuarios;	0,20	4,20	0,84
O4 Productos para empaques amigables con el medio ambiente.	0,15	3,70	0,56
O1 Ampliación de portafolio para el sector HORECA.	0,30	4,30	1,29
Promedio	1,00		4,04

Fuente de elaboración propia. Herramienta DOFA, planificación de mercadeo universidad EAN

Cuarto paso

De acuerdo con las ponderaciones realizadas en el paso anterior, se organizan los diferentes tipos de estrategias.

Tabla 7

Tabla ponderación tipo de estrategia.

TIPO DE ESTRATEGIA		
FO	VALOR	
<i>Agresivas</i>		
F3, O1	1,35	1,29
F8, O8	1,00	1,00
F1, O7	0,86	0,84
F2, O4	0,53	0,56
F7, O5	0,38	0,35
FA	VALOR	
<i>Defensivas</i>		
F3, A1	1,35	1,80
F8, A3	1,00	1,00
F1, A6	0,86	0,45
F2, A2	0,53	0,35
F7, A4	0,38	0,33
DO	VALOR	
<i>Adaptativas</i>		
D7, O1	1,42	1,29
D6, O8	0,77	1,00
D3, O7	0,66	0,84
D4, O4	0,59	0,56
D5, O5	0,4	0,35
DA	VALOR	
<i>Supervivencia</i>		
D7, A1	1,42	1,80
D6, A3	0,77	1,00
D3, A6	0,66	0,45

D4, A2	0,59	0,35
D5,A4	0,4	0,33

Fuente de elaboración propia. Herramienta DOFA, planificación de mercadeo universidad EAN

Quinto paso

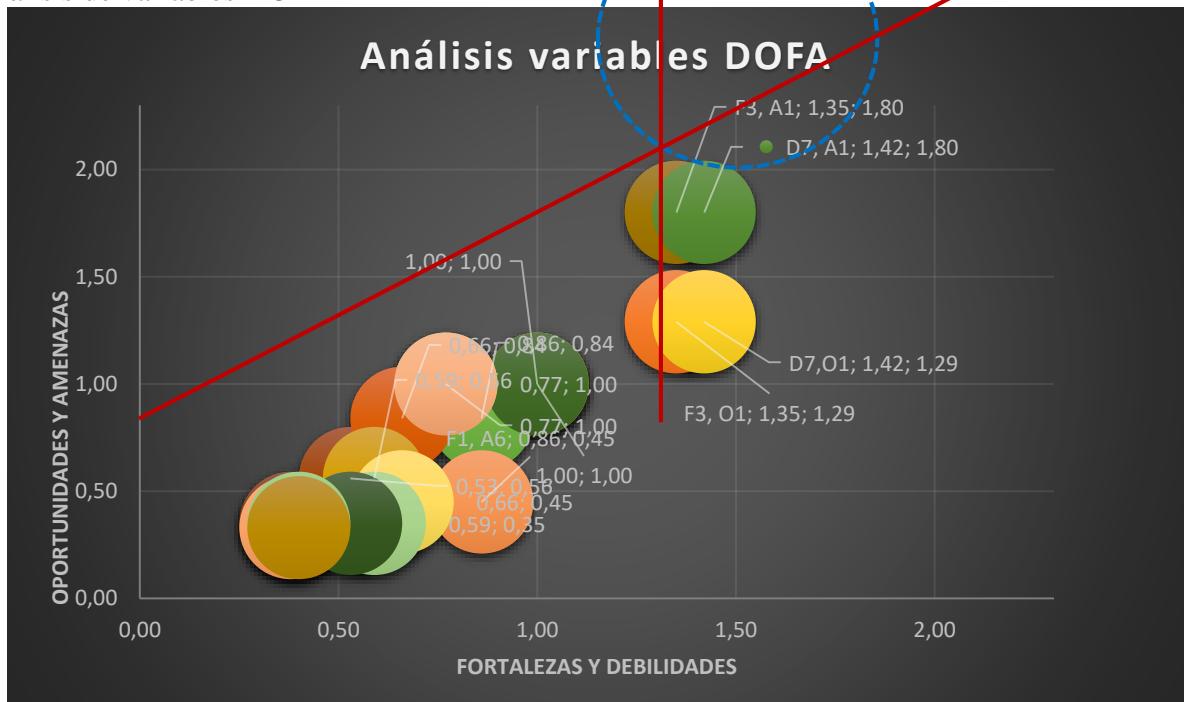
Se realiza un análisis con la ponderación realizada, se concluye que la estrategia inmediata a realizar en una estrategia de supervivencia (D7, A1).

D7 Bajo reconocimiento en el sector HORECA.

A1 Competidores con un modelo de negocios definido.

Figura 2

Análisis de variables DOFA



Fuente de elaboración propia. Herramienta DOFA, planificación de mercadeo universidad EAN

Se requiere la implementación de una estrategia que permita mantener la posición de la organización en el mercado, fortaleciendo su reconocimiento dentro del sector HORECA, de tal manera que se pueda evitar la amenaza de los competidores ya establecidos en el mercado, a través de tácticas de promoción en posicionamiento de marca, relaciones públicas y ventas personalizadas.

Análisis técnico.

1. Determinación de la localización.

a. Macro-localización:

Del Campo a la Mesa se ubicara en la sabana de Bogotá, por las características de temperatura que oscilan entre los 7^a y 13° C°, cercanía a la ciudad de Bogotá con una distancia de 51,5 Km; se tendrá acceso por la Calle 80 (vía Subachoque - el Rosal) y como vía alterna entrada por la calle 170 sector de la conejera.

Nuestros posibles clientes inicialmente serán 60 restaurantes Gourmet y hoteles ubicados en la localidad Usaquén. Actualmente la zona delimitada cuenta según la herramienta de Google Maps con 4556 restaurantes y 57 hoteles.

b. Micro-localización:

Del Campo a la Mesa se ubicará en Subachoque- Rosal, municipios que se encuentra, a una hora y 30 minutos de la localidad de Usaquén.

Costo de arriendo de una fanegada se encuentra entre \$300.000 a \$ 600.000.

Del Campo a la Mesa está ubicada en un municipio donde están los agricultores aliados.

2. Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios.

➤ **Ficha técnica Zanahoria baby** (InfoAgro, 2019)

La zanahoria baby tiene las siguientes características:

- Son pequeñas y dulces
 - Coloración naranja brillante con hojas pequeñas y largas de color verde intenso
 - Agradables al paladar, necesitan poca o ninguna preparación.
 - Acumula más agua y menos calorías. El 87% de la zanahoria está formado por agua
 - Fuente de antioxidantes, ya que contienen licopeno, betacaroteno y vitamina A.
 - Textura firme y crujiente.
 - Poseen diversos compuestos de reserva, en especial azúcares como sacarosa, glucosa, xilosa y fructosa, carotenos, sitosterina; estigmasterina, lecitina
 - Composición de las zanahorias baby.
 - Se puede consumir de diversas formas, crudas, cocidas, fritas, al vapor o asada, en ensaladas, guisos, cremas, purés y sopas. También se usa como ingrediente complementario y sazónador de deliciosas recetas.
- ### ➤ **Ficha de tomate cherry** (Nature Choice, 2012)
- **Color:** rojo anaranjado en su punto óptimo de recolección, pasando a rojo intenso en la maduración.
 - Forma redonda de unos 18-35 mm de diámetro, con piel fina de superficie lisa, de pared intermedia con carne densa, y con cavidad seminal compacta y mucilaginoso.

- **Sabor:** intenso, dulce y ligeramente ácido. El gusto agridulce del tomate es principalmente debido al contenido de azúcares y ácidos orgánicos (Yilmaz, 2001)

- Transporte recomendado: frigorífico: 9 - 10 °C
- Uso en preparaciones culinarias (en crudo o con tratamiento térmico).

Materia prima de industria de procesado.

- El tomate es un cultivo capaz de crecer y desarrollarse en condiciones climáticas variadas. La temperatura óptima para el crecimiento está entre 21 y 27° C.

- La composición química del tomate, está principalmente compuesta por azúcares solubles, principalmente fructosa y glucosa. Valor nutricional:

- El tomate es una importante fuente de vitaminas y minerales, pero también de compuestos bioactivos que tienen efectos positivos en la salud humana.

Contenido de vitaminas de 100 g en peso fresco de tomate maduro

(Dietas.net, 2018)

➤ **Ficha técnica lechuga baby leaf** (Interempresas, 2010)

- Las lechugas llamadas Baby leaf son pequeños brotes tiernos, con un tamaño que oscila entre los 8 y los 12 centímetros.

- Son atractivas por su frescura y la diversidad de formas, colores y sabores.
- Ciclos de producción a los 35 días de la siembra.
- Ideales para decorar platos y ensaladas rústicas.
- Textura crujiente.
- Las lechugas Baby Leaf forman cogollos pequeños muy compactos.
- No necesita demasiada luz.
- Temperatura óptima: 15°C - 25°C.

- Necesita humedad constante.
- Suelo poco exigente.
- Facultad para combatir el insomnio, alteraciones nerviosas y la acidez

estomacal.

➤ **Ficha técnica guisante** (InfoAgro , 2019)

- De color verde (claro u oscuro, según variedad), Cilíndrica y puntiaguda en sus dos extremos.

- De longitud de 8 a 10 cm, son lisas y brillantes.

- Contienen en su interior un número indeterminado de semillas (7-9) que es el fruto comestible, y cuyos granos serán tiernos en el caso de no haber alcanzado la madurez, presentando un sabor dulce al consumirlos crudos.

- Tamaño de la planta: bajo o enano cuando su altura es menor de 0,4 m; semi-trepador entre 0,8-1 m; trepador o enrame cuando es de 1,5-2 m.

El guisante es un alimento altamente energético, contiene un 7% de prótidos y el 12% de glúcidos, siendo su poder calórico de 80 – 85 calorías por cada 100 gramos de fruto.

Table 8

Tabla. Valor Nutricional de los guisantes

Valor nutricional de guisantes verdes	
por 100 g de parte comestible	
Agua (%)	78
Proteínas (g)	6.3
Grasas (g)	0.4
Hidratos de Carbono (mg)	14.4

Fibra (mg)	2
Cenizas (g)	0.9
Calcio (mg)	26
Fósforo (mg)	116
Hierro (mg)	1.9
Sodio (mg)	2
Potasio (mg)	316
Vitamina A (U.I.)	640
Tiamina (mg)	0.35
Riboflavina (mg)	0.14
Niacina (mg)	2.9
Ácido ascórbico (mg)	27
Calorías (cal)	84

Fuente: InfoAgro . (2019). *InfoAgro* . Retrieved from El cultivo del guisante:
<https://www.infoagro.com/hortalizas/guisantes.htm>

- Utilización de la producción: vainas y semillas (tirabeque), o semillas para consumo directo, o para industria conservera y de congelación.
- El desarrollo vegetativo tiene su óptimo de crecimiento con temperaturas comprendidas entre 16 y 20°C, estando el mínimo entre 6 y 10°C y el máximo en más de 35°C. Necesita ventilación y luminosidad para que veje bien.

3. Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del servicio.

- **Proceso productivo**

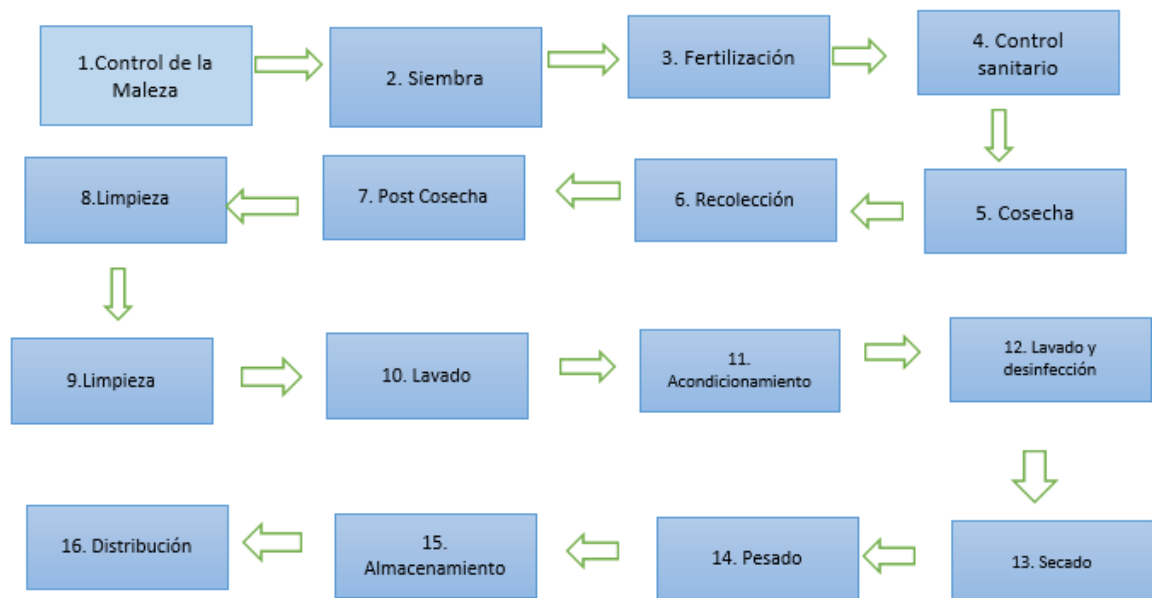
1. Cultivo

- Seleccionar semilla: se debe tener en cuenta edad, vigor y sanidad.
- Suelo: Franco y franco – arenoso, profundo, rico en materia orgánica, bien drenado y aireado, con pH óptimo entre 5,5 y 7,0.
- Temperatura: Óptima (26°C), máxima (35°C) y mínima (5°C).
- Humedad del aire: Debe estar entre el 70 y el 80%.

2. Esquema de Producción.

Figura 3

Esquema de producción general de productos.



Fuente de elaboración propia.

4. Recursos tecnológicos e infraestructura:

• Talento humano. (Mano de obra calificada para el proceso productivo o de prestación del servicio) • Software y Hardware. • Maquinaria y equipo. • Planta física. • Licencias de operación.

En promedio, los predios dedicados a la producción de hortalizas no superan la media hectárea, aunque es de anotar que se pueden encontrar predios menores, incluso de un cuarto de hectárea, hasta explotaciones de tres o cuatro hectáreas (Portafolio, 2010)

Tabla 9

Tabla de recursos para iniciar el emprendimiento.

TALENTO HUMANO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO TOTAL
ADMINISTRADOR	1	\$ 2.000.000	\$ 36.000.000
OPERADOR POST COSECHA	5	\$ 1.100.000	\$ 99.000.000
OPERADOR LOGISTICO	1	\$ 1.100.000	\$ 19.800.000
HARDWARE			
COMPUTADOR	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
SOFTWARE			\$ -
SISTEMA CONTABLE	1	60.000	\$ 60.000
MAQUINARIA			\$ -
IMPLEMENTOS LIVIANOS	1	3000000	\$ 3.000.000
COSTO INVERNADEROS TOMATE	0,5	200000000	\$ 100.000.000
COSTO INVERNADERO LECHUGA	0,5	200000000	\$ 100.000.000

Fuente de elaboración propia.

Tabla 10

Costos de producción zanahoria baby.

ACTIVIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO TOTAL EN PESOS	COSTO VARIABLE
PREPARACIÓN TERRENO (HAS)	1	1.000.000	1.000.000	
SEMILLA UNIDADES	1.000.000	4	4.000.000	

MANO DE OBRA (JORNALAS)	80	40.000	3.200.000	
CONTROL MALEZAS	2	600.000	1.200.000	
CONTROL DE PLAGAS	2	300.000	600.000	
CONTROL DE ENFERMEDADES	2	500.000	1.000.000	
FERTILIZACIÓN	3	800.000	2.400.000	
IMPREVISTOS	1	600.000	600.000	
POSTCOSECHA*				\$1000/KILO
TOTAL			14.000.000	

Fuente de elaboración propia.

Tabla 11

Costos de producción tomate cherry.

ACTIVIDAD	UNID AD	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO TOTAL EN PESOS	COSTO VARIABLE
PREPARACIÓN TERRENO (HAS)	0,5	1.000.000	500.000	
SEMILLA (Libra)	11	460.000	5.060.000	
PLANTULACIÓN UNIDADES	11000	10	110.000	
MANO DE OBRA (JORNALAS)	40	40.000	1.600.000	
CONTROL MALEZAS	2	150.000	300.000	
CONTROL DE PLAGAS	28	250.000	7.000.000	
CONTROL DE ENFERMEDADES	28	200.000	5.600.000	
FERTILIZACIÓN	6	175.000	1.050.000	
IMPREVISTOS	1	1.000.000	1.000.000	
POSCOSECHA				\$1500/KILO
TOTAL			22.220.000	

Fuente de elaboración propia.

Tabla 12

Costos de producción lechuga baby.

ACTIVIDAD	UNID AD	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO TOTAL EN PESOS	COSTO VARIABLE
PREPARACIÓN TERRENO (HAS)	0,5	1.000.000	500.000	
SEMILLA UNIDADES	33000	1	39.600	
PLANTULACIÓN	30000	4	120.000	
MANO DE OBRA (JORNALES)	20	40.000	800.000	
CONTROL MALEZAS	1	150.000	150.000	
CONTROL DE PLAGAS	6	100.000	600.000	
CONTROL DE ENFERMEDADES	6	150.000	900.000	
FERTILIZACIÓN	4	200.000	800.000	
IMPREVISTOS	1	500.000	500.000	
POSCOSECHA				\$300/KILO
TOTAL			4.409.600	

Fuente de elaboración propia.

Tabla 13

Costos de producción guisantes

ACTIVIDAD	UNID AD	COSTO UNITARIO EN PESOS	COSTO TOTAL EN PESOS	COSTO VARIABLE
PREPARACIÓN TERRENO (HAS)	1	1.000.000	1.000.000	
SEMILLA (ARROBA)	2	250.000	500.000	
MANO DE OBRA	200	40.000	8.000.000	
CONTROL MALEZAS	2	400.000	800.000	
CONTROL DE PLAGAS	24	300.000	7.200.000	
CONTROL DE ENFERMEDADES	24	500.000	12.000.000	
FERTILIZACIÓN	7	400.000	2.800.000	
IMPREVISTOS	1	6.000.000	6.000.000	
POSCOSECHA				\$1200/KILO
TOTAL			38.300.000	

Fuente de elaboración propia.

Modelo 2.0 y simulador financiero.

A. Explicación concreta del dimensionamiento de los ingresos.

R/ Del Campo a la Mesa realizará la producción del 66% de los productos: zanahoria baby, tomate cherry, y lechuga baby; el 100% de la producción de guisantes y el 34% faltante de zanahoria baby, tomate cherry, y lechuga baby, lo comprará a sus productores aliados. Los ingresos proyectados serán:

Tabla 14

Tabla de ingresos totales para el primer año.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	ANO:
ZANAHORIA BABY KILOGRAMO	72.000,00	\$ 14.000,00	\$ 1.008.000.000	38%
TOMATE CHERRY KILOGRAMO	144.000,00	\$ 9.000,00	\$ 1.296.000.000	48%
LECHUGA BABY UNIDAD	86.400,00	\$ 1.500,00	\$ 129.600.000	5%
GUISANTES	8.000,00	\$ 30.000,00	\$ 240.000.000	9%
TOTAL			\$ 2.673.600.000	100%

Fuente de elaboración propia.

Las cifras proyectadas están calculadas para un número de 60 restaurantes de la Ciudad de Bogotá con consumos calculados de acuerdo a fuentes primarias de la investigación.

De este modo, vemos que, con base en la información obtenida, el mayor aporte de ingresos lo hará el tomate cherry con un 48% del total, seguido de zanahoria baby, con el 38%, guisantes con un 9% el 5% restante lo constituiría la lechuga baby.

B. Explicar la definición de los costos de sus productos y/o servicios.

Las proyecciones de los costos se calcularon con base en el consumo de un número de clientes esperados sobre cuatro productos definidos. Con base en la producción promedio de dichos productos se calculó el área necesaria de cultivo de cada uno y se proyecta tener una producción propia del 66% en la mayoría de los productos y compras a productores aliados para lo faltante. De este modo se proyectó un área mínima de producción con base en el número de cosechas/año posible por producto y consultando en primer lugar una fuente secundaria del Ministerio de Agricultura y posteriormente se depuró con la ayuda de una fuente primaria, consultando un profesional del agro de la región, discriminando costos de semillas, laboreo, mano de obra y controles sanitarios básicos por cada uno de los productos seleccionados: tomate cherry, guisantes y zanahoria y lechuga baby.

Adicionalmente, se incluye el costo de dos invernaderos necesarios para la producción de tomate cherry y lechuga baby, incluyendo sus sistemas de riego, con la inclusión adicional de un camión refrigerado necesario para cubrir el transporte de los productos hasta donde los clientes.

Dentro de los costos asociados, se incluye un precio diferencial a los productores aliados, que permita pagar un “plus” a estos agricultores que permitan un mayor beneficio a la comunidad impactada.

Finalmente, los costos calculados incluyen un tratamiento pos cosecha de los productos seleccionados para brindar hortalizas de alta calidad, inocuidad y atractivos al paladar, generando productos diferenciados a los clientes atendidos.

C. Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.

Tabla 15

Tabla total de inversión inicial emprendimiento.

	INVERSIÓN INICIAL
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 150.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 100.000.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 255.000.000,00

Fuente de elaboración propia.

La inversión inicial requerida corresponde a 255 millones, valor que se requiere para la instalación de los dos invernaderos para la producción del tomate cherry y la lechuga baby. Los equipos de riego necesarios para sostener producción durante todo el año. Adicionalmente se incluyeron los implementos y equipos necesarios para el administrador y personal de planta de la empresa. Finalmente, se considera que el transporte refrigerado es una condición absolutamente necesaria para la mantener la calidad de los productos. Por ende, se incluyó la compra de un camión refrigerado.

D. Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.

- El Valor Presente Neto que muestra el simulador financiero

es \$2.988.209.932, lo cual indica que la ganancia traída a valor presente en un flujo de cinco años sería el equivalente a la cifra anteriormente citada, descontando una tasa del 12% que sería lo menos que esperarían los inversionistas al invertir en este proyecto que se considera de un riesgo de moderado a alto, por todos los factores asociados a la producción y comercialización de productos agrícolas.

- De otro lado, el periodo en que se recuperaría la inversión que muestra el simulador financiero utilizado es de 0,82 años, el cual equivale a 9,6 meses. Dicho tiempo es donde se recuperaría la inversión inicial realizada. En nuestro concepto, se estima que es un buen tiempo de recuperación de la inversión, considerando la construcción de los invernaderos y estableciendo la ruta de comercialización.

- La Tasa Interna de Retorno es del 100,02%, lo cual indica que por cada \$100 invertidos, se retornaría \$100,02. Considerando el riesgo que cómo se mencionó anteriormente es de moderado a alto, es una excelente tasa de retorno, lo cual hace de del Campo a la Mesa, un proyecto de inversión bastante atractivo.

- El punto de equilibrio de Del Campo a la Mesa es de 24.917 unidades de los productos indicados, considerando que las ventas mínimas esperadas para llegar al punto de equilibrio deben de ser \$309.141.194. Es importante aclarar que las “mix” de productos debe corresponder al indicado en el producto considerando los precios y los costos indicados.

Plan de estructuración para puesta en marcha (Orientado a plan de empresa a proyectar en el trabajo de grado).

Tabla 16

Tabla de actividades por desarrollar.

Componente Actividades por desarrollar

Investigación de Mercado	Ampliar la investigación en los posibles clientes para determinar si el tipo de productos seleccionados son los que realmente requiere el cliente. Profundizar en el análisis de canales de distribución, Profundizar más en la proyección de ventas de la organización.
Aspectos técnicos	¿Tienen perfectamente claro el proceso productivo, de comercialización, producción, y/o de comercialización? Contamos con un proceso productivo general, se requiere profundizar en el sistema de producción de los productos seleccionados. ¿Hay requerimientos técnicos como licencias o permisos que falta por confirmar? Se sabe que hay permisos que se requieren para los procesos que va a realizar la organización, sin embargo se requiere investigar como seria la implementación de dichos permisos y certificaciones.

Profundizar sobre los empaques de los productos y sobre la cadena de frío que requieren los productos para la conservación.

¿Se tienen claramente definidos los costos de los productos y/o servicios?

Si se tiene claro el tema de los costos asociados a los productos.

¿Falta determinar mejor los componentes de la inversión?

Aspectos financieros Se requiere investigar con algún experto para validar si estos componentes están acorde con lo requerido o si se deben contemplar algún componente adicional.

¿Aún cifras confirmar en términos de la inversión en maquinaria y equipo o intangibles?

Se tiene un tentativo en cuenta al costo de inversión en maquinaria, sin embargo se debe consolidar más este tema.

Fuente de elaboración propia.

Cronograma

Tabla 1. Plantilla para el planteamiento del cronograma de trabajo.

Actividades a desarrollar	Semanas	Tiempo del proyecto en meses (5-9 meses)																				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9												
1 Presentación del proyecto a inversionistas		x	x	x																		
2 Consecución del capital inicial					x	x	x															
3 Consecución del terreno	3				x	x	x	x	x													
4 Presentación del proyecto a agricultores aliados					x	x	x	x	x													
5 Presentación del proyecto a los clientes						x	x	x	x													
6 Instalación de los invernaderos								x	x	x	x											
7 Preparación del terreno									x	x												
8 Siembras e instalación de cultivos										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9 Mantenimiento de cultivos	9										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10 Cosecha inicial y primeras ventas																	x	x	x	x	x	x
11 Instalación de área Post cosecha									x	x	x											
12 Distribución y logística																		x	x	x	x	x

10. Referencias

- Abonamos. (21 de Abril de 2020). *¿Cómo es el mercado de fertilizantes en Colombia?*
Obtenido de Abonamos:
<https://www.abonamos.com/blog/2020/4/20/fertilizantes-en-colombia>
- Agronet. (28 de Octubre de 2016). *El 83.5% de los alimentos que consumen los colombianos son producidos por nuestros campesinos - 28 de octubre de 2016.*
Obtenido de Agronet: <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/El-83-5-de-los-alimentos-que-consumen-los-colombianos-son-producidos-por-nuestros-campesinos-.aspx>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2014). *Guía técnica para el aprovechamiento de residuos orgánicos a través de metodologías de compostaje.* Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá - Secretaría distrital de hábitat: https://www.uaesp.gov.co/images/Guia-UAESP_SR.pdf
- Alfonso, K. (22 de Mayo de 2017). *La tierra más barata está en Guainía y la más cara en la sabana de Bogotá.* Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/economia/la-tierra-mas-barata-esta-en-guainia-y-la-mas-cara-en-la-sabana-de-bogota-2511966>
- Asohofrucol. (2021). *Web Asohofrucol.* Obtenido de Boletín 005:
http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Bolet%C3%ADn_005
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial.* Obtenido de Desempleo, total (% de participación total en la fuerza laboral) (estimación nacional) - Colombia:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=CO&view=chart>
- Betancourt, D. F. . (05 de Julio de 2016). *Ingenioempresa.* Obtenido de Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico: <https://www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>
- Castillo, J. F. (24 de Mayo de 2013). *La intermediación como un impedimento al desarrollo del pequeño productor de Medellín.* Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v14n1/v14n1a04.pdf>
- CONtextoganadero. (3 de Febrero de 2021). *CONtextoganadero.* Obtenido de CONtextoganadero:
<https://www.contextoganadero.com/economia/intermediarios-y-precios-problemas-de-nunca-acabar-del-agro-colombiano>
- Corabastos. (2021). *Nosotros.* Obtenido de Corabastos:
<https://www.corabastos.com.co/en/nosotros>
- DANE. (Julio de 2021). *Boletín técnico.* Obtenido de Encuesta mensual de servicios Bogotá:
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emsb/bt-EMSB-julio-2021.pdf>
- DANE. (2021). *Boletín técnico DANE.* Obtenido de BOLETÍN TÉCNICO DE IPC:
<https://www.dane.gov.co/index.php/actualidad-dane/3799-el-dane-presenta-el-nuevo-boletin-tecnico-de-ipc>

- DANE. (11 de Noviembre de 2021). *DANE*. Obtenido de Boletín Técnico:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_septiembre_21.pdf
- Diario la República. (4 de Marzo de 2019). *Los abastos son el epicentro del precio de la comida en las principales regiones del país*. Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/economia/los-abastos-son-el-epicentro-del-precio-de-la-comida-2834770>
- Diario la República. (4 de Mayo de 2021). *Diario la República*. Obtenido de Diario la República: <https://www.larepublica.co/ocio/los-restaurantes-mas-emblematicos-y-de-la-alta-cocina-que-han-cerrado-por-la-crisis-3163691>
- Grupo Bancolombia. (2021). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Capital inteligente:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia->
- ICA. (Septiembre de 2021). *EMPRESAS REGISTRADAS FERTILIZANTES - SEPTIEMBRE 2021*. Obtenido de ICA: https://www.ica.gov.co/getdoc/90935cf8-c4c1-4093-85ad-5ad06fbfda5d/base_de_datos_empresas.aspx
- InfoAgro . (2019). *InfoAgro* . Obtenido de El cultivo del guisante:
<https://www.infoagro.com/hortalizas/guisantes.htm>
- InfoAgro. (2019). *InfoAgro*. Obtenido de EL CULTIVO DE LA ZANAHORIA:
<https://www.infoagro.com/hortalizas/zanahoria.htm>
- Interempresas. (23 de Diciembre de 2010). *Canales sectoriales* . Obtenido de Lechugas Baby leaf y Multileaf: <https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/46390-Lechugas-Baby-leaf-y-Multileaf.html>
- International monetary fund. (Octubre de 2021). *International monetary fund*. Obtenido de Imf Datamapper: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>
- Invima. (8 de Mayo de 2020). *8 Pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos*. Obtenido de Invima: <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- Logihfrutic. (2021). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*. Obtenido de Logihfrutic:
<https://logihfrutic.unibague.edu.co/buenas-practicas/agricolas>
- Minagricultura. (2019). *Cadena de las hortalizas*. Minagricultura.
- Minagricultura. (17 de Agosto de 2021). Obtenido de El sector agropecuario creció 3,8% en el PIB del segundo trimestre de 2021:
<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-sector-agropecuario-crecio%3C%3B3,8-en-el-PIB-del-segundo-trimestre-de-2021.aspx>
- Nature Choice. (Septiembre de 2012). *Nature Choice*. Obtenido de Ficha técnica de producto: <http://www.produccionnaturechoice.com/tomate/FichaTomateCherry.pdf>
- Organización de las naciones unidas . (20 de Junio de 2018). *Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura: <https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1141955/>
- Peña, R. I., & Puyana, R. (2021). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos,*

sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva. Bogotá: Fedesarrollo.

Peñaranda Gonzalez, L., Montenegro Gómez, S., & Giraldo Abad, P. (2017).

Aprovechamiento de residuos agroindustriales en Colombia. Bogotá: Revista de investigación agraria y ambiental.

Portafolio. (12 de Mayo de 2021). *¿Quién vigila la especulación de precios de alimentos en el país?* Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/quien-vigila-la-especulacion-de-precios-de-alimentos-en-el-pais-551880>

Portafolio. (7 de Mayo de 2021). *Empiezan a subir de precio algunos productos en Bogotá .* Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/empiezan-a-subir-de-precio-algunos-productos-en-bogota-551736>

Procolombia. (2021). *Procolombia.* Obtenido de Frutas y verduras:

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/frutas-y-verduras>

Revista la barra. (2021). *Todo para restaurantes, hoteles y clubes.* Obtenido de Revista la barra: https://www.revistalabarra.com/guia/browse_categories.php

Sociedad de agricultores de Colombia . (s.f.). *Que es la SAC.* Obtenido de SAC:

<https://sac.org.co/que-es-la-sac/>

Vega, J. P. (3 de Noviembre de 2017). *LA REPÚBLICA.* Obtenido de Colombia tiene activos solo 299 kilómetros de vías férreas de 3.316 que hay en todo el país:

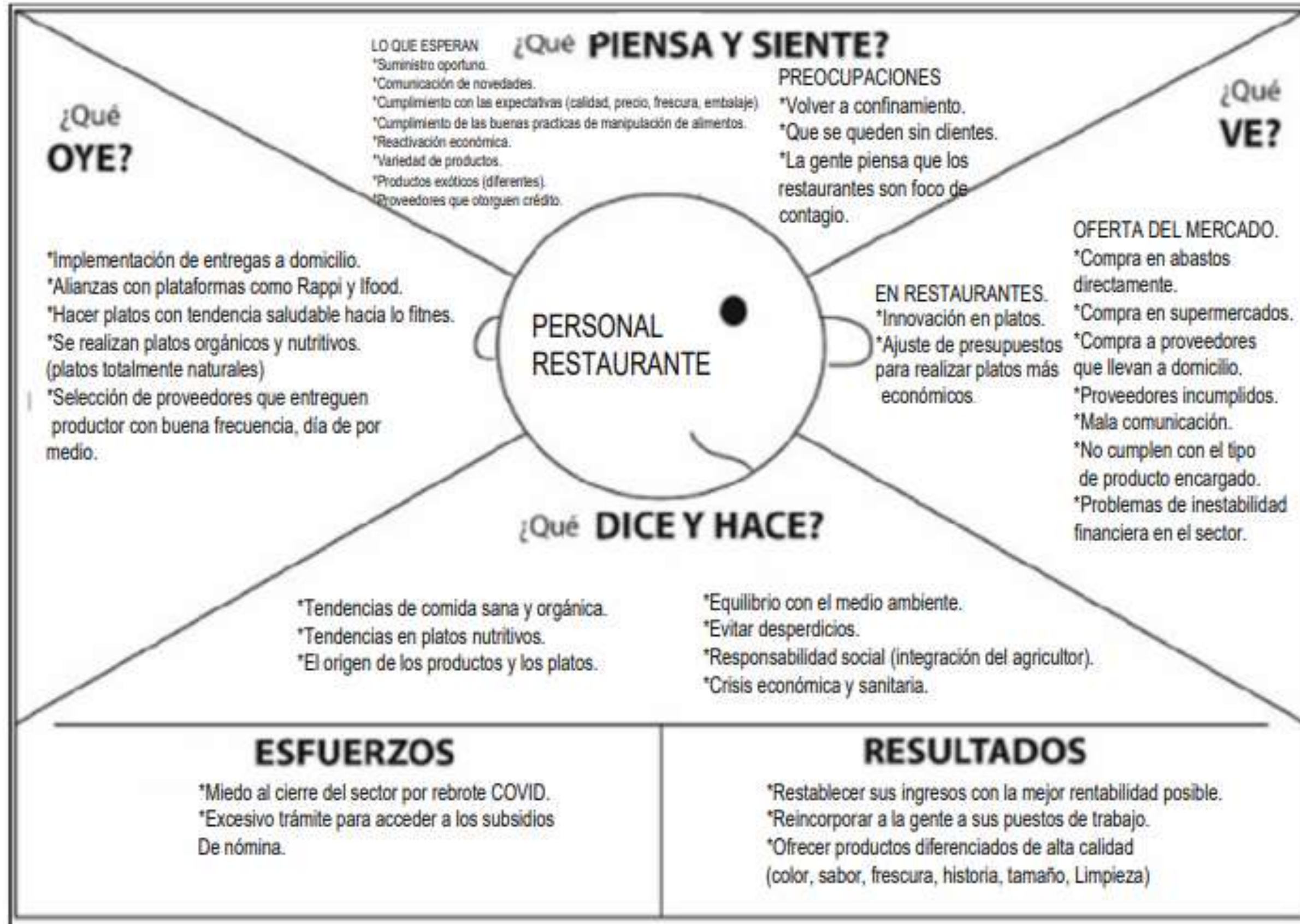
<https://www.larepublica.co/infraestructura/colombia-tiene-activos-solo-299-kilometros-de-vias-ferreas-2565986>

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional:
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre:
	Correo institucional:

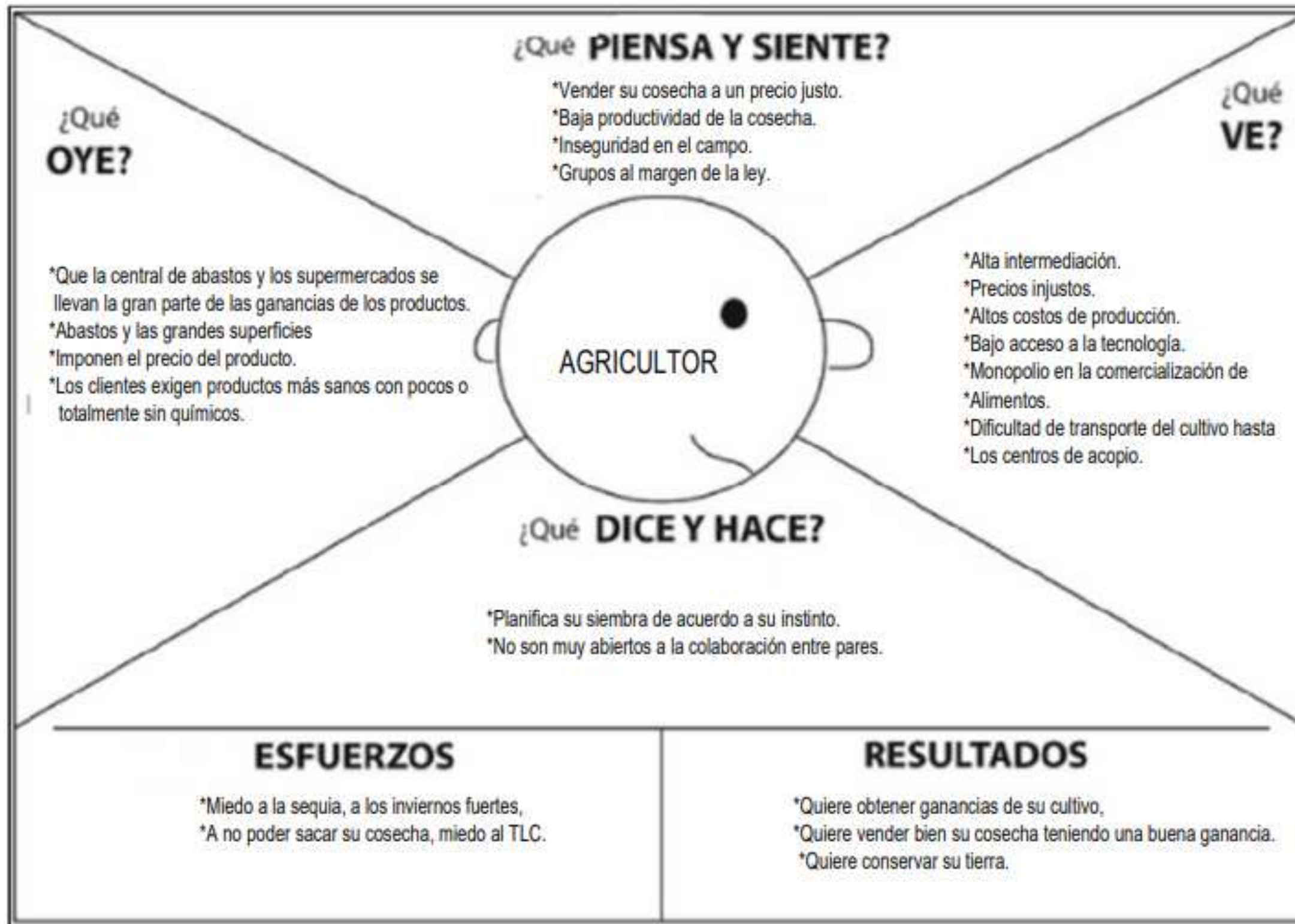
Tenga en cuenta que esto es una sugerencia para el Comité de Trabajos de Grado. Se debe verificar la disponibilidad del docente.

Dirección de CvLac: _____

ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3

ADMINISTRADOR RESTAURANTE



Puesto

Administrador de restaurante

Edad

Entre 35 y 44 años

Nivel de educación más alto

Título profesional

Redes sociales



Industria

Alimentos y bebidas

Tamaño de la organización

Entre 1 y 10 empleados

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Correo electrónico
- En persona

Herramientas que necesita para trabajar

- Sistemas contables y de finanzas
- Correo electrónico
- Software de facturación
- Software de creación de informes

Responsabilidades laborales

Gestión del personal, selección de proveedores, administrar el restaurante, informes de resultados, mantenimiento de la infraestructura, marketing.,

Su trabajo se mide en función de

Ventas, rentabilidad del negocio, productividad.

Su superior es

Dueño o accionista del restaurante.

Metas u objetivos

Restablecer las ventas del restaurante, ofrecer productos con calidad, con oportunidad y diferenciados.

Obtiene información a través de

De los colaboradores, de la competencia, de las redes sociales y de la agremiación HORECA.

Dificultades principales

- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Recursos
- Colaboración y creatividad
- Comunicación

ANEXO 4

Chef



Puesto

Chef de restaurante gourmet.

Edad

Entre 25 y 34 años

Nivel de educación más alto

Título profesional

Redes sociales



Industria

Alimentos y bebidas

Tamaño de la organización

Entre 1 y 10 empleados

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- En persona
- Mensajes de texto

Herramientas que necesita para trabajar

Utensilios de cocina, electrodomésticos de cocina, termómetro de cocina, uniforme, guantes, gorro, tapabocas.

Responsabilidades laborales

Manejo de personal, distribución de tareas, mantener el orden y aseo, desarrollo de menú, gestionar el tiempo de cocinado, realizar la elaboración de alimento, selección de productos para la elaboración de platos.

Su trabajo se mide en función de

Sazón de los platos, rapidez en las preparaciones, satisfacción del cliente.

Metas u objetivos

Brindar platos nutritivos, frescos y exquisitos. Innovar en la elaboración y presentación de sus platos. Que el cliente se sienta feliz con sus preparaciones.

Su superior es

Administrador de restaurante.

Dificultades principales

- Relaciones y comunicaciones con el cliente
- Comunicación
- Colaboración y creatividad
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Moral del empleado

Obtiene información a través de

Recetas, libros de cocina, revistas de cocina, influencers, capacitación, estudios superiores o especializados.

ANEXO 5

ENTREVISTAS

Nombre: Juan Camilo Pinzón

Cargo: Administrador de Restaurante

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ En plaza mayorista abastos.

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Ventajas: precios razonables y calidad.

Desventajas: Distancias desde el restaurante a abasto, difícil consecución de verduras exóticas.

- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ \$ 650.000 semana.

- ❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

Carrera 8ª 1 47 sur.

- ❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Platos típicos, vegetarianos.

- ❖ ¿Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Arveja, tomate cherry, kale orgánico, Lechuga Romana orgánica, perejil, zanahoria, pimentón, cebolla.

- ❖ ¿Cuáles son las preferencias de sus clientes.

R/ Comida fresca, orgánica, con buen sabor y olor. Las verduras se utilizan para Sopas, ensaladas y adiciones a las proteínas (carne, pescado)

- ❖ ¿Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Calidad (frescura, color, genere sensaciones de agrado), precios

- ❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Embalaje para preservar su frescura y diferencias que puede ofrecer el proveedor en tipo de verduras.

- ❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Covid, competencia.

- ❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.

R/ Precios altos, inoportunidad, calidad de los productos.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Productos siempre frescos, precios estables, aseo, higiene, oportunidad.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto

R/ Productos fresco, precios estables, aseo higiene, productos que permite generar comida natural, con frescura, color, sabor, nutritivo y con cuidado del medio.

Nombre: Christian Valencia.

Cargo: Chef

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ Supermercados de cadena (Éxito, Carulla).

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

Ventajas: se aseguran alimentos de primera calidad, además que se pueden escoger.

R/ Desventajas: el precio es más alto que en otros sitios.

- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ El 30 o 40 % aproximadamente del total de alimentos que se presupuestan para los platos en el restaurante.

- ❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ El poblado, calle 10 Medellín

- ❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Comida española.

- ❖ Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Lechuga, tomate, cebolla cabeza, ajo, pimentón, arveja, maíz, calabacín amarillo y verde, zanahoria.

- ❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ La comida que se ofrece es comida recién preparada, por lo tanto los clientes siempre esperan alimentos frescos.

- ❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Que venda productos de primera calidad, en buen estado, que asegure la frescura de los alimentos.

- ❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Que el proveedor sea confiable, que los alimentos sean de buena calidad, que cuando vaya a prepararlos no estén en mal estado.

- ❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Que el restaurante cierre por falta de clientes

- ❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.

R/ Falta de algún producto esencial para algún plato y que por falta de este se dificulte la preparación. Que por alguna razón alcance a llegar un alimento en mal estado al plato del cliente.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Que sea confiable, que siempre venda productos de primera calidad, que tenga precios asequibles

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto.

R/ Que siempre sean de primera calidad.

Nombre: Santiago Rivera

Cargo: Chef.

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ La adquisición de verduras se realiza a través de distintos proveedores, los cuales nos traen mercancía día de por medio en horarios de la mañana, haciendo un pedido previo el día anterior.

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Ventajas: nos venden los productos al por mayor.

Desventajas: traen lo que consiguen en el mercado a pesar de las especificaciones que normalmente se les hacen. Si se les devuelve mercadería al ser proveedores de gran tamaño no hacen mayor esfuerzo por cambiar los productos, normalmente los cambian al día siguiente. Si no consiguen algún producto no nos informan, nos damos cuenta en el momento que llega el pedido. No suelen trabajar los domingos.

- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ El presupuesto se adecúa a las necesidades del restaurante pero podemos estar hablando de una suma bastante grande.

- ❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ El restaurante se ubica en la zona de calle 85.

- ❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ La especialidad del restaurante es cocina fusión japonesa peruana.

- ❖ ¿Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia?

R/ Usamos demasiado tipo de verduras pero en mayor cantidad limones, papa, cebolla morada, cebolla blanca, tomate, pimentón, cebolla larga, hierbas andinas como cilantro Guasca Y Poleo.

❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ Las preferencias de nuestros clientes no son relevantes, nuestra comida no es orgánica pero obviamente es fresca.

❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Los factores que influyen en la decisión de elegir un proveedor de verduras son principalmente económicos, ya que ellos deben dar alrededor de dos meses de crédito al restaurante para que el flujo de caja sea constante.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Aparte de esperar que brinden las facilidades económicas de los dos meses por adelantado de verduras, espero que las verduras sean de calidad, que si no consiguen algo nos lo hagan saber con tiempo para poder buscar por otro lado o con otro proveedor y que el mercado sea selecto, si se les dan ciertas especificaciones lo mínimo que espero es que las cumplan.

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Actualmente está de moda el tema Covid, la mayor preocupación es que se vuelva caer el mercado que se vuelva a cerrar todo, que vuelva ver otra ola de contagios y se suspenda la actividad gastronómica.

❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.

R/ El primero obstáculo, el económico como ya venía hablando, por otro lado que sea un proveedor irresponsable que no llegue con el mercado a tiempo, que llegue con productos de mala calidad que no consiga todos los productos que se le pidieron que no acepte los cambios y que no solucione de una forma rápida y efectiva los problemas.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Que tenga una buena comunicación con nosotros y que cumpla con los requisitos solicitados para cada producto.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto.

R/ Del producto lo único que espero es que sea de buena calidad y que no se deteriore rápidamente.

Nombre: Jhon Torres.

Cargo: Administrador de restaurante.

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ Se tienen dos opciones para realizar la compra de los productos. La primera es en la central de abastos los que implica que se debe ir temprano a comprar, ya que entre más temprano se consiguen más frescos los productos.

La otra opción es a través de distribuidores de la misma plaza, los cuales nos traen los alimentos con bajo tres parámetros, los cuales son la calidad, que tengan una buena presentación (lavados, empaque, etc) y que sean alimentos frescos.

Para algunos alimentos por ejemplo con los champiñones se debe tener en cuenta el tamaño, el color. Los orgánicos tienen mejor sabor y son de color beige.

La calidad de las verduras y hortalizas está relacionada directamente con el tamaño, color, aspecto, variedad.

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ La ventaja del proveedor actual, es que evitamos ir a la plaza a buscar y seleccionar por nosotros mismos los alimentos ya que el distribuidor lo selecciona y no los trae hasta el restaurante.

La desventaja sería el costo.

- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ Depende de los platos a preparar, en el restaurante destinamos aproximada mente 1.000.000 de pesos semanales para las verduras y hortalizas.

❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ Estancia espiwak. 39 con sexta norte chipchape.

❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Carnes, arroces (orientales, thai, etc), pastas con verduras y ensaladas.

❖ Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Lechuga en variedad (Crespa, morada, romana), rúgula, perejil, calabacín (zuquini), cebollín, berros, habichuelin, endivia, zanahoria baby, tomate cherry, espárragos.

❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ Fresca, orgánica, natural sin químicos.

❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Cantidad de restaurantes a los que está surtiendo, de donde trae la mercancía, que tenga distribución diaria, que lleve muestras, que tenga certificaciones de manejo de alimentos, que sus precios estén nivelados conforme a los precios del mercado y si tienen asesoría del ICA o del SENA mucho mejor.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Que la entrega es a domicilio, cumplimiento en cuanto a la entrega y a los productos, como entrega los productos (bien embalados, buena presentación), sin duda de que sean orgánicos (para el caso de este tipo de alimentos), garantizar la durabilidad, que el empaque garantice por lo menos tres días de durabilidad, que puedan responder y solucionar, que realicen cambio de productos cuando se requiera.

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Actualmente por pandemia no había a quien venderle, la gente tiene aún mucho escepticismo y hay una percepción de que los restaurantes son el foco de contagios.

- ❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.

R/ Que los productos no sean de buena calidad, duración y que el proveedor no cumpla con lo prometido.

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ El cumplimiento en las entregas y la calidad en el producto. (Normalmente los proveedores son muy incumplidos).

R/ Que se tenga una buena comunicación, que avise con tiempo si hay inconvenientes con el suministro

- ❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto.

R/ Que sea un producto fresco de buena calidad y durabilidad.

Nombre: Sandra Gonzales.

Cargo: Chef.

- ❖ ¿Cómo realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ Se le compran a un proveedor.

- ❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Ninguna la verdad él proveedor es muy puntual y lleva siempre materia prima de muy buena calidad.

- ❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ No sabría contestar de eso se encarga la persona de compras.

- ❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ Zona T.

- ❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Comida Asiática.

❖ Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Papá, tomate, guisantes, pimentón, cebolla, limón, plátano, ají, lechugas, raíces.

❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ Comida fresca.

❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Que sea puntual, que entregue materia de muy buena calidad a un buen precio.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Que toda la materia prima venga limpia y que sea transportada de la forma correcta.

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Que las personas sigan retomando su vida normalmente después del COVID con eso los restaurantes vuelven a retomar sus ventas.

❖ Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura.

R/ Miedo a que no cumpla con la calidad requerida y que mantengan precios razonables.

❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Que sea una persona responsable y cumplida.

❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto.

R/ Que llegue en buenas condiciones para poder trabajar con el producto para poder desarrollar buenos platos.

Nombre: Victoria Mora

Entidad: Restaurante La Chichería Demente

❖ ¿Como realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ Compramos en la plaza de mercado de Choachi, y adicionalmente, hemos desarrollado unas alianzas con la Asociación de Tomateros de Choachi y otros productores de la región.

❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Ventajas muchas. Nos ha permitido pagar de manera más justa a los productores, e indicarles cuales son nuestros requerimientos. Además, nos permite conectar al usuario con el productor, creando un vínculo emocional.

❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ Eso varía, pero es una información que no puedo suministrar.

❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ Calle 69 #15-08

❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Cocina fusión y platos diferenciados. Procuramos renovar constantemente nuestro menú.

❖ Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Tomates, lechugas diversas, Kale, guisantes, etc.

❖ Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ La comida orgánica es de preferencia y nuestra oferta de variedad.

❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Procuramos comprar directamente a los productores.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Siempre calidad y frescura.

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Que volvamos al confinamiento, sobrevivir sólo de domicilios es muy difícil.

❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Calidad y frescura y preferible que sea directamente el productor.

Nombre: Fernando Cárdenas

Entidad: Restaurante Calamar

❖ ¿Como realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos?

R/ Tenemos proveedores que nos llevan de acuerdo al tipo de producto.

❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Se gana tiempo, pues al principio se mercaba en abastos y era barato, pero después que se hacen amigos te toman la confianza y te cobran como quieren...

❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ El costo de la mercancía no puede sobrepasar el 30% de los costos. Esto es un factor crítico en la estructura de costos. Se puede hablar de un promedio entre 0,8 y 1,0 millones/semanal-

❖ ¿Cuál es la ubicación del restaurante?

R/ Carrera 7 #75-58

❖ ¿Cuál es la especialidad del restaurante?

R/ Comida de mar e italiana

❖ ¿Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia.

R/ Tomates especiales, cebollas, lechugas variadas.

❖ ¿Cuáles son las preferencias de sus clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ La comida orgánica es de preferencia y nuestra oferta de variedad.

❖ ¿Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Procuramos comprar directamente a los productores.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Que cumplan con calidad, cantidad y precio

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ Que volvamos al confinamiento, eso sería terrible!

❖ Que espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Calidad y frescura y preferible que sea directamente el productor.

PANEL DE EXPERTOS

Nombre: Sandra Beltrán

Entidad: Secretaría de Planificación Distrital.

Cargo: Coordinadora RAPE (Región Administrativa y de Planificación Especial).

❖ ¿Hace cuando opera esta entidad?

R/ Trabaja desde 2015.

❖ ¿Qué actividades hace la RAPE?

R/ Caracteriza agricultores medianos y pequeños de la región Cundinamarca y propende por la seguridad alimentaria de la región, procurando un equilibrio ambiental y económico de los habitantes. La región comprende los Departamentos de Cundinamarca, Tolima, Huila, Boyacá y Meta.

❖ ¿Qué actividades han realizado para conectar a los agricultores con los consumidores?

R/ Se han dedicado espacios como el mercatón, y mercados comunitarios, pero reconocemos que son insuficientes para la necesidad de comercialización.

Además, se montó la plataforma “sumerce” la cual conecta productores con consumidores y pretende acortar las cadenas de comercialización. Si bien es cierto, ha tenido gran aceptación, su grado de uso es aún insuficiente para afrontar los problemas de comercialización del sector.

❖ ¿En qué proyectos se está trabajando actualmente?

R/ Se está estructurando el plan de abastecimiento alimentario R.C. que pretende garantizar un estatus mínimo de seguridad alimentaria para la población vulnerable de la región.

❖ ¿Cuál es el aporte que hacer la región en términos de producción de alimentos?

R/ la región central aporta el 26% de la producción total de frutas y verduras del país.

❖ ¿Cuál es la población aproximada de la región?

R/ 15,7 millones de habitantes.

❖ ¿Qué opinión le merece un proyecto como del campo a la mesa?

R/ Es una idea novedosa, sin embargo, veo que hay otras compañías que están haciendo labores similares y la comercialización en fresco es sin duda una gran restricción. Conozco otras iniciativas como Alma rural en Argentina que busca conectar a los productores con los usuarios, pero con productos transformados como aceites y conservas que facilitan el tema más crítico que a mi modo de ver es el de la conservación de los productos.

Nombre: Guillermo Gómez

Entidad: ACODRES. Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica

Cargo: Presidente

❖ Como realiza la adquisición de las verduras y hortalizas utilizadas para preparar los alimentos.

R/ Depende del tipo de restaurante. Estos pueden ir a Abastos, a los supermercados o algunos más especializados han desarrollado proveedores que les llevan a domicilios.

❖ ¿Qué ventajas y desventajas ve de su proveedor actual?

R/ Creo que esto se va dando en la medida del desarrollo de la relación comercial entre las partes. A medida que se consolida la misma esta se va ajustando para beneficio de las partes.

❖ ¿Qué presupuesto destina para la compra de las verduras y hortalizas?

R/ Esto varía de acuerdo al tamaño del restaurante, pero un restaurante promedio invierte entre 500 mil a Un millón de pesos semanales en verduras. Lo que más representa es la proteína.

❖ ¿Qué tipo de verduras y hortalizas utiliza con más frecuencia?

R/ Lo más usado es tomate, cebolla, lechugas, luego varía de acuerdo a la especialidad del restaurante. Por ejemplo, los restaurantes de comida peruana consumen mucho limón.

❖ Cuáles son las preferencias de los clientes. Comida fresca, orgánica, etc....

R/ Sin duda hay un auge de la comida sana y orgánica. Los restaurantes vegetarianos han aumentado su participación.

❖ Cuáles son los factores que influyen para la elección de un proveedor de verduras y hortalizas.

R/ Los proveedores deben cumplir con las tres “C”: Calidad, Cantidad y Costo. Si cumplen con estas tres C, tienen oportunidad de éxito.

❖ Adicional a esos criterios, que aspectos añadidos espera del proveedor y de las verduras adquiridas.

R/ Lo fundamental son las tres C. Después de esto, aspectos como el origen y otras características de sostenibilidad y manejo orgánico son buenas, pero no decisorias.

❖ Actualmente cuáles son sus preocupaciones frente a su actividad económica.

R/ En pandemia el sector HORECA, fue uno de los más afectados, adicionalmente el paro causó serios estragos en cuanto a apertura y suministro. Ahora el tema es más financiero que cualquier otra cosa.

❖ ¿Cuáles son los obstáculos y miedos que se pueden presentar para realizar la selección de un proveedor y para la compra de una verdura?

R/ Que no cumpla. Ahora también se requiere plazo de pago se espera que un proveedor otorgue entre 10 a 30 días de plazo.

❖ ¿Qué espera usted y cuáles son sus expectativas frente a un proveedor de verduras y hortalizas?

R/ Frescura y calidad. Por ello, lo perecedero se compra casi que a diario.

❖ ¿Qué espera usted y cuáles son sus expectativas frente al producto?

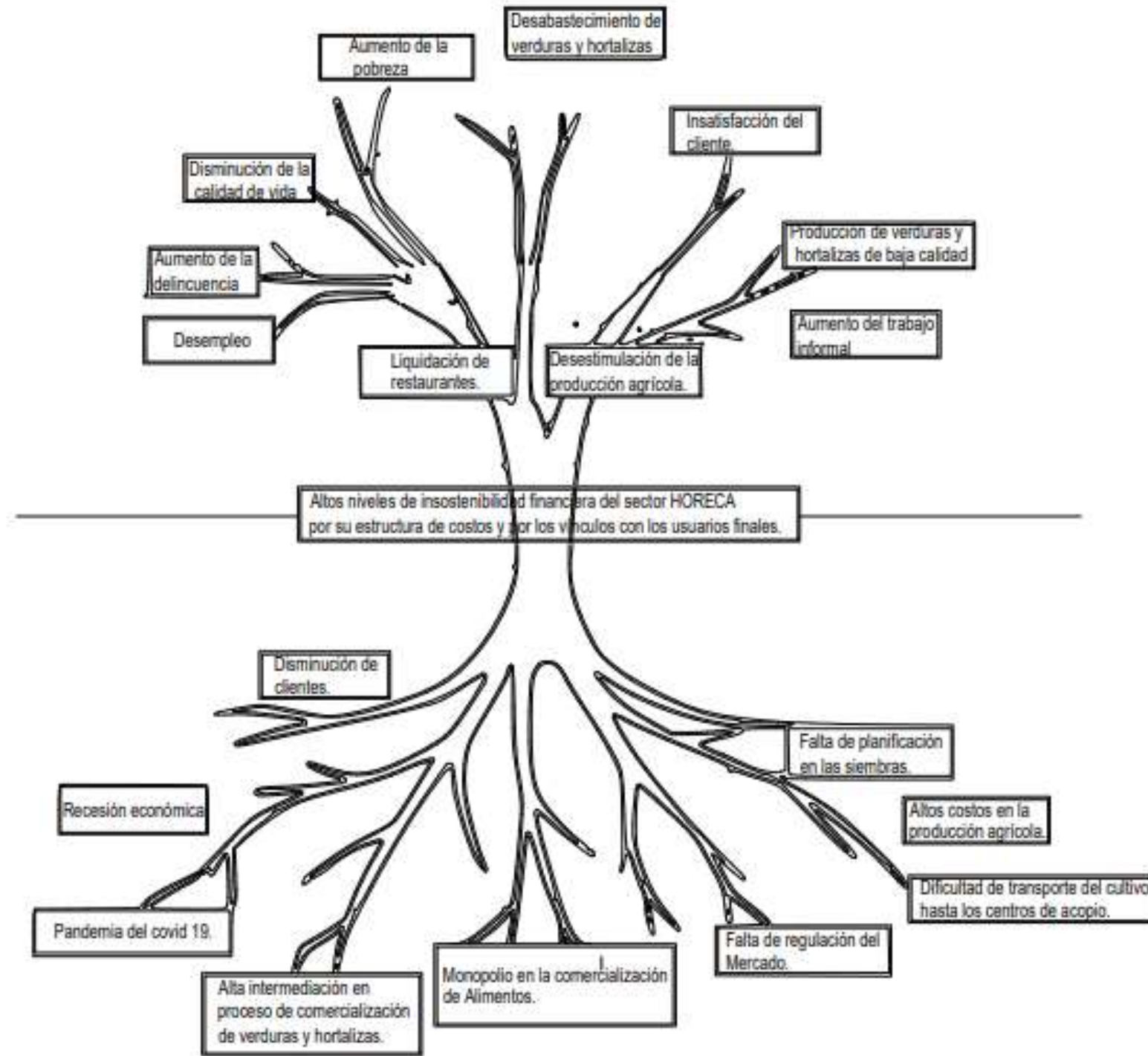
R/ Que cumpla con las tres C.

❖ ¿Que otro comentario deberíamos tener en cuenta?

R/ Podrían averiguar por Mucho Colombia, es un proyecto que hace algo similar a lo que ustedes están proponiendo.

ANEXO 6

ÁRBOL DE PROBLEMAS



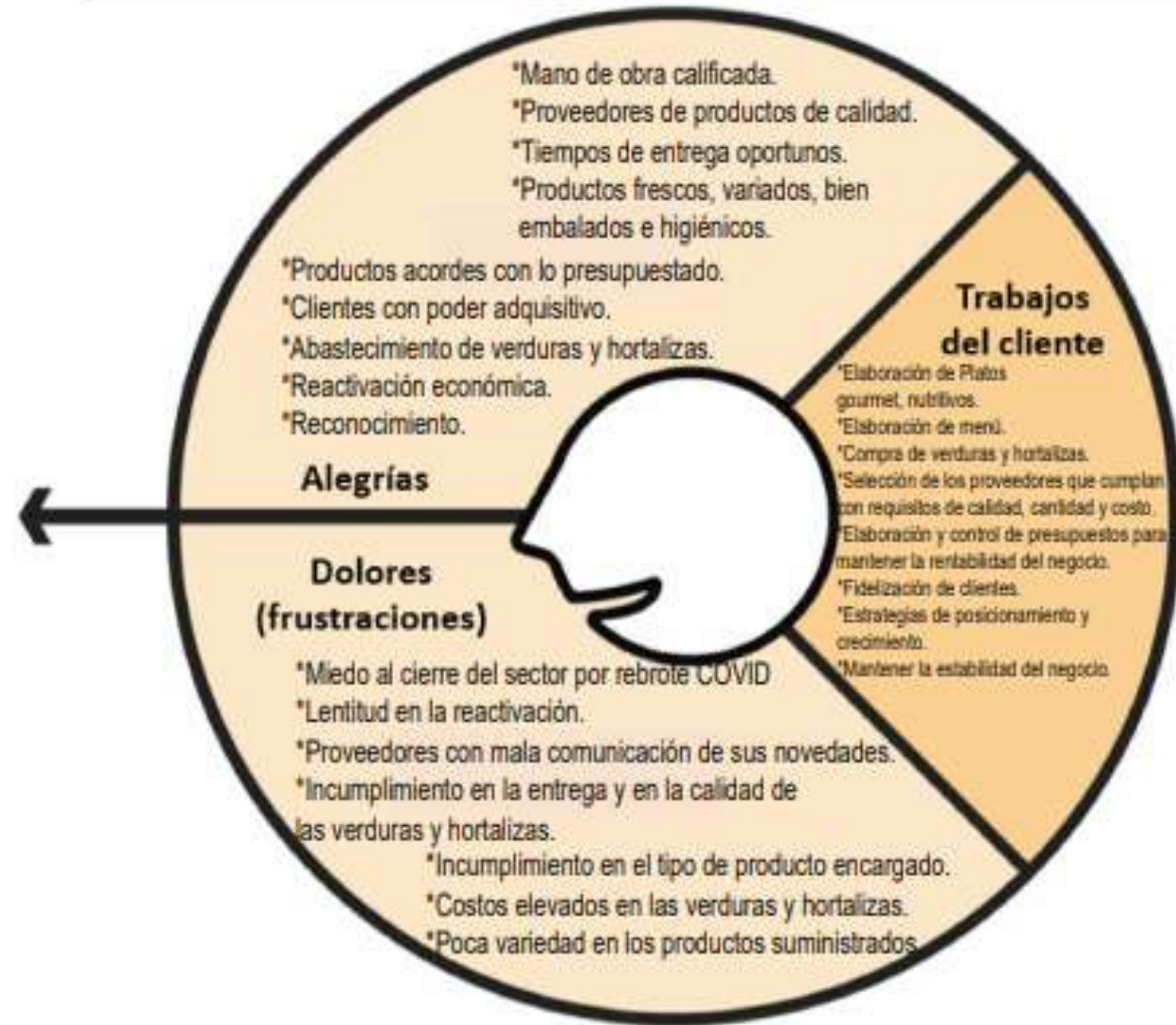
ANEXO 7

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

Compañía: DEL CAMPO A LA MESA



Propuesta de valor



Segmento de mercado

ANEXO 8

Formato de Entrevista Cliente

Grupo de interés:	Clientes
Objetivo de la entrevista:	Validar el modelo de negocio del Campo a la Mesa y establecer como posible cliente si adquiriría nuestros productos (verduras y hortalizas).
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	La percepción de la idea de modelo de negocio, lo que espera de los proveedores, los productos que requieren, la frecuencia de adquisición de sus productos.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	De campo a la mesa es una iniciativa de emprendimiento que busca acortar las cadenas de comercialización, brindando al sector HORECA, verduras y hortalizas de calidad y frescas con oportunidad y una historia de origen. El modelo de negocios es el que se muestra en el siguiente mapa....

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo le parece la idea de negocio de acuerdo al mapa de modelo de negocio?
2. ¿Que esperaría usted como cliente de un proveedor de verduras con esas características?
3. ¿Qué tipo de productos son los que usted más necesita para su negocio?
4. ¿Qué tipo de productos le gustaría tener para sus clientes?
5. ¿Cuántas veces a la semana necesita usted que lo surta?
6. ¿Qué plazo de pagos maneja con sus proveedores de verduras? ¿Qué tipo de plazo aspiraría manejar?

**Formato de Entrevistas
(Aliado o proveedor)**

Grupo de interés:	Aliado o proveedor
Objetivo de la entrevista:	Validar la viabilidad de modelo de negocio, su pertinencia y cuellos de botella. Posibilidades de vinculación al proyecto.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Del Campo a la Mesa es un modelo viable de producción y comercialización de hortalizas. Es posible involucrarse al proyecto
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Del Campo a la Mesa es una iniciativa de emprendimiento que busca acortar cadenas de comercialización, brindando al sector HORECA hortalizas de calidad y fresca con una historia de origen y “limpias”. El modelo de negocio es el que se muestra en el siguiente mapa...

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo le parece la idea de negocio de acuerdo al mapa de modelo de negocio?
2. ¿Cuáles considera usted que serían los cuellos de botella desde el punto de vista de ¿producción y/o de logística?
3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles deberían ser los productos a comercializar y/o producir para ganar diferenciación?
4. ¿Qué aspectos en la comercialización de sus productos considera fundamentales para tener preferencia en la venta de los mismos?
5. ¿Considera usted que una asesoría técnica profesional sería un diferencial importante para sostener una relación comercial?
6. ¿Normalmente cuando vende sus productos tiene que ponerlos en un sitio determinado o se lo recogen en la finca, como le gustaría que fuera ese proceso?

**Formato de Entrevistas
(Empresario)**

Grupo de interés:	Empresario
Objetivo de la entrevista:	Validar la viabilidad de modelo de negocio, su pertinencia y cuellos de botella. Posibilidades de inversión por parte del entrevistado
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Del Campo a la Mesa es un modelo viable de producción y comercialización de hortalizas. Es posible invertir en el proyecto.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Del Campo a la Mesa es una iniciativa de emprendimiento que busca acortar cadenas de comercialización, brindando al sector HORECA hortalizas de calidad y fresca con una historia de origen y “limpias”. El modelo de negocio es el que se muestra en el siguiente mapa...

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo le parece la idea de negocio de acuerdo al mapa de modelo de negocio?
2. ¿Cuales considera usted que serían los cuellos de botella desde el punto de vista de producción y/o de logística?
3. ¿Desde su punto de vista de que tamaño considera usted que debería ser un piloto para poner a prueba el modelo?
4. ¿Desde su perspectiva de empresario estaría dispuesto a invertir en este modelo y bajo qué condiciones?
5. ¿En caso de que esté dispuesto en invertir en este modelo de negocio, cuál sería la tasa de retorno que esperaría?
6. ¿Cuales considera usted que serían los principales riesgos que se deben afrontar en la puesta en marcha de este modelo de negocio?

**Formato de Entrevistas
(Técnico)**

Grupo de interés:	Técnico
Objetivo de la entrevista:	Validar la viabilidad de modelo de negocio, su pertinencia y cuellos de botella.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Del Campo a la Mesa es un modelo viable de producción y comercialización de hortalizas.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Del Campo a la Mesa es una iniciativa de emprendimiento que busca acortar cadenas de comercialización, brindando al sector HORECA hortalizas de calidad y frescura con una historia de origen y “limpias”. El modelo de negocio es el que se muestra en el siguiente mapa...

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo le parece la idea de negocio de acuerdo al mapa de modelo de negocio?
2. ¿Cuáles considera usted que serían los cuellos de botella desde el punto de vista de producción y/o de logística?
3. ¿De acuerdo a su experiencia, cuáles deberían ser los productos a comercializar y/o producir para ganar diferenciación?
4. ¿Según su criterio cuales serían los aspectos claves en la planificación de siembras y en los procesos de producción?
5. ¿considerando que se piensa capturar clientes del sector HORECA de alto perfil, en qué localidad o municipio considera usted que debería tener base el epicentro del proyecto?
6. ¿Qué criterios de sostenibilidad consideraría usted que se pueden involucrar en el proyecto?

**Formato de Entrevistas
Experto de sostenibilidad**

Grupo de interés:	Experto en Sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar la viabilidad del modelo de negocio y su pertinencia en cuanto a la sostenibilidad.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Del campo a la mesa es un modelo viable de producción y comercialización de hortalizas.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	De campo a la mesa es una iniciativa de emprendimiento que busca acortar las cadenas de comercialización, brindando al sector HORECA, verduras y hortalizas de calidad y frescas con oportunidad y una historia de origen. El modelo de negocios es el que se muestra en el siguiente mapa....

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo le parece la idea de negocio de acuerdo al mapa de modelo de negocio?
 2. ¿Considera que la propuesta de implementación del modelo de economía circular para este modelo de negocio es viable a corto y largo plazo?
 3. ¿Si bien es cierto el tipo de producto que se piensa ofrecer no es 100% orgánicos si busca que tenga bajos residuos tóxicos, considera usted que esta es una variable de diferenciación suficiente para el modelo de sostenibilidad?
 4. ¿Qué otras variables de sostenibilidad e impacto ambiental ve usted que se puedan implementar en este modelo de negocio?
 5. ¿Los transportes considerados en el modelo de negocio son de tipo convencional, considera usted que puedan existir alternativas económicamente viables que sean más sostenibles?
-
6. ¿En el modelo de negocios está planteado el uso de material convencional para el empaque de los productos, considera usted que puedan existir alternativas económicamente viables que sean más sostenibles?

ANEXO 9

Lienzo modelo de negocio sostenible "Del campo a la mesa"

El propósito de “del campo a la mesa” es generar abundancia en cada uno de los actores de la cadena de valor desde la producción y comercialización de alimentos con bajos residuos tóxicos. Adicionalmente con esta iniciativa buscamos reivindicar el papel del agricultor y campesino colombiano dando a conocer sus historias de vida a través de nuestros productos.

<u>Aliados Clave (11)</u>	<u>Actividades y procesos (10)</u>	<u>Propuesta de Valor (2)</u>	<u>Relacionamiento (5)</u>	<u>Segmento de clientes (1)</u>
<p>El proyecto no requiere permisos ambientales.</p> <p>El proyecto pretende vincular familias que sean alíen, reciban apropien la tecnología de producción y provean a la empresa. (Aún está pendiente por definir la zona).</p> <p>La RAPE puede fungir como aliado para identificar esos aliados.</p> <p>Hay una necesidad de mejorar la comercialización de productos agrícolas en ese sentido están alineados con los intereses del proyecto.</p> <p>Tenemos dos personas interesadas en el proyecto que pueden apoyar uno desde lo técnico y otro desde lo financiero.</p>	<p>El campo a la mesa debe realizar actividades de producción de verduras y hortalizas, negociaciones con agricultores para el cultivo de los productos que sean seleccionados para nuestro modelo de negocio, embalaje de los productos y el marketing a los posibles clientes para que conozcan nuestro producto y beneficios.</p> <p>La actividad de recolección de residuos biodegradables generados en la producción y en los restaurantes tendrá un impacto en el capital natural ya que estos serán reutilizados y no desechados.</p>	<p>“Del campo a la mesa” brinda productos de alta calidad, fresca, en cantidad y con continuidad buscando reducir las incomodidades y los contratiempos que se presentan por el incumplimiento de los proveedores.</p> <p>“Del campo a la mesa” se diferencia de otros proveedores principalmente por la implementación de una unidad de producción propia que garantiza la calidad y origen del producto, así como el abastecimiento de los mismos y un servicio técnico para nuestros agricultores asociados.</p> <p>La historia de origen del producto y del agricultor permitiría ofrecer al cliente un</p>	<p>Se proponen relaciones claras y transparentes desde un principio con los clientes, así como un trato personalizado para la generación de confianza con los mismos. “Del campo a la mesa” quiere construir relaciones sólidas y a largo plazo no solo con sus clientes sino también con sus proveedores.</p> <p>Con la alta calidad, fresca y productos especialmente seleccionados para cocina gourmet, se pretende que el producto sea bien acogido por parte de los clientes, de tal manera que se conviertan en embajadores</p>	<p>Los clientes de “del campo a la mesa” son los restaurantes gourmet y hoteles, los cuales hacen parte del sector HORECA.</p> <p>El producto se presta para ser consumido indistintamente por diferentes tipos de clientes, como por ejemplo grupos empresariales, restaurantes, hoteles o personas naturales, sin embargo la propuesta de un producto de alta calidad se enfoca directamente a restaurantes de alta cocina y hoteles.</p>

	<p>La actividad de integración del agricultor en la cadena de valor tiene un impacto social ya que se les dará un precio justo a los cultivos que generen y en los restaurantes quienes conocerán y mostrarán las historias de origen de los productos.</p>	<p>producto diferenciado de alta calidad y con sentido social. Con el modelo propuesto se pretende impactar de manera positiva al medio ambiente mediante la implementación de un modelo de economía circular y con la producción de alimentos limpios bajos en residuos tóxicos.</p>	<p>involuntarios de la marca a través del voz a voz. Igualmente se pueden usar influenciadores que pertenezcan y sean reconocidos en el medio gastronómicos para impulsar nuestros productos. Los clientes de “del campo a la mesa” ya se encuentran agrupados en agremiaciones, por lo cual esto puede beneficiar en cuanto al reconocimiento de los productos.</p>	
	<p><u>Recursos (9)</u></p> <p>Dentro del recurso humano que se requiere son los agricultores para el proceso de producción de las verduras y hortalizas; personal administrativo para realizar proceso de marketing, facturación, contabilidad del proyecto. De los tecnológicos se requiere desarrollo de página web y app para que los clientes conozcan nuestro proyecto, los productos que cultivamos y comercializamos, nuestros beneficios</p>	<p><u>Productos y servicios (3)</u></p> <p>“Del campo a la mesa” ofrece productos alimenticios como lo son verduras y hortalizas, adicionalmente dentro de sus servicios ofrece un soporte técnico para sus agricultores aliados. Igualmente se tendría una línea de producto (compostaje) desarrollada a partir de los desechos orgánicos producidos por los clientes para ser utilizada de nuevo en la cadena de valor. Se pueden usar empaques de origen vegetal,</p>	<p><u>Canales (4)</u></p> <p>La entrega de productos será a domicilio con un canal de distribución directo, con camiones equipados para la conservación de alimentos, adicionalmente las entregas deberán ser realizadas por personal calificado para el manejo de alimentos. Los vehículos a utilizar para las entregas utilizarán como combustible el gas, para reducir el impacto de contaminación ambiental, si bien no</p>	

	<p>sociales, ambientales y puedan realizar las solicitudes que requieran.</p> <p>Se requieren proceso de financiamiento para arrendar hectáreas de tierra para poder cultivar las verduras y productos que se requieren, el pago inicial a los agricultores, personal administrativo, compra de los insumos para la producción y transporte de los productos desde los cultivos hasta los restaurantes y hoteles.</p>	<p>con certificaciones ecológicas, 100% libres de plástico, biodegradables y con certificaciones ecológicas, que puedan ser desechados junto con los residuos orgánicos para utilizarlos como compostaje, la cantidad de empaques a utilizar, depende directamente de la cantidad de producto a comercializar y a las diferentes presentaciones.</p>	<p>serán cero emisiones, este tipo de vehículos se convierte en una alternativa viable económicamente para la implementación del emprendimiento.</p> <p>La experiencia que tengan los clientes con los canales de distribución, deben ser de tranquilidad en cuanto a la puntualidad en los tiempos y horarios de entrega, así como también en el tema de la manipulación de los alimentos.</p>	
--	---	--	---	--

<u>Costos ambientales (14)</u>	<u>Costos (12)</u>	<u>Costos sociales (13)</u>	<u>Beneficios ambientales (8)</u>	<u>Ingresos (6)</u>	<u>Beneficios sociales (7)</u>
<p>La agricultura tiene un costo ambiental propio de la actividad como la disrupción del suelo, la huella de carbono asociada al transporte y laboreo de la tierra, los insumos asociados a la cadena de producción, consumo de agua, etc. El modelo planteado pretende minimizar el impacto en cuanto a uso de insumos y los</p>	<p>Cómo aún no se definen los productos a ofertar, no se ha establecido la estructura de costos. Aparentemente el impacto social y ambiental es positivo para la sostenibilidad del proyecto. No es necesario establecer compensaciones ambientales al proyecto.</p>	<p>El impacto social es altamente positivo, pues beneficia familias que pueden replantear su modelo productivo y hacerlo rentable y sostenible. No se prevé impacto negativo a la comunidad desde el punto de vista ambiental, no social. Al contrario se anticipa un</p>	<p>Para la producción de las verduras y hortalizas se utilizan insumos con baja toxicidad para medio ambiente y los residuos orgánicos generados en el proceso productivo se utilizara como compostaje, por lo tanto el proyecto busca minimizar el impacto en el uso de insumos y la generación de residuos por los mismo.</p>	<p>“Del campo a la mesa” contaría con una estructura de ingresos transaccional, la cual consistiría en el cobro por una únicas vez de la compra realizada por el cliente. Para los productos como los son verduras y hortalizas se contempla únicamente</p>	<p>El campo a la Mesa busca generar conexión emocional a través de sus platos entre sus clientes y los productores agrícolas incrementando el nivel de vida de estos por medio de un pago justo y generando valor compartido a diferencia de la central de abastos y distribuidores actuales.</p>

<p>residuos generados por los mismos.</p> <p>Se hará un manejo responsable de los recursos y los deshechos generados. No se prevé ninguna compensación ambiental, pues se proyecta un manejo de reducción de impacto ambiental.</p>	<p>No se tienen internalizados todos los costos asociados al proyecto.</p>	<p>resultado positivo en esos aspectos.</p> <p>No es necesario establecer compensaciones a la comunidad. En este sentido, el proyecto pretende capacitar a la comunidad involucrada en el mejoramiento productivo y administrativo de su actividad.</p>		<p>intercambios transaccionales con moneda local.</p> <p>En cuanto al compostaje, se pueden incorporar modelos transaccionales con el intercambio de productos, es decir que con los agricultores abría un intercambio entre compostaje a cambio de verduras y hortalizas cultivadas por ellos.</p> <p>Con los beneficios económicos se plantea principalmente reinvertirlos en el mismo emprendimiento para formar bases sólidas en diferentes aspectos, como en infraestructura, logística, recurso humano y fabricación de producto.</p>	<p>Al involucrar el agricultor y tener una planificación de la producción, los agricultores con los cuales se tendrán convenios podrán vendernos los productos con los precios pactados previamente con ellos.</p> <p>El campo a la Mesa busca generar trabajo no solo en el sistema de producción, sino también en el embalaje, transporte y administrativos encargados del proceso logístico y administración de las actividades que se requiera para que las verduras lleguen a los clientes con calidad, oportunidad y frescura.</p>
---	--	---	--	---	--

Anexo 10 – CvLac investigadores

GOV.CO El Estado no tiene porque ser aburrido ¡conoce a gov.co!

TRÁMITES Y SERVICIOS PARTICIPACIÓN ENTIDADES

El conocimiento es de todos Minciencias

CvLAC CURRÍCULUM VITAE DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Sandra Patricia Palencia

Fecha última actualización: noviembre 21, 2021 20:20:40

Tiene pendiente solicitudes de vinculación a: [¿Desea aparecer en el Servicio de Información de Evaluadores Pares Reconocidos del SNCTel?](#)

AVISO LEGAL
Ver [Términos y condiciones](#)
[Eliminar currículo](#)

VISIBILIDAD
Si **NO** desea que su información se visualice en las búsquedas de currículos, seleccione la casilla "Ocultar currículo" y haga clic en el botón "Guardar"
 Ocultar currículo

[Guía rápida](#)
[Lo nuevo de CvLAC](#)
[Notificaciones](#)

Datos generales
Participación en grupos de investigación
Actividades de formación
Actividades como evaluador
Apropiación social del conocimiento y Divulgación pública de la Ciencia
Productos de Investigación + Creación
Producción bibliográfica
Producción técnica y tecnológica

GOV.CO El Estado no tiene porque ser aburrido ¡conoce a gov.co!

TRÁMITES Y SERVICIOS PARTICIPACIÓN ENTIDADES

El conocimiento es de todos Minciencias

CvLAC CURRÍCULUM VITAE DE LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Baner José Hernández

Fecha última actualización: noviembre 21, 2021 20:42:46

Tiene pendiente solicitudes de vinculación a: [¿Desea aparecer en el Servicio de Información de Evaluadores Pares Reconocidos del SNCTel?](#)

AVISO LEGAL
Ver [Términos y condiciones](#)
[Eliminar currículo](#)

VISIBILIDAD
Si **NO** desea que su información se visualice en las búsquedas de currículos, seleccione la casilla "Ocultar currículo" y haga clic en el botón "Guardar"
 Ocultar currículo

[Guía rápida](#)
[Lo nuevo de CvLAC](#)
[Notificaciones](#)

Datos generales
Participación en grupos de investigación
Actividades de formación
Actividades como evaluador
Apropiación social del conocimiento y Divulgación pública de la Ciencia
Productos de Investigación + Creación
Producción bibliográfica
Producción técnica y tecnológica

