



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA – POLEN

Yenny Paola Devia

Fabián Mahecha Rodríguez

Daniela Palacios Chíquiza

Universidad EAN

Facultad De Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

18 de marzo de 2024

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA – POLEN

Yenny Paola Devia

Fabián Mahecha Rodríguez

Daniela Palacios Chiquiza

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

Magister en Innovación

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad De Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

18 de marzo de 2024

Polen: un ecommerce sostenible

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 18 de marzo de 2024

Polen: un ecommerce sostenible

A mis ancestros que permitieron estar en este mundo para servirle al universo

Buda

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad E.A.N por despertar nuestra aptitud innovadora; de igual manera al tutor de tesis, José Martínez, por su orientación y apoyo para desarrollar en el plan de negocio y a nuestras familias porque siempre me han brindado su apoyo en el cumplimiento de los objetivos académicos .

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de grado es explorar la relevancia de la sostenibilidad en el sector empresarial. Se pone un énfasis particular en los negocios verdes y la bioeconomía, que son fundamentales para impulsar un desarrollo sostenible y responsable con el medio ambiente.

Para lograr este objetivo, se utilizan varias herramientas de investigación, como entrevistas, encuestas y mapas de empatía. Estas herramientas permiten comprender de manera efectiva las necesidades de los clientes y desarrollar un servicio eficiente y sostenible. Este enfoque centrado en el cliente es esencial para el éxito de cualquier negocio en el sector empresarial.

Uno de los aportes más significativos de esta tesis es el análisis de la relación entre los negocios verdes y la agricultura local. Se muestra cómo la implementación de plataformas digitales puede favorecer la compra directa a negocios verdes, agricultores y emprendedores locales. Esto no solo beneficia a estos negocios y agricultores, sino que también tiene un impacto positivo en las comunidades locales.

Además, se realiza un análisis exhaustivo de los factores internos y externos de la organización utilizando diversas herramientas de diagnóstico. Entre estas herramientas se destaca la metodología PESTEL, que evalúa factores externos que pueden afectar a la organización, y el análisis DOFA, que permite una evaluación prospectiva de los factores internos y externos. Este análisis exhaustivo es esencial para generar estrategias efectivas y para identificar oportunidades de crecimiento.

Finalmente, se introduce el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de gestión estratégica. El BSC permite medir y monitorear el desempeño de la organización en diversas áreas clave, asegurando así el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos establecidos. Esto es particularmente importante para garantizar un crecimiento sostenible y orientado hacia la satisfacción de los clientes

Palabras clave: Sostenibilidad, Ecommerce, Negocios Verdes, Venta, B2B, B2C.

ABSTRACT

The main objective of this degree work is to explore the relevance of sustainability in the business sector. Particular emphasis is placed on green businesses and the bioeconomy, which are fundamental to driving sustainable and environmentally responsible development. To achieve this objective, various research tools are used, such as interviews, surveys, and empathy maps. These tools allow for an effective understanding of customer needs and the development of an efficient and sustainable service. This customer-centric approach is essential for the success of any business in the business sector. One of the most significant contributions of this thesis is the analysis of the relationship between green businesses and local agriculture. It shows how the implementation of digital platforms can favor direct purchases from green businesses, farmers, and local entrepreneurs. This not only benefits these businesses and farmers, but also has a positive impact on local communities. In addition, an exhaustive analysis of the internal and external factors of the organization is carried out using various diagnostic tools. Among these tools, the PESTEL methodology stands out, which evaluates external factors that can affect the organization, and the DOFA analysis, which allows a prospective evaluation of internal and external factors. This exhaustive analysis is essential for generating effective strategies and identifying growth opportunities. Finally, the Balanced Scorecard (BSC) is introduced as a strategic management tool. The BSC allows measuring and monitoring the performance of the organization in various key areas, thus ensuring the effective fulfillment of the established strategic objectives. This is particularly important to ensure sustainable growth oriented towards customer satisfaction.

Keywords: Sustainability, Ecommerce, Green Business, Sales, B2B, B2C.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO.....	8
LISTADO DE SIGLAS.....	13
LISTA DE FIGURAS	14
LISTA DE TABLAS	15
LISTA DE ANEXOS	16
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO	18
1.2. JUSTIFICACIÓN	20
1.3. PROBLEMÁTICA	22
1.4. OBJETIVOS	23
1.4.1. Objetivo General	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	23
1.5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	24
1.6. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	24
1.7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	25
1.7.1. Nombre	26
1.7.2. Tamaño	26
1.7.3. Ubicación de la Empresa	27
1.8. MERCADO POTENCIAL.....	29
1.9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO.....	31
1.10. RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS	38
1.11. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....	39
1.11.1. Ventas.....	39
1.11.2. Análisis: indicadores VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio ⁴²	
1.11.3. Rentabilidad.....	43
1.11.3.1. Rentabilidad Operacional.....	43

1.11.3.2.	<i>Rentabilidad Neta</i>	44
1.11.3.3.	<i>Rentabilidad Patrimonio</i>	45
1.11.3.4.	<i>Rentabilidad del Activo</i>	45
1.12.	EQUIPO DE TRABAJO	46
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR	47
2.1.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	47
2.2.	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	48
2.2.1.	Matriz Pestel	48
2.3.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO	50
2.3.1.	Cinco Fuerzas de Porter.....	50
2.4.	ANÁLISIS DOFA	52
2.4.1.	Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)	53
2.4.2.	Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)	55
2.4.3.	Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)	56
2.4.4.	Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)	57
2.5.	VIABILIDAD MODELO DE NEGOCIO.....	58
2.5.1.	System Mapping.....	64
3.	ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO	67
3.1.	TENDENCIAS DEL MERCADO	67
3.2.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	68
3.2.1.	Segmentación demográfica	68
3.2.2.	Segmentación psicográfica.....	70
3.2.3.	Segmentación conductual	70
3.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES	72
3.4.	TAMAÑO DEL MERCADO	72
3.5.	RIESGO Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO	73
3.5.1.	Riesgos.....	73
3.5.2.	Oportunidades	75
3.6.	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.7.	CALCULO DE LA MUESTRA.....	77
3.7.1.	Resultados de la Encuesta	78
3.8.	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	89
3.8.1.	Competidores Directos	89

4.	ESTRATEGIAS Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	93
4.1.	MEZCLA DE MERCADO.....	93
4.1.1.	Producto	93
4.1.2.	Precio.....	94
4.1.3.	Distribución	94
4.1.4.	Promoción	96
4.1.5.	Publicidad.....	97
4.1.6.	Comunicación	99
5.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	101
5.1.	FICHA TÉCNICA.....	101
5.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	102
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	102
6.1.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	103
6.1.1.	Misión.....	103
6.1.2.	Visión	103
6.1.3.	Valores.....	103
6.2.	BALANCED SCORECARD	104
6.2.1.	Perspectivas Financieras	104
6.2.1.1.	<i>Alcanzar una rentabilidad sólida</i>	<i>104</i>
6.2.1.2.	<i>Establecer un sistema eficiente de control de costos.....</i>	<i>105</i>
6.2.2.	Perspectiva de Clientes.....	105
6.2.2.1.	<i>Garantizar calidad de los productos</i>	<i>105</i>
6.2.2.2.	<i>Evaluar la satisfacción del cliente</i>	<i>106</i>
6.2.2.3.	<i>Incrementar las zonas de cobertura</i>	<i>107</i>
6.2.3.	Perspectiva de Procesos Internos	107
6.2.3.1.	<i>Desarrollar una logística y distribución eficiente</i>	<i>107</i>
6.2.3.2.	<i>Fomentar la innovación y mejora continua</i>	<i>108</i>
6.2.3.3.	<i>Crear alianzas estratégicas.....</i>	<i>109</i>
6.2.4.	Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial	109
6.2.4.1.	<i>Aplicar altos estándares de ética y transparencia en todas las operaciones</i>	<i>110</i>
6.2.4.2.	<i>Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos con sellos verdes</i>	<i>110</i>
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	115

6.4.	ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN.....	115
6.5.	PERFILES Y FUNCIONES.....	117
6.5.1.	director general	117
6.5.2.	Gestor logístico	118
6.5.3.	Gestor de Marketing y Ventas	119
6.5.4.	Auxiliar Administrativo y Contable	120
6.5.1.	Auxiliar DE MERCADEO.....	121
6.5.2.	Mensajero.....	122
6.6.	ASPECTOS LEGALES	122
6.6.1.	Régimen Tributario.....	123
6.6.1.1.	<i>Constitución</i>	124
7.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	126
7.1.	OBJETIVOS FINANCIEROS.....	126
7.2.	POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO	126
7.2.1.	Objetivo	126
7.2.2.	Principios	126
7.2.3.	Procedimientos.....	127
7.2.4.	Revisión y Actualización	127
7.3.	PRESUPUESTO DE VENTAS	128
7.4.	PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES	128
7.5.	PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	129
7.6.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	129
7.7.	FLUJO DE CAJA.....	130
7.8.	ESTADO DE RESULTADOS	131
7.9.	BALANCE GENERAL	131
7.10.	INDICADORES FINANCIEROS.....	132
7.10.1.	Liquidez – Razón Corriente	132
7.10.2.	Nivel de Endeudamiento.....	133
7.11.	FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	134
7.12.	EVALUACIÓN FINANCIERA	134
7.12.1.	WACC	134
8.	ENFOQUE A LA SOSTENIBILIDAD.....	136
8.1.	DIMENSIÓN SOCIAL.....	136

8.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	137
8.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA	137
8.4. DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	138
8.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	139
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS	145
ANEXOS.....	149

LISTADO DE SIGLAS

B2B: Business-to-business, se refiere a transacciones comerciales entre empresas.

B2C: Business-to-consumer, se refiere a transacciones comerciales entre una empresa y consumidores individuales.

VPN: Valor presente neto

TIR: Tasa Interna de Retorno,

COP: Unidad monetaria de Colombia. Se utiliza el símbolo \$ para representar el peso colombiano.

CO₂: fórmula química para el dióxido de carbono, un gas compuesto por dos átomos de oxígeno y un átomo de carbono.

IVA: Impuesto sobre el valor añadido

CIU: Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas.

WACC: Corresponden al inglés Weighted Average Cost of Capital, traducido como coste promedio ponderado del capital (CPPC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa localidad de Usaqué y sus límites	28
Figura 2: Mapa localidad de Usaqué – Unidades de planeamiento Zonal.....	29
Figura 3: Negocios verdes por región	30
Figura 4: Lienzo propuesta de valor empresa Polen.....	33
Figura 5: Rentabilidad Operacional	43
Figura 6: Rentabilidad Neta.....	44
Figura 7: Rentabilidad del Patrimonio	45
Figura 8: Rentabilidad del Activo	45
Figura 9: Matriz PESTEL - Empresa Polen	49
Figura 10: Fuerzas de Porter empresa Polen	52
Figura 11: Matriz DOFA - Polen	53
Figura 12: Resultado buscado de la palabra orgánicos	59
Figura 13: Resultado buscado de la palabra productos orgánicos.....	60
Figura 14: Keyword resultado palabras.....	63
Figura 15: Modelo de negocio empresa Polen.....	65
Figura 16: Resultado Encuestas- Género.....	79
Figura 17: Rangos de Edad	79
Figura 18: Porcentaje de personas que venden o tienen un lugar para procesamiento de alimentos	80
Figura 19: Responsable de comprar alimentos en el hogar.....	81
Figura 20: ¿Dónde compra los alimentos como vegetales, legumbres y frutas?	81
Figura 21: ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde tradicionalmente realiza su compra de alimentos?.....	82
Figura 22: Uso de plataforma si existiera	83
Figura 23: Opción de compra de alimentos especializados	83
Figura 24: Propietarios de negocio de comercialización y/o proceso de alimentos compraría sus productos con base a la oferta entregada por las cosechas	84
Figura 25: Gusto por una plataforma para compra de alimentos con mejor oferta.....	85
Figura 26: Precio justo ante la minimización de la intermediación	86
Figura 27: Donación a pequeños productores	87
Figura 28: Pago valor agregado	88
Figura 29: E-Mailing - Polen.....	96

Figura 30: Publicidad Facebook – Polen	98
Figura 31: Story Facebook e Instagram.....	98
Figura 32: Pieza Pautada-Polen	100
Figura 33:Proceso prestación del servicio Polen.....	102
Figura 34: Organigrama - Polen.....	115
Figura 35: Proyección presupuesto de ventas.....	128
Figura 36: Nomina Proyectada Polen.....	128
Figura 37: Inversiones y Costos Administrativo.....	129
Figura 38: Inversión y Necesidades de Financiación.....	130
Figura 39: Liquidez – Razón Corriente	133
Figura 40: Nivel de Endeudamiento	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tamaños de empresa, ley colombiana	26
Tabla 2: Población localidades Zona norte de Bogotá.....	31
Tabla 3: Practicas responsables - Polen.....	35
Tabla 4: Inversión inicial empresa Polen.....	38
Tabla 5: Proyección de ventas Polen	40
Tabla 6: Indicadores financieros. Empresa polen.....	42
Tabla 7: Resultados palabras buscadas.....	59
Tabla 8: Palabras buscadas de acuerdo con el Core de negocio.	60
Tabla 9: Resultado Buscador de Palabras	61
Tabla 10: Productos Orgánicos vs convencionales	61
Tabla 11: Resultados palabras zona norte.....	62
Tabla 12: Entrevistas y hallazgos	66
Tabla 13: Riesgo y oportunidades del mercado de Polen	76
Tabla 14: Matriz de Perfil Competitivo.....	90
Tabla 15: Ficha Técnica Polen del Servicio	101
Tabla 16: Ficha Técnica del Producto y Servicio Comercial	101
Tabla 17: Balanced Scorecard Polen.....	112
Tabla 18: Cargos y Salarios - Polen.....	116
Tabla 19: Nomina Anual - Polen.....	116
Tabla 20 flujo de caja	130
Tabla 21: Estado de Resultados	131
Tabla 22: Balance General	132
Tabla 23: Calculo del WACC.....	134
Tabla 24: Objetivos desarrollo sostenible.....	140

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de mercado149
Anexo 2: Simulador Financiero.149
Anexo 3: Análisis Pestel.149

1. INTRODUCCIÓN

La bioeconomía y los negocios verdes están ganando cada vez más relevancia en el panorama colombiano, ya que se reconoce su potencial para impulsar un desarrollo sostenible y responsable con el medio ambiente. La bioeconomía se basa en el uso sostenible de los recursos biológicos y busca generar valor agregado a partir de ellos, promoviendo la conservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente.

En este sentido, los negocios verdes juegan un papel fundamental al integrar prácticas y modelos de negocio que reducen el impacto ambiental y promueven la eficiencia en el uso de los recursos. Estos negocios abarcan una amplia gama de sectores, desde la agricultura y la industria forestal hasta el turismo y la energía renovable. Su objetivo principal es generar beneficios económicos al mismo tiempo que contribuyen a la protección del medio ambiente y al bienestar de las comunidades locales.

Dentro de este contexto, las plataformas de compra directa y la promoción de la comida orgánica desempeñan un papel destacado. Estas plataformas permiten a los consumidores acceder de manera directa a productos sostenibles, eliminando intermediarios y fomentando la relación directa entre productores y consumidores. Esto no solo beneficia a los agricultores y emprendedores locales al evitar costos adicionales, sino que también garantiza a los consumidores productos frescos y de alta calidad, cultivados de manera responsable.

La comida orgánica, en particular, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años debido a la creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y respetuosa con el medio ambiente. Los alimentos orgánicos se cultivan sin el uso de pesticidas, herbicidas o fertilizantes sintéticos, lo que los hace más seguros y nutritivos. Además, su producción se rige por estándares estrictos que promueven prácticas agrícolas sostenibles y respetuosas con el entorno natural. (Alzate, En línea)

En este contexto, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo, ha desarrollado un plan de negocios verdes para los años 2022-2023. Este plan busca fomentar la adopción de prácticas sostenibles en diferentes sectores de la economía, promoviendo la innovación, la eficiencia energética, la gestión adecuada de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023)

En conclusión, la combinación de la bioeconomía, los negocios verdes, las plataformas de compra directa y la comida orgánica representa una oportunidad única para promover un desarrollo económico sostenible en Colombia. Estas iniciativas no solo contribuyen a la protección del medio

ambiente y a la conservación de la biodiversidad, sino que también generan empleo, promueven la inclusión social y mejoran la calidad de vida de las comunidades. Asimismo, impulsan la creación de una conciencia colectiva sobre la importancia de adoptar prácticas responsables y sostenibles en nuestras actividades diarias.

1.1. ANTECEDENTES DE LA IDEA DE NEGOCIO

El proyecto tiene sus raíces en la experiencia de provenir de padres campesinos y en haber presenciado y vivido las transformaciones en el campo colombiano. Se percibe cómo, progresivamente, el campo adquiere importancia en la búsqueda de recuperar sus fuentes de vida. Esto se experimenta desde la perspectiva de consumidores, pero también gracias a las vivencias laborales, lo que nos ha llevado a coincidir en una idea destinada a acercar y/o recuperar las raíces del cooperativismo y en colaboración con las asociaciones es como como se inició el trabajo conjunto para impulsar el crecimiento agrícola del país. De acuerdo con el DANE, las exportaciones de productos pues de esa manera fue que se empezó a trabajar de manera conjunta en el crecimiento agro del país por eso y de acuerdo con el DANE las exportaciones de productos agropecuarios para abril 2022 fueron de 1.048 millones USD donde represento un crecimiento del 66.7% que superó las cifras pre pandemia, ya que en abril de 2019 represento 539.872 millones USD (Contexto Ganadero, s.f.) por lo que hay un potencial en el sector a nivel nacional, impulsadas no solamente por el café y las flores, sino también por los no tradicionales como cacao, aceite de palma entre otros.

El grupo de exportación no tradicional alcanzó ventas por US\$1.877 millones entre enero y mayo de 2022, cifra que al compararla con el mismo periodo de 2021, US\$1.377 millones, aumentó 36,3% (Muñoz, 2022) de acuerdo con estos datos iniciales se puede ver el potencial agropecuario de Colombia, y la posibilidad que tiene el territorio nacional, la agricultura campesina, familiar y comunitaria produce más del 70% de los alimentos del país, es la actividad que más empleos rurales genera y cumple un papel invaluable para la conservación de la agro biodiversidad. (Territorios, 2020)

El estado de emergencia nacional declarado por el gobierno colombiano debido a la pandemia acerco al consumidor a nuevas tendencias ya que el estudio de Mordor Intelligence lo describe así “El aumento de la conciencia del consumidor sobre la salud y los beneficios de los productos alimenticios orgánicos ha estimulado aún más el crecimiento del mercado, (Mordor Intelligence, 2024) el consumidor busca productos con mejores cualidades y de origen natural, es un consumidor más consciente del impacto al medio ambiente, de acuerdo con las cifras que muestra el estudio.

Las ventas de productos frescos orgánicos en 2020 alcanzaron más de USD 8.5 mil millones. El volumen de ventas de productos orgánicos en general también aumentó en el año 2020, mostrando un crecimiento del 16%.

Esto muestra la capacidad que tiene el país para ser un productor destacado en diferentes tipos de alimentos y derivados de origen 100% orgánico y sostenibles, sin embargo, el crecimiento de los últimos años en diferentes regiones se basa en un 95% de la obtención para exportación con productos como café, banano, arroz, caña de azúcar y palma de aceite (La República, 2021)

Entre enero y septiembre de 2018, las exportaciones de la cadena de Agro alimentos sumaron US\$5.556,7 millones, siendo Estados Unidos, Europa, Japón y Canadá los principales destinos de exportación de este sector (Procolombia 2018). Por lo que demuestra un potencial no solo a nivel nacional sino de exportación.

Los productos de cuidado personal de origen natural en Colombia generan desde el año 2006 USD 643,440 millones y se puede observar el crecimiento en el año 2013 de USD 1,2 millones con una tasa de crecimiento anual de 9,7% (Statista Research Department,, 2023) por lo que también es una industria con un potencial de desarrollo a futuro de los productos orgánicos para el cuidado personal, así mismo se destacan por su diversidad y los diferentes artículos que se pueden elaborar como lo son aceites, extractos vegetales, colorantes, entre otros.

Del sector de la agricultura se ha desprendido subsectores que aportan en el crecimiento económico del sector, especialmente los agros alimentos y el nicho de los productos de cuidado personal, donde en el sector de agro alimentos se ve la clasificación empresarial compuesta por empresas con las siguientes clasificaciones grandes (17%), medianas (24%), microempresas (5%) y pequeñas (54%) Invierta en Colombia (Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, 2018)

Como lo demuestran los datos, en su mayoría este sector está en su mayoría compuesto de microempresas y pequeñas empresas es un sector muy vulnerable a las condiciones macroeconómicas por lo que cualquier afectación cambia la dinámica empresarial.

Durante la pandemia se generó un fenómeno de estancamiento de los productos, ya que el agricultor no tenía como sacar su producto y transportarlo.

Un fenómeno que siempre ha afectado al campesino agricultor en Colombia es la falta de servicios logísticos y restricciones de operación para llevar sus productos a los mercados urbanos.

Una vez el campesino consigue sacar su producto se enfrenta al problema de la comercialización ya que su mercancía se ve sometida a una cadena de intermediarios, que resta valor agregado al producto, lo que perjudica al agricultor y al consumidor final.

La falta de ordenamiento en la cadena productiva, que genera estacionalidad en las salidas de cosecha y en consecuencia ciclos perpetuos de precios altos y bajos y una oferta inestable (Cruz Cárdenas, 2021).

Por lo que esto pone al productor en una situación de vulnerabilidad y de desventaja en su producto porque pocas veces obtiene rentabilidad de su inversión, esta situación que no le permite llegar al grueso de la población y abrirse un espacio más grande en el mercado urbano es ahí donde se observa una gran posibilidad, de abrir espacios digitales para que en diferentes lugares del país se pueda producir la venta de estos productos, garantizándole a los productores una cadena de distribución directa sin intermediarios y que sea el productor quien reciba la rentabilidad de sus bienes.

Por lo cual esta idea de negocio es llegar a todos los productores, como un aliado que le garantizará una cadena de distribución justa y la masificación de sus productos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La implementación de una plataforma digital para la recepción, control de pedidos y gestión de inventarios en los entornos B2B y B2C se posiciona como una estrategia empresarial esencial en el contexto actual, donde la creciente digitalización y cambios en las expectativas de los consumidores son imperativos por considerar. Esta iniciativa se justifica de manera integral al abordar diversos aspectos clave:

- **Eficiencia operativa y optimización de procesos:** En un mundo cada vez más digitalizado, contar con herramientas tecnológicas que agilicen y automaticen los procesos empresariales es fundamental. La plataforma digital propuesta permitirá recibir y gestionar pedidos de manera más eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y eliminando errores asociados al procesamiento manual de la información. Además, al tener un control más preciso de los inventarios, se podrán evitar problemas de desabastecimiento o exceso de stock, optimizando los recursos y mejorando la gestión de costos. (Laudon & Laudon (2016).
- **Competitividad y expansión de mercado:** La adopción de una plataforma digital en el ámbito B2B permitirá a las empresas interactuar de manera más efectiva con proveedores y distribuidores. Esto agilizará las transacciones comerciales, fortaleciendo las relaciones con los socios comerciales y generando nuevas oportunidades de negocio. Por otro lado, la inclusión del enfoque B2C brindará la posibilidad de llegar directamente a los consumidores finales, ofreciendo una experiencia de compra más conveniente y personalizada. Esto ampliará el

alcance de la empresa, aumentando su visibilidad y generando nuevas fuentes de ingresos (Porter, 2008).

- **Toma de decisiones estratégicas basadas en datos:** La plataforma digital recopilará información valiosa sobre los pedidos, inventarios y transacciones realizadas. Estos datos se pueden analizar para obtener información relevante sobre patrones de demanda, comportamiento del mercado y preferencias de los clientes. Al contar con datos en tiempo real y análisis precisos, se podrán tomar decisiones estratégicas más fundamentadas, ajustando la oferta de productos y servicios a las necesidades del mercado. Esto permitirá maximizar los resultados comerciales, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la satisfacción del cliente (G. M, 2017)
- **Adaptación al entorno digital y demanda del mercado:** La transformación digital es una realidad presente en todos los sectores de la economía. Las empresas que no se adapten a este nuevo entorno corren el riesgo de quedar rezagadas y perder competitividad. La implementación de una plataforma digital en el ámbito B2B y B2C es un paso necesario para mantenerse alineado con las demandas del mercado y las expectativas de los clientes. Además, esta adaptación permitirá aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología, como la automatización de tareas, la mejora en la experiencia de compra y la optimización de los procesos internos (Wetherbe, 2015).

El comercio electrónico ofrece la ventaja de eliminar intermediarios innecesarios en la cadena de distribución al facilitar un contacto directo entre los consumidores y los proveedores de productos y servicios. Según (Cordero, 2019), en el ámbito del comercio electrónico, los intermediarios son prescindibles debido a la presencia de internet, que permite una interacción dinámica y digital entre compradores y vendedores. Los clientes solo necesitan disponer de un teléfono móvil u otro dispositivo electrónico para llevar a cabo sus transacciones. Esta dinámica elimina la necesidad de intermediarios tradicionales en el proceso de compra y venta.

La concepción y desarrollo de la plataforma digital Polen no **será** simplemente una respuesta a las exigencias actuales del mercado, sino que se configura como una iniciativa estratégica proactiva. Su creación no solo buscará mejorar la eficiencia operativa, sino también fomentar la competitividad empresarial y capitalizar las oportunidades derivadas de la transformación digital y el comercio electrónico. La sinergia efectiva de estos elementos esencialmente posicionará a la empresa para no solo ajustarse al panorama empresarial actual, sino para establecer los cimientos necesarios que propicien un crecimiento sostenible y la consecución de una posición de liderazgo en su respectiva industria. La integración de esta plataforma se concibe como una inversión estratégica que no solo responde a las expectativas del presente, sino que también anticipa y se

adapta a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial, garantizando así una trayectoria sólida hacia el éxito y la relevancia en el mercado.

1.3. PROBLEMÁTICA

En Colombia, el sector agrícola enfrenta diversas problemáticas que afectan a los productores, campesinos y comerciantes del campo, dificultando el desarrollo y el crecimiento de sus negocios. A diario, a través de noticias y protestas, se evidencian las condiciones adversas en las que se encuentran y la falta de mejoras en su situación. Esta es una situación persistente desde los inicios de la república y aún no se vislumbra una solución cercana.

En el nicho de productos orgánicos, la mayoría de los productores son microempresas y pymes. Sin embargo, según Rosmery Quintero, presidenta de ACOPI (Asociación Colombiana de pequeñas y medianas empresas), la mitad de estas empresas no sobrevive al primer año y solo el 20% alcanza el tercer año. Esto revela una alta tasa de fracaso empresarial en el sector (Datalab, 2021).

A pesar de esta realidad preocupante, el sector agropecuario enfrenta problemáticas específicas relacionadas con la oferta, que se pueden clasificar en cinco categorías. En cuanto a la materia prima, se observa un descuido en la categorización de especies silvestres, sus usos, propiedades y mercados potenciales. Además, la falta de infraestructura vial dificulta el acceso a las zonas de producción.

En cuanto a la producción, no se logra satisfacer la demanda del mercado, y tampoco existe una red de productores organizada que pueda abastecer el mercado de manera efectiva. En términos logísticos, existe una falta de organización en los centros de acopio, transporte y distribución.

En relación con el producto/servicio, se evidencian limitaciones en la transformación del producto, lo que impide agregar valor y establecer cadenas de valor sólidas. El envasado de los productos no resalta sus características ambientales, lo que genera una discordancia entre el valor agregado y la propuesta de valor. La falta de cadenas de valor dificulta la trazabilidad de la producción y hace que el sector sea vulnerable a la especulación de precios, los cambios del mercado y el incumplimiento de normas sanitarias y de calidad. Además, es difícil cumplir con los estándares necesarios para obtener acreditaciones de etiquetado, inocuidad y sellos verdes.

En cuanto a la comercialización, existen pocos estudios de mercado enfocados en los negocios verdes y escasas plataformas de comercialización. Además, las líneas de investigación no trabajan en conjunto con los estudios de mercado ni con los propios productores. Existe una dependencia del estado para poder sobrevivir en este contexto (Plan nacional de negocios verdes, 2014).

A pesar de estas dificultades, existen oportunidades para el sector. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible anunció que Colombia ha logrado establecer 4165 negocios verdes, destacados emprendimientos que contribuyen al desarrollo económico y generación de empleo, al tiempo que protegen valiosos recursos naturales. Durante el último año, se han aprobado 1005 nuevos negocios verdes, 400 de los cuales recibieron el aval directo del Minambiente, mientras que los otros 530 fueron verificados por diversas autoridades ambientales del país. Este aumento del 30% en iniciativas de este tipo es una excelente noticia, ya que refleja el compromiso de estos emprendimientos con la preservación de la biodiversidad colombiana (Ministerio de Ambiente, 2022)

En este contexto, Polen se presenta como una solución que busca minimizar la intervención de intermediarios y permitir la venta directa al consumidor final, brindando una oportunidad para impulsar el crecimiento y desarrollo de los negocios verdes en el sector agropecuario colombiano.

1.4. OBJETIVOS

A continuación, se describen los objetivos planteados para el proyecto.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Facilitar el acceso de los consumidores a productos saludables y sostenibles mediante una plataforma de comercialización directa de alimentos orgánicos, eliminando intermediarios en la cadena de suministro.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno empresarial y la viabilidad de mercado.
- Diseñar el plan de negocios y estrategia empresariales para Polen.
- Evaluar la viabilidad financiera.
- Crear estrategias de marketing.
- Diseñar un sistema de gestión eficiente y evaluación de resultados

1.5. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO

El emprendimiento actualmente se encuentra en una fase inicial de creación y validación. Este plan de negocios tiene como objetivo principal llevar a cabo la constitución de la empresa, así como realizar actividades esenciales como la gestión de recursos y la formación del equipo de trabajo. Durante este proceso, se construyó el mercado objetivo, estableciendo colaboraciones con diversas instituciones que respaldan la viabilidad de la iniciativa empresarial.

Simultáneamente, se están llevando a cabo estudios exhaustivos de viabilidad técnica y financiera en la zona de influencia del proyecto. La intención es implementar la iniciativa empresarial como una propuesta centrada en la explotación de tecnologías disruptivas y la adopción de modelos de economía colaborativa. Este enfoque no solo representa una oportunidad de mercado, sino también una perspectiva de alto impacto social, ambiental y económico.

1.6. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En vista de la creciente demanda de productos orgánicos y la necesidad de establecer una cadena de suministro eficiente, se ha desarrollado un servicio logístico y comercial integral que busca facilitar la conexión entre los productores de negocios verdes y los consumidores finales.

La definición biológica del Polen es un fino polvillo que transporta células reproductivas que permite la reproducción de las plantas, dado este y basándonos en este proceso natural Polen tiene como objetivo principal ser la plataforma donde se pueda asegurar la recolección de productos frescos de diferentes productores y que su posterior distribución sea rápida y confiable. (Acosta, 2021)

El servicio logístico de la empresa se dividirá en dos partes fundamentales: la recogida de productos directamente de los productores y cultivadores, y su posterior distribución a los destinos designados. Para garantizar una recogida eficiente, Polen subcontratará a transportadores locales, quienes se encargarán de realizar la recolección en campo en las regiones donde se desarrollan los productos. La coordinación de los alcances y detalles de cada compra se llevará a cabo en cada transacción, asegurando una logística fluida y adaptada a las necesidades específicas.

La distribución de los productos se realizará de manera distinta según los clientes a los que se dirija. Para los clientes B2C, la distribución se llevará a cabo a través de plataformas de mensajería establecidas en Bogotá. Los clientes podrán contratar este servicio mediante la plataforma digital

de Polen, y la entrega se realizará de forma inmediata, en concordancia con las necesidades de tiempo expresadas por el cliente y los tiempos de entrega estipulados por la plataforma.

En cuanto a los clientes del sector B2B, Polen ofrecerá una plataforma especializada que les permitirá realizar pedidos previos de productos. Estos pedidos serán procesados y alistados por el equipo logístico de Polen, y se garantiza que serán entregados en un plazo máximo de tres días. Si el cliente lo especifica, la entrega se realizará en una fecha posterior a los tres días establecidos como tiempo máximo de entrega. De esta manera, se busca brindar a los clientes B2B una atención eficiente y adaptada a sus requerimientos.

En resumen, el servicio ofrecido por Polen se basa en una plataforma logística y comercial que permite la recogida, control de inventario y distribución de productos orgánicos.

Con enfoque tanto en clientes B2C como B2B, Polen se esfuerza por brindar una experiencia de compra cómoda y confiable, garantizando la calidad y frescura de los productos. A través de su innovador enfoque logístico y su plataforma digital intuitiva, Polen busca fortalecer el sector de negocios verdes y promover un estilo de vida saludable y sostenible.

1.7. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

En el ámbito empresarial, la cultura organizacional desempeña un papel crucial en la definición y proyección de la identidad de una empresa. Según (Cameron y Quinn ,2011), la cultura empresarial se manifiesta a través de valores, supuestos y expectativas que caracterizan tanto a la organización en sí como a sus miembros. Esta cultura no solo establece cómo se llevan a cabo las operaciones internas, sino que también refleja las ideologías arraigadas en la mentalidad de quienes conforman la empresa. (Flor Lucila Delfín Pozos, 2016)

Al comprender y definir claramente la cultura empresarial, se otorga a cada miembro un sentido de identidad y se establecen pautas de acción no necesariamente explícitas. Además, la cultura consolida un sistema social distintivo dentro de la organización. En este contexto, exploraremos la relevancia de la identidad empresarial y cómo esta se ve intrínsecamente ligada a la cultura organizacional, delineando así la importancia de cultivar y nutrir un nombre y una identidad sólidos en el entorno empresarial actual.

A continuación, describimos el nombre designado, tamaño y ubicación para Polen en consonancia con la relevancia de la cultura organizacional en la identidad empresarial.

1.7.1. NOMBRE

El nombre "Polen" fue seleccionado con la intención de resaltar la fortaleza que tiene el polen para la reproducción de las plantas, así mismo, reflejar la eficiencia y estructural de las abejas y sus hexágonos, que, si bien no se relacionan directamente con el polen, son un símbolo de organización y eficacia.

De manera paralela, la plataforma digital Polen proporciona a los usuarios un espacio para descubrir estructuras de comercialización de productos orgánicos. Además, ofrece la posibilidad de interactuar directamente con los productores, facilitando así un canal de comunicación y negociación directa.

1.7.2. TAMAÑO

Basándonos en la clasificación empresarial establecida en Colombia, podemos determinar el tamaño de la empresa Polen en función de su estructura y nivel de operaciones. A continuación, se proporciona una descripción general:

Tabla 1: Tamaños de empresa, ley colombiana

Tipo de Empresa	Activos Totales (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes)	Número de Empleados
Microempresa	Menos de 501	Menos de 10
Pequeña Empresa	501 a 5,000	11 a 50
Mediana Empresa	5,001 a 30,000	51 a 200
Gran Empresa	Más de 30,000	Más de 200

Fuente: (Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

En el contexto de Polen, al encontrarse en sus etapas iniciales con activos que no superan los 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y un equipo de colaboradores inferior a 10, la empresa se clasificaría como una Microempresa. Conforme logre experimentar un crecimiento y aumente tanto sus activos como su equipo de trabajo, adquirirá la categoría de

Pequeña Empresa. Si continúa expandiéndose y aumenta su volumen de activos, así como su fuerza laboral, sería considerada una Mediana Empresa. Finalmente, si ha experimentado un crecimiento sustancial y cuenta con una gran base de activos y un amplio número de empleados, alcanzaría la clasificación de Gran Empresa.

Es importante tener en cuenta que la clasificación del tamaño de la empresa Polen variaría según su evolución, crecimiento y la normativa vigente en Colombia.

1.7.3. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La ubicación estratégica de Polen se determinó mediante la aplicación de la metodología de micro y macro localización. Esta evaluación minuciosa nos permitió obtener resultados que respaldan la elección de la ubicación óptima para el proyecto.

A nivel de macro localización, se consideró que la ciudad de Bogotá es el lugar idóneo para establecer las operaciones principales de Polen. Su ubicación geográfica central la convierte en un punto de conexión directa con las principales regiones y municipios productores de la región central de Colombia. Además, Bogotá cuenta con una amplia conectividad vial y tecnológica, así como una mayor estabilidad en comparación con otras ciudades del país.

En cuanto a la micro localización, se realizó un análisis del perfil de los potenciales clientes. Con base en estos datos, se determinó que la ubicación inicial de Polen será en la localidad de Usaquén.

La localidad de Usaquén se encuentra situada en el extremo nororiental de la ciudad de Bogotá, limita en el norte con el municipio de Chía (perímetro urbano), sur con Chapinero (Calle 100), mientras que en el oriente colinda con el municipio de La Calera (cerros orientales). Finalmente, en el occidente limita con la Localidad de Suba (Autopista norte) (Integración Social , 2009)

Figura 1: Mapa localidad de Usaquén y sus límites

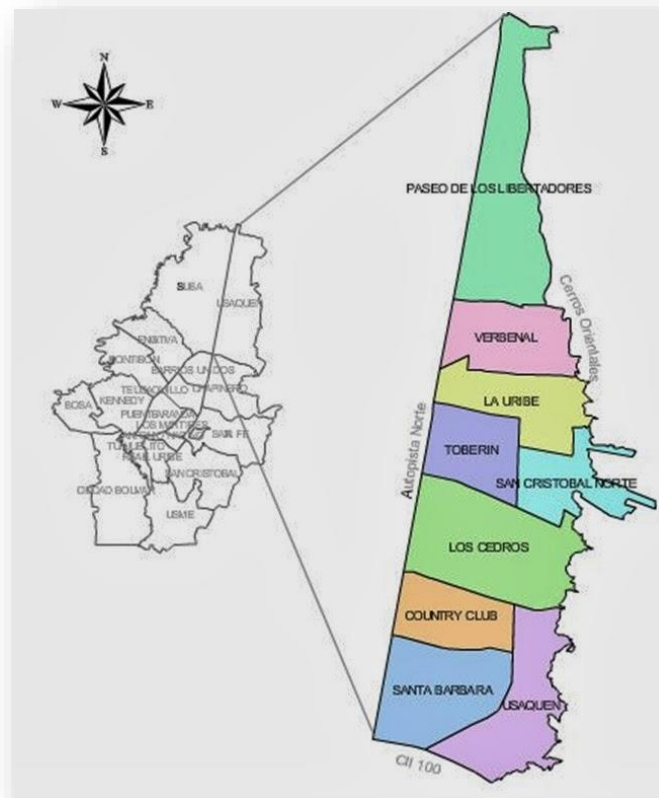


Fuente: Portal educativo Mapade.org (Mapade.org., 2016)

La localidad de Usaquén, específicamente el barrio Usaquén se destaca por ser el hogar de la mayor concentración de residentes pertenecientes a los estratos 5 y 6. Este dinámico enclave urbano está dividido en nueve Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) y abarca un total de 2.239 barrios y una extensión de 61,2 km (Tabla 1.1 - Datos Abiertos Bogotá, 2022)

Esta elección estratégica responde al enfoque en la atención a la base principal de clientes en esta área de la ciudad. Esta proximidad facilitará el servicio y la eficaz distribución de productos. Además, esta ubicación permitirá recibir la mercancía de los productores del norte del país de manera efectiva, sin afectar significativamente los productos provenientes de otras regiones.

Figura 2: Mapa localidad de Usaquén – Unidades de planeamiento Zonal

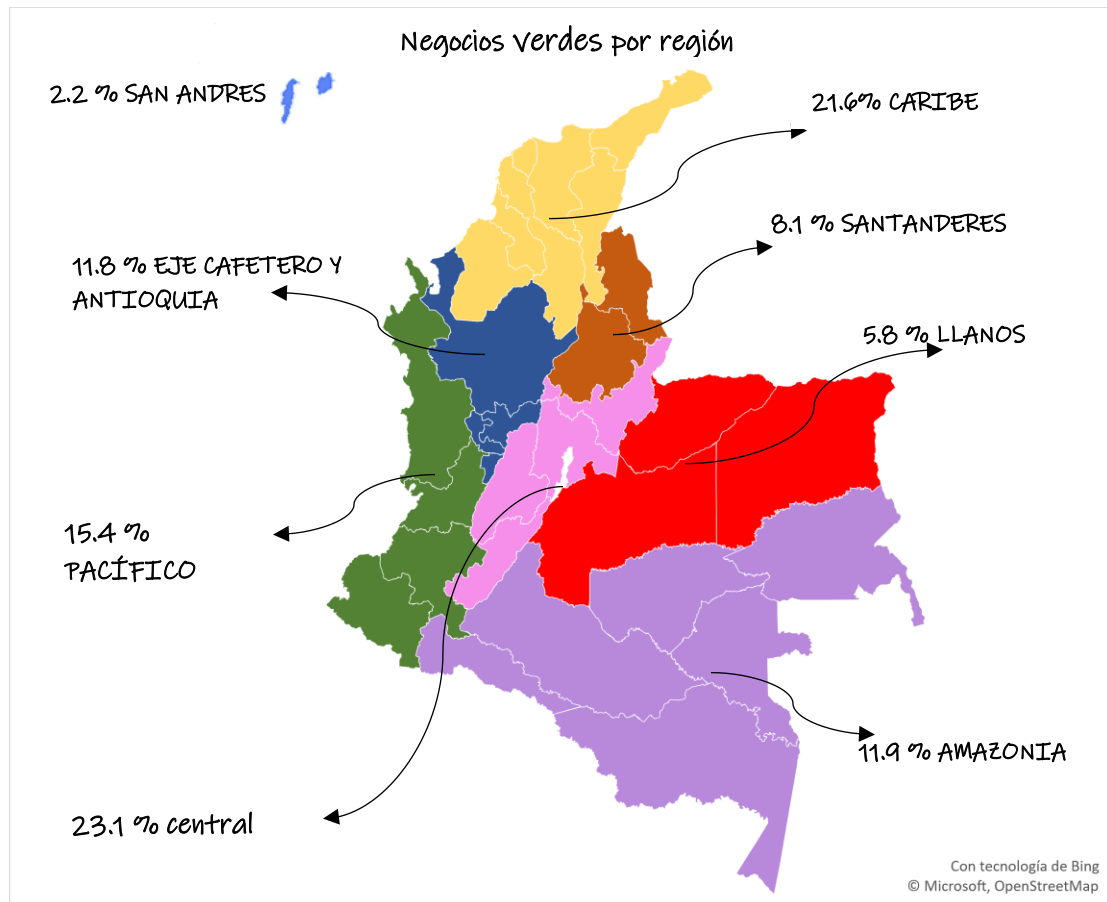


Fuente: (Localidad de Usaquén, 2013) (s.f.).

1.8. MERCADO POTENCIAL

Basándonos en la idea de negocio y en el uso de la plataforma digital como medio logístico, el mercado potencial de Polen se divide en dos categorías principales. En primer lugar, se encuentran los Productores, agricultores y cultivadores de negocios verdes. Según datos proporcionados por el Ministerio de Ambiente en el año 2022, en Colombia existen 4.162 negocios verdes verificados y vinculados al plan de negocios verdes, así como 1.005 negocios verdes en zonas PDET Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (Ministerio de Medio Ambiente, 2022), los cuales se encuentran categorizados por regiones en la siguiente imagen:

Figura 3: Negocios verdes por región



Fuente: Ministerio de Ambiente Infografía venta de negocios verdes, 2022. Elaboración Propia.

Como una segmentación más específica de mercado potencial, inicialmente se abarcará la región central que es del 23.1% de los negocios verdes por región equivalentes a 960 negocios verdes.

En la segunda categoría, nos enfocamos en los compradores individuales dentro de un rango de edad de 18 a 65 años, ubicados específicamente en la zona norte de Bogotá. Esta zona abarca las localidades de Suba, Usaquén y Chapinero, las cuales tienen una población total de 1.997.296 habitantes según datos actualizados en 2021. (Secretaría de Planeación Distrital - Visor de Población 2018, 2023)

Al profundizar en la composición de la población de la zona norte de Bogotá, podemos observar los siguientes datos demográficos:

Localidad de Suba: Esta localidad cuenta con una población estimada de 1.252.675 habitantes. Se caracteriza por ser una zona residencial con una mezcla diversa de familias jóvenes,

profesionales y adultos mayores. Existe una creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y sostenible, lo que brinda una oportunidad para que Polen llegue a este segmento de compradores.

Localidad de Usaquén: Con una población aproximada de 571.268 habitantes, Usaquén es conocida por ser un área de alto desarrollo comercial y residencial. Esta localidad atrae a una variedad de consumidores con diferentes niveles de ingresos y estilos de vida. Existe una demanda creciente de productos saludables y de calidad, lo que crea un mercado potencial para Polen en esta área.

Localidad de Chapinero: Con una población de aproximadamente 173.353 habitantes, Chapinero es una localidad diversa y vibrante. Se caracteriza por tener una alta concentración de jóvenes profesionales, estudiantes universitarios y personas en busca de opciones gastronómicas saludables. Polen puede aprovechar este entorno favorable para ofrecer sus productos y establecer una conexión directa con los consumidores interesados en la alimentación saludable.

Tabla 2: Población localidades Zona norte de Bogotá

Localidad	Cifras
Usaquén	571.268
Chapinero	173.353
Suba	1.252.675
Total	1.997.296

Fuente: Pagina web. (Como vamos Bogota 25 años, 2018).

1.9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SERVICIO

Basados en el libro "Administración estratégica: competitividad y globalización", se argumenta que la ventaja competitiva se construye sobre recursos, capacidades y competencias centrales, siendo estos valiosos, escasos, costosos de replicar y difícilmente reemplazables para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (**Learning, 2007**).

Al aplicar este concepto a la empresa en creación, Polen, se identifica la potencial ventaja competitiva en su futura capacidad para conectar de manera eficiente productores, agricultores y negocios verdes con el consumidor final. Polen aspira a ofrecer un servicio logístico, comercial y digital que minimice la intermediación y maximice el valor para todas las partes involucradas.

Para fortalecer esta futura ventaja, Polen planea capitalizar recursos valiosos y escasos, como una red planificada de productores y agricultores verdes, con conocimientos especializados en logística y comercialización, respaldados por plataformas digitales avanzadas. Estas capacidades proyectadas serían difíciles de replicar, buscando otorgar a Polen una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Adicionalmente, Polen tiene la intención de desarrollar competencias centrales en la gestión de la cadena de suministro, la optimización de operaciones y la implementación de tecnologías digitales innovadoras. Aunque se debe aclarar la fase actual de la empresa, estas proyecciones apuntan a fortalecer la posición de Polen en el mercado emergente de alimentos saludables y sostenibles.

A través del lienzo de propuesta de valor, Polen, tiene la intención de plasmar visualmente cómo estas capacidades y recursos únicos se traducen en beneficios tangibles para sus clientes. Este lienzo servirá como una herramienta estratégica para comunicar de manera clara y convincente cómo Polen se distinguirá en el mercado al ofrecer un valor excepcional en el apasionante sector de alimentos saludables y sostenibles.

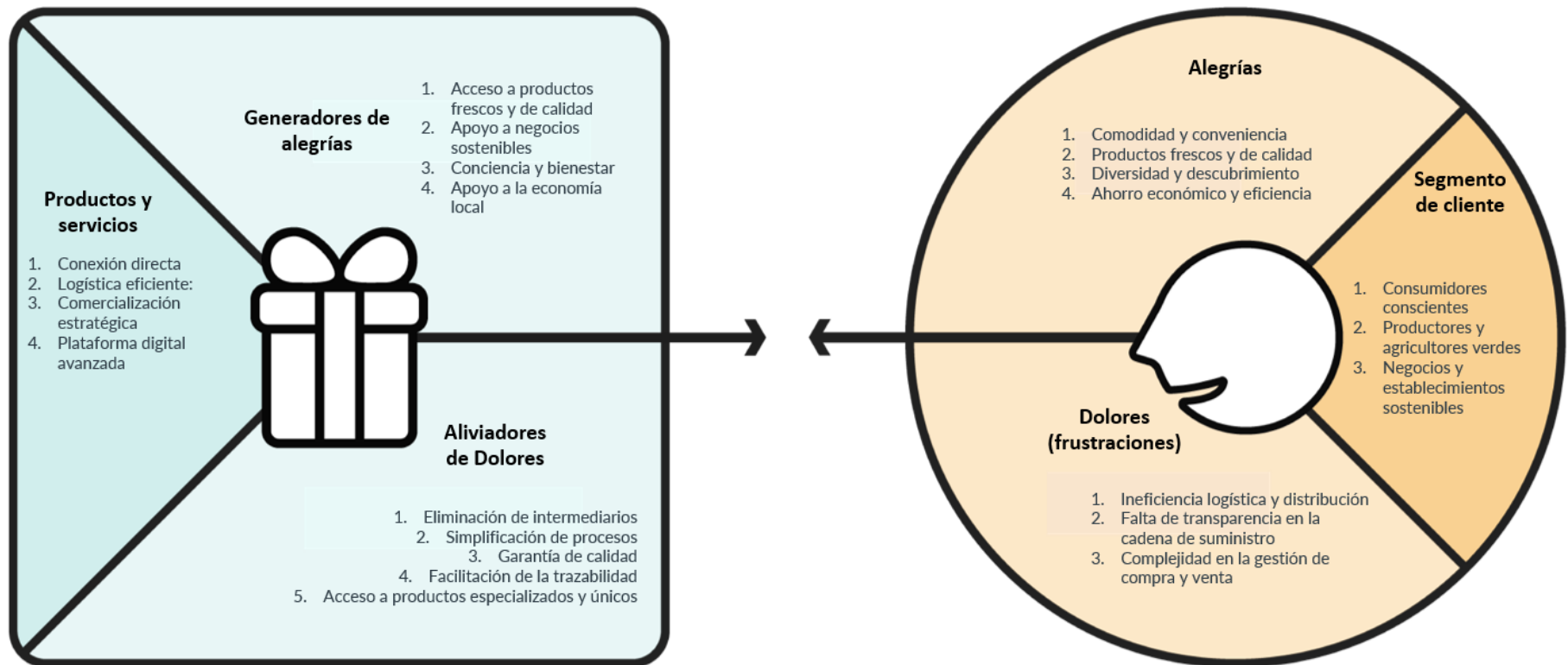
Cada trazo en el lienzo representa la promesa de eficiencia, la conexión auténtica con productores y agricultores, y la dedicación a la sostenibilidad y la salud. La gestión de la cadena de suministro no es simplemente un proceso, sino un compromiso con la integridad y la transparencia. La implementación de tecnologías digitales no es solo una estrategia, sino una narrativa de innovación continua.

A continuación se presenta el lienzo de propuesta de valor para Polen:

Figura 4: Lienzo propuesta de valor empresa Polen



LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de valor de Polen se destaca por su enfoque en la conexión directa entre productores, agricultores y cultivadores de negocios verdes y el consumidor final. Este enfoque elimina intermediarios innecesarios en la cadena de suministro, lo que resulta en una serie de beneficios tanto para los productores como para los consumidores.

En primer lugar, para los productores y agricultores, la propuesta de valor de Polen les permite llegar directamente a los consumidores finales, lo que significa que pueden obtener una mayor visibilidad de sus productos y maximizar sus ganancias. Al eliminar intermediarios, se reducen los costos asociados con la distribución y se establecen contratos directos, lo que permite una relación más cercana y rentable con los clientes.

Para los consumidores finales, la propuesta de valor de Polen ofrece una serie de beneficios significativos. En primer lugar, tienen acceso a productos frescos y de alta calidad ya que se elimina la utilización de insumos como fertilizantes, plaguicidas sintéticos y semillas modificadas genéticamente lo que conlleva a la eliminación de aditivos y conservantes garantizando un ciclo biológico natural del producto sembrado. Esto brinda la confianza de que están adquiriendo alimentos saludables y cultivados o producidos de manera responsable.

Para garantizar el consumo de alimentos saludables Polen realizará la selección de proveedores asegurando la calidad y responsabilidad en la cadena de suministro a continuación se mencionan algunos pasos clave que podrían considerarse para llevar a cabo este proceso de selección:

Definición de Criterios de Selección: Polen establecerá criterios claros que los proveedores deben cumplir. Estos criterios podrían incluir la producción orgánica, prácticas sostenibles, ausencia de químicos nocivos, historial de calidad y experiencia en la industria.

Investigación y Búsqueda: Investigar y buscar activamente productores y agricultores que cumplan con los criterios establecidos. Esto puede incluir la búsqueda en bases de datos, ferias comerciales, blogs y noticias.

Evaluación Inicial: Realizar una evaluación inicial de los proveedores identificados. Esto podría implicar revisar su historial, certificaciones, prácticas agrícolas, ubicación geográfica, y capacidad para cumplir con los requisitos de suministro.

Verificación de Certificaciones: Validar las certificaciones presentadas por los proveedores. Esto podría implicar ponerse en contacto con las autoridades emisoras de las certificaciones para confirmar su autenticidad.

Referencias y Reputación: Obtener referencias de otros compradores o socios que hayan trabajado con los proveedores en el pasado. Investigar la reputación del proveedor en la industria puede proporcionar información valiosa sobre su confiabilidad.

Evaluación Continua: Una vez seleccionados los proveedores, establecer un proceso de evaluación continua para asegurarse de que sigan cumpliendo con los estándares de calidad y responsabilidad a lo largo del tiempo.

Contratos y Acuerdos: Establecer contratos y acuerdos claros que detallen las expectativas, estándares de calidad, plazos de entrega y otros términos relevantes.

Al elegir a Polen, los consumidores contribuyen al apoyo de productores con prácticas sostenibles y orgánicas además del fortalecimiento de la economía local. Al comprar directamente a los productores locales, están respaldando la creación de empleo en su comunidad.

Para garantizar prácticas responsables y sostenibles se mencionan diferentes Ítems para tener en cuenta:

Tabla 3: Practicas responsables - Polen

Aspecto	Descripción	Desarrollo
Política de Pagos Justos	Establecer una política que garantice que los precios de compra sean justos y cubran los costos de producción.	- Realizar análisis de costos de producción y cálculos de margen de ganancia.
	Compromiso de pagar de manera puntual y equitativa a los productores locales.	- Establecer plazos claros para los pagos.
	Considerar las condiciones del mercado, costos de producción y margen de ganancia razonable.	- Monitorear el mercado y ajustar precios según cambios en los costos y la demanda.
Transparencia en los Precios	Comunicar abierta y transparentemente cómo se determinan los precios y cómo se calculan los pagos a los productores.	- Publicar información sobre los cálculos de precios en la plataforma de Polen.
Compromiso de Responsabilidad Social	Hacer públicas las políticas y prácticas de responsabilidad social en relación con los pagos y las condiciones laborales.	- Crear una sección en el sitio web de Polen dedicada a las políticas de responsabilidad social.
Diálogo con Productores	Involucrar a los productores en la determinación de precios y condiciones de pago.	- Realizar reuniones regulares o encuestas para recopilar la opinión de los productores.
	Escuchar sus perspectivas, necesidades y preocupaciones para ajustar los términos.	- Realizar entrevistas con productores para conocer sus desafíos y sugerencias.
Evaluación y Ajuste Periódico	Realizar revisiones regulares de los precios y condiciones de pago para asegurar que sigan siendo justos.	- Establecer una frecuencia para revisar los precios y condiciones de pago.
	Ajustar los precios en función de cambios en los costos de producción y condiciones del mercado.	- Realizar análisis periódicos de costos y mercado para determinar ajustes necesarios.

Aspecto	Descripción	Desarrollo
Comunicación con Consumidores	Explicar a los consumidores la importancia de apoyar prácticas justas y sostenibles en la cadena de suministro.	- Incorporar información sobre prácticas justas en la página de inicio y marketing de Polen.
	Hay que destacar cómo Polen se compromete a asegurar condiciones justas para los productores locales.	- Crear contenido en redes sociales y blogs que resalte el enfoque de Polen en la equidad.

Fuente: elaboración propia.

La propuesta de valor de Polen también destaca por ofrecer una experiencia de compra única. Al permitir a los consumidores interactuar directamente con los productores y agricultores, se crea un vínculo emocional con los alimentos y los productos que adquieren. Esto proporciona una sensación de exclusividad y conexión, lo que resulta en una experiencia de compra más significativa y satisfactoria.

La forma en que se llevará a cabo esta experiencia de compra única se basa en la implementación de estrategias específicas. Polen planea facilitar la interacción directa entre los consumidores y los productores y agricultores a través de diversas medidas. Estas incluyen:

Plataforma de Comunicación Directa: Polen desarrollará una plataforma en línea que permitirá a los consumidores comunicarse directamente con los productores y agricultores. Esta plataforma podría incluir opciones para realizar preguntas, asesorías, compartir historias e información sobre la procedencia de los productos.

Plataforma de Comunicación Directa: Polen desarrollara una línea de atención al productor para dar soporte e información sobre la negociación de sus productos en la plataforma.

Perfiles de Productores: Se crearán perfiles detallados para cada productor y agricultor, que destacarán sus historias, prácticas agrícolas y enfoques de producción. Esto brindará a los consumidores una visión más profunda de las personas detrás de los productos.

Comentarios y Evaluaciones: Los consumidores podrán dejar comentarios y evaluaciones directamente en los perfiles de los productores. Esto no solo brinda retroalimentación a los productores, sino que también fomenta una mayor interacción.

Comunicación en Redes Sociales: Polen utilizará las redes sociales para promover la interacción entre los consumidores y los productores. Publicaciones, historias en vivo y sesiones de preguntas y respuestas pueden ser formas efectivas de fomentar la conexión.

En términos de alivio de dolores, Polen aborda las preocupaciones comunes de los consumidores relacionadas con la transparencia en la cadena de suministro y la dificultad para

encontrar productos específicos. Al proporcionar información detallada sobre los productores, los métodos de cultivo y las prácticas sostenibles, Polen garantiza la trazabilidad de los productos mediante la información respectiva del producto que están adquiriendo y los procesos de cultivos, brindando a los consumidores confianza en la procedencia y la calidad de los productos que adquieren.

La propuesta de valor de Polen se centra en proporcionar información detallada acerca de los productores, los métodos de cultivo y las prácticas sostenibles. Este enfoque, alineado con la necesidad de conocer el origen y la autenticidad de los productos, refuerza la importancia de la trazabilidad en la cadena de suministro. La incorporación de la tecnología Blockchain, emerge como una solución sólida para garantizar la trazabilidad y autenticidad de los productos ofrecidos por Polen.

En este contexto, Polen tendrá la oportunidad de potenciar su propuesta de valor al implementar Blockchain como herramienta de registro y verificación en cada etapa de la cadena de suministro. Este enfoque, respaldado por la tecnología, consolida la confianza de los consumidores al asegurar la procedencia y calidad de los productos que eligen adquirir.

La trazabilidad, habilitada por la tecnología Blockchain, se convierte en el vínculo esencial entre la transparencia en la cadena de suministro y la confianza de los consumidores. Mediante la reducción de la opacidad en la procedencia de los productos y la presentación de información verificable, Polen logra mitigar las inquietudes de los consumidores en términos de autenticidad y calidad.

La propuesta de valor de Polen se destaca por su enfoque en la conexión directa entre productores, agricultores y consumidores finales. Al eliminar intermediarios, se generan beneficios tanto para los productores como para los consumidores, que incluyen acceso a productos frescos y de alta calidad, apoyo a negocios sostenibles, una experiencia de compra única y la garantía de trazabilidad de los productos. Esta propuesta de valor fortalece la conexión emocional con los clientes y promueve la sostenibilidad económica y ambiental.

1.10. RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS

La inversión en propiedad planta y equipo abarca la adquisición de los equipos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de Polen. Estos incluyen basculas para pesaje que permitirán una medición precisa de los productos, estibas y estantes de almacenamiento para una organización eficiente, así como equipos de etiquetado y rotulado para la correcta identificación de los productos.

El equipo de oficina se refiere a la adquisición de computadoras, impresoras y escritorios que serán utilizados por el personal administrativo de Polen. Estos equipos son esenciales para llevar a cabo tareas como la gestión de pedidos, la facturación y la comunicación interna y externa.

La inversión en intangibles se destina al desarrollo de una plataforma digital personalizada que permita la conexión eficiente entre productores y consumidores. Esta herramienta facilitará la visualización de productos, la realización de pedidos, la gestión de inventario y otras funciones clave para el éxito del servicio ofrecido por Polen.

Por último, los gastos de puesta en marcha cubren una variedad de actividades necesarias para el inicio de la empresa. Esto incluye actividades de marketing para promocionar los servicios de Polen y atraer tanto a productores como a consumidores

Además, se consideran los gastos relacionados con la adecuación de las instalaciones físicas de la empresa y los trámites legales y administrativos necesarios para establecer la empresa de manera formal.

En conjunto, estas inversiones son esenciales para asegurar un inicio sólido y fortalecer la ventaja competitiva de Polen en el mercado de la conexión de productores, agricultores y cultivadores de negocios verdes con el consumidor final. Cada categoría de inversión contribuye a la infraestructura, tecnología y operaciones necesarias para ofrecer un servicio eficiente y diferenciado.

En la siguiente tabla se presentan los valores de inversión necesarios para la empresa Polen:

Tabla 4: Inversión inicial empresa Polen

Categoría	Valor	Descripción
Propiedad planta y equipo	\$ 10.000.000	Incluye equipos bolsas rotuladas, estantes y archivadores. Estos equipos son necesarios para las operaciones de polen.
Equipo de oficina	\$ 25.000.000	Esta partida comprende la adquisición de equipos de oficina, como computadoras, impresoras y escritorios, necesarios para las tareas administrativas y de gestión de polen.

Categoría	Valor	Descripción
Inversiones en intangibles	\$ 10.000.000	La inversión en intangibles se destinará al desarrollo de una plataforma digital de conexión entre productores y consumidores. Esta herramienta permitirá una interacción eficiente y facilitará la optimización del servicio ofrecido por polen.
Gastos de puesta en marcha	\$ 15.000.000	Estos gastos incluyen actividades de marketing, como campañas de publicidad y promoción, así como la adecuación de las instalaciones de polen para asegurar un entorno de trabajo adecuado. También se incluyen los gastos asociados con la conformación legal y administrativa de la empresa.

Fuente: Simulador Financiero Polen, 2024.

1.11. PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD

1.11.1. VENTAS

Como parte del modelo de negocio y para operar por medio de la plataforma, es necesario realizar una membresía anual, cuyo valor es de \$25.000 COP, y del cual se pretenden vender 7.000 membresías, que equivalen a \$175.000.000 COP.

Desde las ventas, se ha planteado, basados en la teoría del Tam Sam Son, tomar una porción del crecimiento del mercado actual; actualmente el mercado colombiano de productos orgánicos tiene ventas aproximadas de \$26.1 COP Billones, de los cuales según Fedeorgánicos “En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos”,

De acuerdo a lo anterior para POLEN, se tomara ese 5% del mercado interno que equivale a \$1.3 COP Billones como el TAM, para el SAM se tomara como referencia , el consumo de Alimentos Orgánicos promedio por consumidor, que para el caso de Colombia una persona compra un producto orgánico cada 6 días con un gasto promedio de 2.3 dólares por compra lo que equivaldría a 5 compras en el mes para un gasto total 11.5 dólares equivalente a 43.700 COP promedio mensual de compras en productos orgánicos por persona, lo que será el Ticket promedio y multiplicando este valor por el mercado potencial de 1.997.296 personas de las zonas de influencia de Polen, se tendría un mercado potencial mensual de 87.281.835.200 COP, alrededor 1,0 COP Billones anuales cifra tomada para referenciar el SAM, y el SOM de acuerdo las ventas estimadas para el primer año es de \$776.050.000, lo que daría tener una cuota del mercado de aproximadamente 0,75%, sustentada en tomar una porción del crecimiento anual del mercado.

Tabla 5: Proyección de ventas Polen

Canal de Venta	Cantidad (Kg/Año)	Valor por Kilogramo	Ventas Año
Café B2B	4500	\$39.500	\$177.750.000
Panela azúcar y derivados B2B	3000	\$10.500	\$31.500.000
Cacao y productos de cacao B2B	3000	\$18.600	\$55.800.000
Productos de trigo B2B	2000	\$34.800	\$69.600.000
Arroz y granos verdes B2B	2500	\$15000	\$37.500.000
Café b2c	3000	\$39.500	\$118.500.000
Panela azúcar y derivados B2C	2000	\$10.500	\$21.000.000
Cacao y productos de cacao B2C	2000	\$18.600	\$37.200.000
Productos de trigo B2C	1500	\$34.800	\$52.200.000

Fuente: Elaboración propia

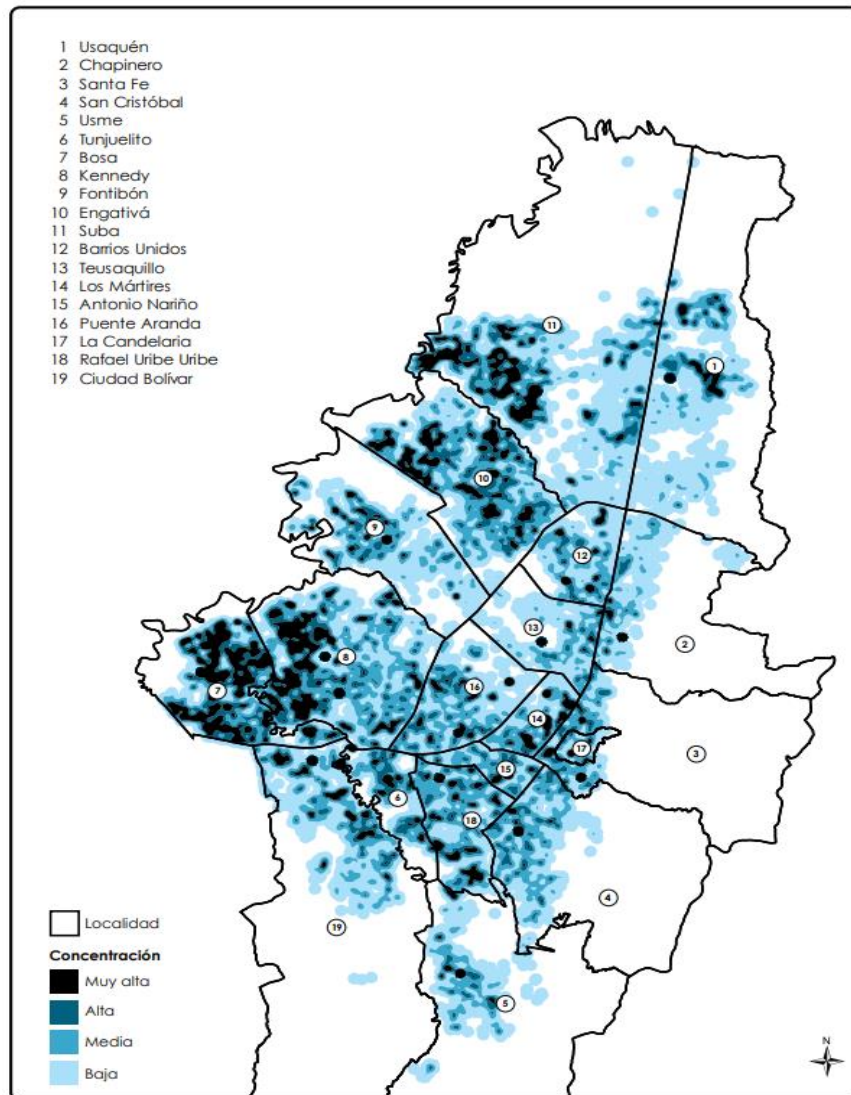
La tabla proporciona una visión clara de cómo se distribuirán los ingresos de Polen entre los dos canales de distribución: B2B (venta a clientes comerciales) y B2C (venta directa a consumidores finales).

El canal B2B representa la mayor parte de los ingresos, con ventas proyectadas de \$372.150.000 COP, se espera vender 15.000 kg de los cinco (5) grandes grupos de productos del sector divididos de acuerdo con la tabla, y para el canal B2C se proyectan vender \$ 228.900.000 COP, lo que serían aproximadamente 8500 Kilogramos de los 4 grandes grupos de alimentos, divididos tal y como se especifica en la tabla.

Estas cifras indican una posible sólida demanda basada en el crecimiento actual del mercado.

En Bogotá el comportamiento de consumo en las tiendas de barrio es del 28.7%, el 12% de tiendas de barrio están concentradas en Suba, 4% Usaquén y 1,1% en chapinero, de acuerdo con las tiendas de descuento y tiendas de barrio en Bogotá.

Figura 4: Mapa tiendas de barrio 1



Como se puede identificar las cifras presentan una sólida demanda por parte de los clientes comerciales especialmente las tiendas de barrio, el aprovechamiento de los programas distritales como Mercados sostenibles, el programa de ferias de “Hecho a mano” y mercados campesinos estos programas dependen del calendario por localidades entre otros lo que puede ayudar a establecer relaciones sólidas en el canal de ventas B2B. (Gonzalez & Christian, 2013)

Lo presentado anteriormente no fue objeto de estudio del anteproyecto por esta razón lo incluimos como parte del objeto de estudio que estamos llevando a cabo

Es importante destacar que se ha realizado una proyección de ventas diarias promedio para ambos canales, lo que permite tener una idea precisa de las expectativas de ventas en el día a día.

Para el canal B2B, se espera vender en promedio 480 kg por día (excluyendo los domingos), lo que demuestra una demanda constante por parte de los clientes comerciales. En cuanto al canal B2C, se proyecta una venta promedio de 96 kg por día (excluyendo los domingos), lo cual indica la importancia de contar con una estrategia efectiva de marketing y promoción para atraer y retener a los consumidores finales.

La distribución de ingresos entre los canales B2B y B2C refleja la estrategia de negocio de Polen, centrándose en atender tanto a clientes comerciales como a consumidores finales. Estas proyecciones de ventas proporcionan una base sólida para el seguimiento y control de las operaciones, así como para identificar oportunidades de crecimiento y mejora en cada canal de distribución.

1.11.2. ANÁLISIS: INDICADORES VPN, PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN, TIR Y PUNTO DE EQUILIBRIO

La creación de una empresa implica una serie de decisiones financieras críticas que pueden determinar su éxito a largo plazo. Herramientas como el Valor Presente Neto (VPN), el Periodo de Recuperación, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Punto de Equilibrio son fundamentales para evaluar la viabilidad y rentabilidad de un negocio, a continuación, exploraremos las métricas financieras clave para Polen

Tabla 6: Indicadores financieros. Empresa Polen

INDICADOR	VALOR
VPN (Valor Presente Neto)	\$ 41.306.010
Periodo de Recuperación	4,5 años
TIR (Tasa Interna de Retorno)	21,84%
Punto de Equilibrio	\$ 590.200.618

Fuente: Simulador Financiero Polen, 2024.

De acuerdo con la tabla anterior se analiza los siguientes indicadores:

- **VPN (Valor Presente Neto):** El VPN obtenido de \$ 41.306.010, siendo este positivo, lo cual indica que el proyecto es favorable para el desarrollo de la compañía y su modelo de negocio sugerido.
- **Periodo de recuperación:** El tiempo estimado de recuperación de la inversión es de 4,5 años, lo cual no es considerado un periodo de recuperación malo. Sin embargo, se sugiere trabajar en

mejoras para reducir este tiempo y así incrementar la TIR y obtener una mayor rentabilidad de las inversiones realizadas.

- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** La tasa de rentabilidad del 21,84% indica que el proyecto supera las expectativas iniciales, ya que es mayor que la tasa mínima de rentabilidad establecida del 18% dada por los emprendedores. Este rendimiento superior también puede indicar que el proyecto es capaz de ofrecer un valor diferenciado a los consumidores, lo que ha llevado a un mayor crecimiento y demanda de sus servicios. Además, superar la tasa de rentabilidad objetivo genera un impacto positivo en la reputación y confianza de los inversores y socios potenciales, abriendo oportunidades para futuras inversiones o expansiones.
- **Punto de equilibrio:** Según el análisis, el punto de equilibrio se alcanzaría en el octavo mes después de iniciar las operaciones, con un valor de \$ 590.200.619. Este plazo es considerado aceptable para cumplir con las proyecciones establecidas.

El proyecto Polen muestra indicadores positivos en términos de VPN y punto de equilibrio. Sin embargo, se sugiere trabajar en estrategias para mejorar el VPN, reducir el periodo de recuperación y aumentar la TIR, con el fin de obtener una mayor rentabilidad y hacerlo más atractivo para las fuentes de financiamiento o inversiones.

1.11.3. RENTABILIDAD

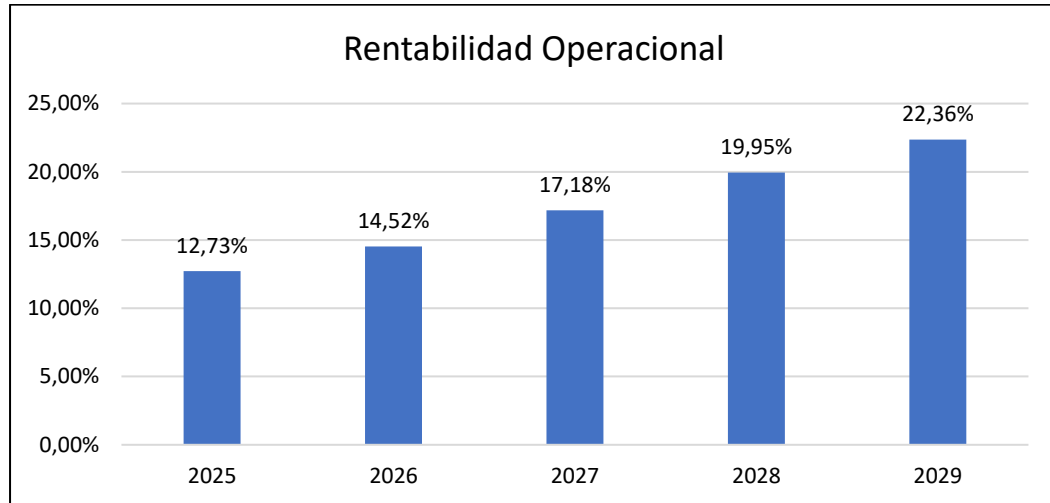
A continuación, se analiza la Rentabilidad Operacional, Rentabilidad Neta, Rentabilidad Patrimonio y la Rentabilidad del Activo.

1.11.3.1. Rentabilidad Operacional

Para el año 2023, la rentabilidad operacional corresponde al 21,88% de las ventas, para el año 2024 corresponde al 23,45%, para el año 2025 corresponde a 23,25%, para el año 2026 corresponde al 23,77% y para el año 2027 corresponde al 24,66%, siendo esta un incremento progresivo entre cada periodo de tiempo.

Esta progresión ascendente indica que las perspectivas del proyecto están mejorando su eficiencia en la gestión de costos y gastos operativos en relación con las ventas. Es una señal positiva de que el negocio año tras año es más rentable y puede reflejar una mayor efectividad en la utilización de los recursos disponibles.

Figura 5: Rentabilidad Operacional



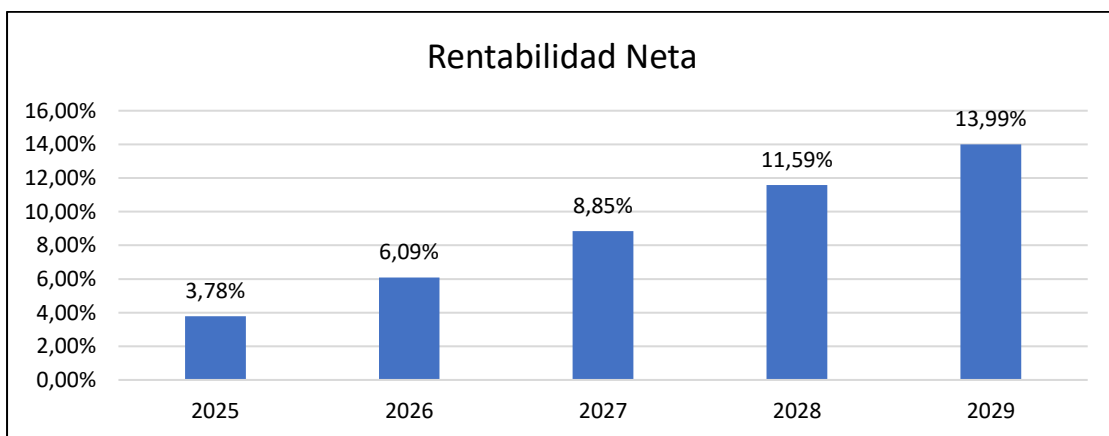
Fuente: Simulador Financiero.

1.11.3.2. Rentabilidad Neta

La rentabilidad neta del año 2025 corresponde al 3,78% del patrimonio, para el año 2026 es de 6,09%, para el año 2027 es de 8,85%, para el año 2028 es de 11,59% y para el año 2029 es de 13,99%.

El indicador permite determinar la rentabilidad de la empresa respecto al patrimonio, por lo que la inversión en patrimonio para el primer año genera un ROE menor al de los demás años, esto se debe a que la inversión para ese periodo fue alta en proporción con los siguientes.

Figura 6: Rentabilidad Neta

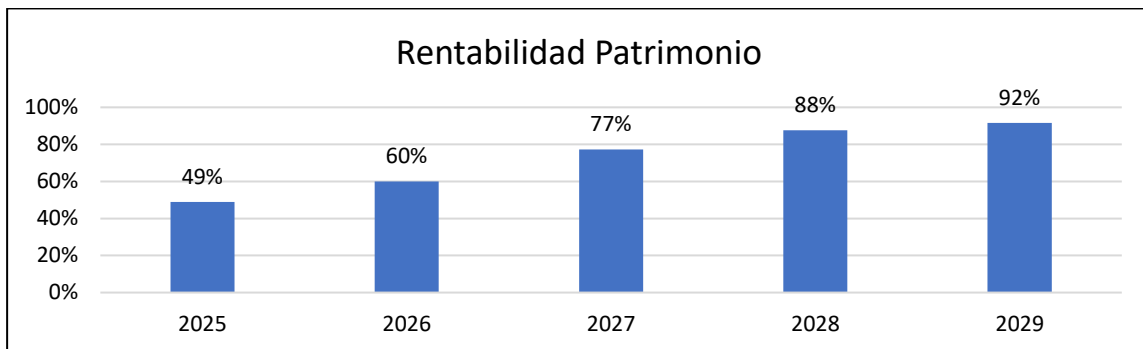


Fuente: Simulador Financiero.

1.11.3.3. Rentabilidad Patrimonio

La rentabilidad del patrimonio permite conocer el desempeño de la empresa en la industria, siendo para el año 2025 de un 49%, para el año 2026 de un 60%, en el año 2027 de un 77%, en el año 2028 de un 88% y para el año 2029 de un 92%. Esto sugiere que la empresa será eficiente en la generación de beneficios con el capital invertido por los accionistas.

Figura 7: Rentabilidad del Patrimonio

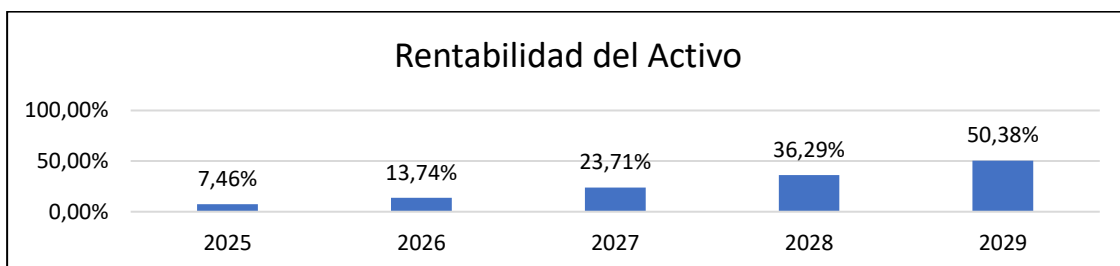


Fuente: Simulador Financiero.

1.11.3.4. Rentabilidad del Activo

Con respecto a la rentabilidad del activo se muestra el plazo promedio de depreciación, el cual se determina realizando un promedio de la vida útil de los activos. La inversión en activos fijos depreciables y está establecida en propiedad, planta y equipo, y equipo de oficina. Por último, se establece el valor de una inversión que se realizará en el año. El crecimiento es progresivo y positivo, siendo para el año 2025 de 7,46%, para el año 2026 de 13,74%, para el año 2027 del 23,71%, para el año 2028 del 36,29% y para el año 2029 del 50,38%.

Figura 8: Rentabilidad del Activo



Fuente: Simulador Financiero.

1.12. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo de la empresa Polen se compondrá de la siguiente manera:

- **Personal Administrativo:** con experiencia administrativa en recursos humanos, asistencia administrativa, facturación, contabilidad y gestión comercial. Su labor será llevar a cabo tareas administrativas y de gestión para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Personal de logística:** es el personal con experiencia en manejo de inventarios, recepción de pedidos y logística de distribución. Su función será garantizar un flujo eficiente de productos y coordinar las entregas. Adicionalmente se necesitará de mensajeros para las entregas locales en Bogotá, así como conductores de servicio de transporte para la distribución local y recogida de productos en campo.
- **Asesores comerciales:** personal experto en marketing digital y ventas de los sectores B2B y B2C, con habilidades en el manejo de redes sociales y publicidad. Su objetivo será impulsar las ventas y promover los productos de Polen.

Como aliados estratégicos encontramos a los siguientes actores:

- **Productores:** sustanciales para el desarrollo del proceso y se refiere a todas las personas involucradas en la obtención del producto, ya sea procesado o no.
- **Manejo Tecnológico:** personal con capacidad para administrar y desarrollar plataformas digitales, especialmente para la gestión y recepción de pedidos. Su labor será asegurar el funcionamiento eficiente de las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa

Tanto los equipos de trabajo como los aliados estratégicos son fundamentales para el éxito de la empresa Polen, ya que cada uno cumple un rol específico en las operaciones diarias y contribuye a la eficiencia y calidad del servicio ofrecido.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

En las economías desarrolladas, el sector de servicios desempeña un papel fundamental como base económica. Este sector abarca una amplia gama de actividades, como la educación, el comercio, el turismo y los servicios personales y domésticos. Destaca por ser el principal generador de empleo y registrar la mayor cantidad de transacciones comerciales (J, 2011).

Según un informe reciente de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basado en datos del Dane, el sector servicios ha demostrado su solidez en el mes actual. Se observaron variaciones positivas en salarios, ingresos y empleo en comparación con el mismo período del año 2022

En marzo, todos los subsectores de servicios experimentaron un aumento en los salarios en relación con el año anterior. El subsector de desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento registró el mayor incremento, con un 18,7%, seguido por las telecomunicaciones con un 18,6% y otros servicios de entretenimiento con un 15,6%. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Tras el inicio de la pandemia, el uso de tecnología y plataformas digitales experimentó un crecimiento sin precedentes, convirtiéndose en el único medio para mantener contacto con el mundo exterior.

En el caso de Colombia, según un informe de Fedesarrollo, se estima que la contribución de estas plataformas a la economía nacional representa alrededor del 0,2% del Producto Interno Bruto. Durante la pandemia, estas plataformas han desempeñado un papel fundamental al facilitar la entrega de bienes y servicios durante los periodos de cuarentena, brindando apoyo tanto a consumidores como a negocios asociados, y además han sido una fuente alternativa de ingresos para muchos trabajadores desempleados (Portafolio, 2022)

En términos de impacto ambiental, se estima que las plataformas digitales contribuyen de manera positiva al medio ambiente al reducir las emisiones de CO₂. Por cada viaje de entrega a domicilio, se evita la liberación de 0,292 kilogramos de dióxido de carbono, y en los servicios de mensajería se evitan 0,32 kilogramos de CO₂. Esto se traduce en un total de 150 millones de servicios anuales de entrega a domicilio y 50 millones de servicios de mensajería, lo que permite al país evitar la emisión de 40.000 toneladas de CO₂ al año (Semana, 2020)

En cuanto al sector de productos orgánicos en Colombia, según Fedeorgánicos, que agrupa a productores y comercializadores de productos orgánicos, actualmente hay alrededor de 55.000

hectáreas cultivadas con este tipo de cultivos a nivel local, representando menos del 1% de los siete millones de hectáreas ocupadas por cultivos tradicionales (Portafolio, 2018).

Además, “se ha registrado un crecimiento significativo del 80% en el mercado de productos orgánicos desde 2014 según Felipe Quintero de Gourmet Inc., distribuidora de artículos orgánicos los consumidores que realizan pedidos en este sector abarcan un rango de edad de 22 a 60 años” (Portafolio, 2018).

2.2. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.2.1. MATRIZ PESTEL

La Matriz proporciona un análisis integral de varios factores que impactan el desarrollo de los negocios verdes en Colombia (ver Anexo 1). En términos políticos, el país ha buscado promover la sostenibilidad ambiental y el crecimiento económico a través de iniciativas como el Plan de Desarrollo Nacional y el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes (PENMV). Sin embargo, la colaboración entre el gobierno y las comunidades ha sido limitada, afectando la consolidación de los objetivos. La Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible también ha influido en la promoción de prácticas verdes, aunque persiste la necesidad de una cultura arraigada de consumo sostenible.

Desde la perspectiva económica, Colombia enfrenta desafíos inflacionarios y volatilidad de precios, así como oportunidades en exportaciones y consumo privado. El uso de tecnologías ambientalmente amigables en las empresas puede mejorar su imagen, reducir costos operativos y fomentar la economía circular.

En términos sociales, la demografía muestra un cambio en la proporción de edades y una inclinación hacia un consumo más saludable y sostenible. La pandemia ha impactado los hábitos de consumo de manera permanente, con un enfoque en el autocuidado y la salud emocional.

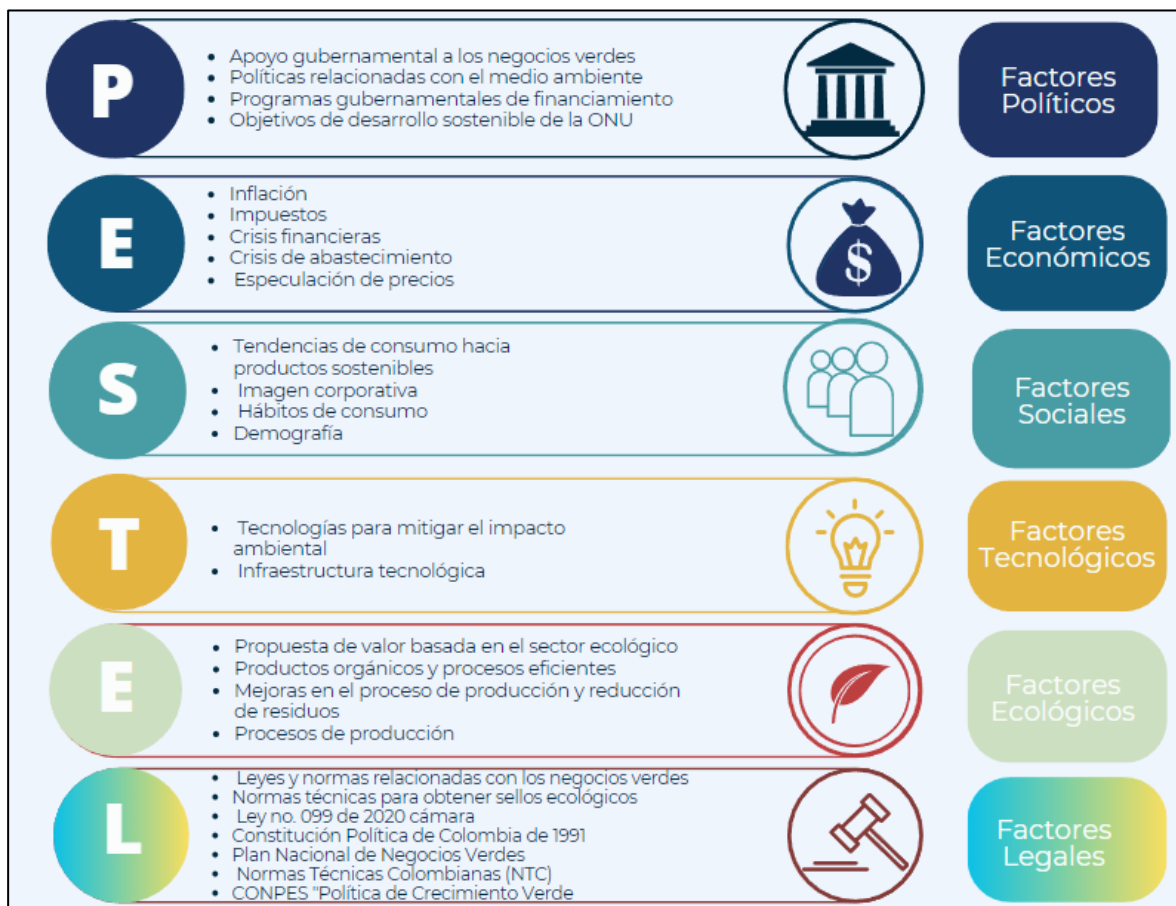
El factor tecnológico juega un papel fundamental en la mitigación del impacto ambiental. La adopción de tecnologías amigables con el medio ambiente puede mejorar la reputación de las empresas, optimizar recursos y promover la colaboración en la economía circular.

Desde una perspectiva ecológica, los negocios verdes se enfocan en mejorar la competitividad a través de prácticas eficientes y productos de alta calidad. Los productos orgánicos reflejan procesos más sostenibles y atractivos para consumidores y inversionistas comprometidos con la responsabilidad social.

En cuanto al factor legal, leyes como la creación del consejo nacional de empresas verdes y normas técnicas respaldan el desarrollo de los negocios verdes en Colombia, brindando certificaciones y reconocimiento a quienes cumplen con los estándares requeridos.

Al final de este documento, encontrará un análisis detallado de la Matriz PESTEL, que explora en profundidad todos los factores que impactan los negocios verdes en Colombia. Este análisis brindara una comprensión completa de cómo estos factores interactúan y afectan el entorno empresarial, ofreciendo una evaluación precisa de las oportunidades y desafíos del sector en el país. Anexo 3

Figura 9: Matriz PESTEL - Empresa Polen



Fuente: Elaboración Propia

2.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO

2.3.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

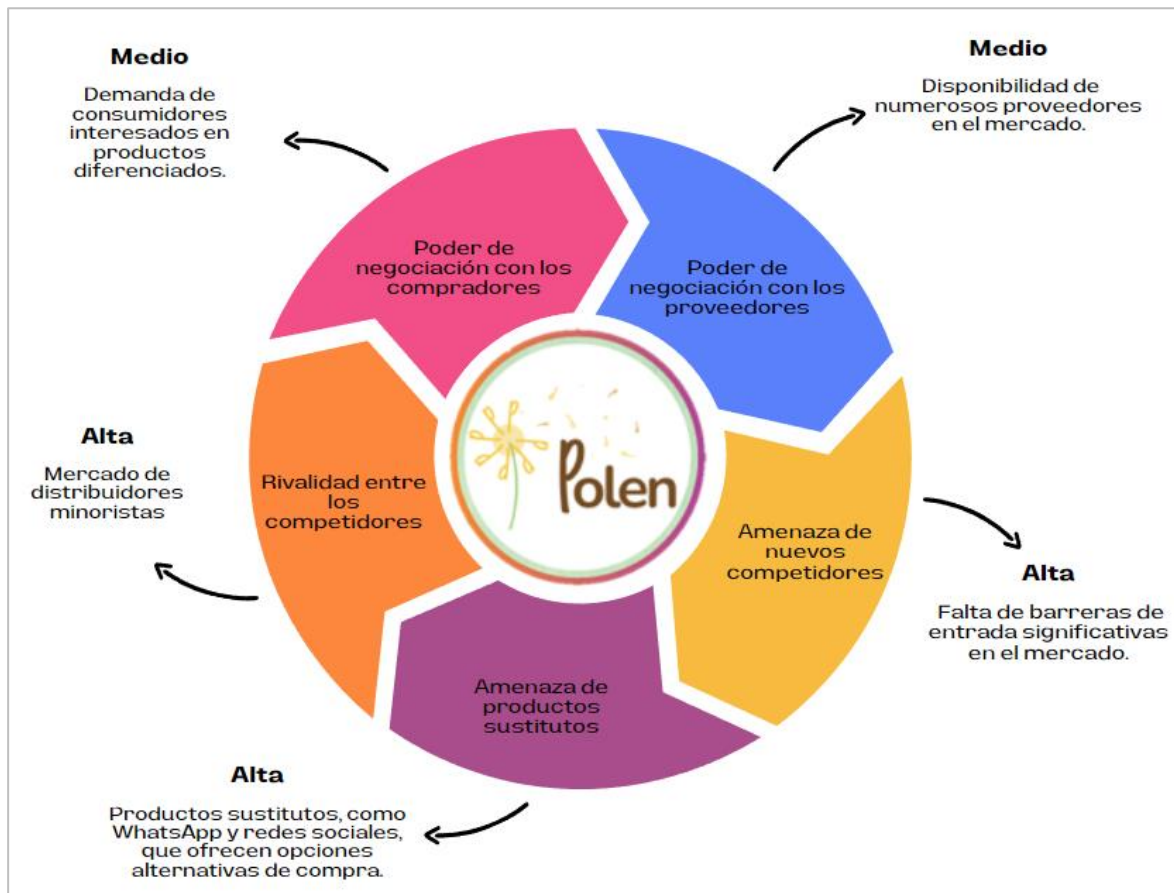
- **Poder de negociación con los proveedores:** Polen se encuentra en una posición de negociación media con sus proveedores, gracias a la amplia disponibilidad de estos en el mercado. Esta situación reduce la capacidad de los proveedores para imponer términos comerciales que podrían ser desfavorables para Polen. Sin embargo, es importante destacar que la cantidad de productores que cumplen con las características específicas del producto que se alinea con la propuesta de valor de Polen no es tan abundante. Esto implica que el poder de negociación de estos proveedores selectos puede ser mayor, y por lo tanto, se considera como un factor relevante.
- **Poder de negociación con los compradores:** Polen disfruta de un poder de negociación favorable con los compradores debido a la demanda creciente de consumidores interesados en cambiar sus hábitos de consumo y acceder a productos diferenciados. Esto implica que Polen tiene una posición más sólida para establecer condiciones comerciales favorables. Sin embargo, Polen debe mantener un enfoque constante en la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio personalizado y garantizando la calidad de los productos. Además, una comunicación efectiva con los compradores es esencial para comprender sus necesidades y preferencias, lo que permite a Polen ajustar su oferta y mantener relaciones comerciales sólidas.
- **Amenaza de nuevos competidores:** en el mercado de plataformas digitales, la amenaza de nuevos competidores es alta debido a la falta de barreras de entrada significativas. Esto significa que es relativamente fácil para nuevos participantes ingresar al mercado y competir con Polen. Para contrarrestar esta amenaza, Polen debe enfocarse en diferenciarse de los competidores a través de una propuesta de valor única y una experiencia de usuario destacada. Además, debe establecer alianzas estratégicas con proveedores clave y construir una base de clientes leal. Además, Polen puede implementar barreras de salida para los competidores, como altos costos de inversión en tecnología, alianzas exclusivas con proveedores y una fuerte presencia de marca.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Polen se enfrenta a una alta amenaza de productos sustitutos, ya que los compradores tienen una variedad de opciones para acceder a productos similares a través de canales como WhatsApp, redes sociales y mercados físicos.

Esto significa que los compradores tienen una capacidad considerable para elegir alternativas en lugar de utilizar la plataforma de Polen. Para contrarrestar esta amenaza, Polen debe diferenciarse mediante la personalización de los productos, la calidad del servicio y la entrega confiable de productos frescos y de alta calidad.

Además, la plataforma digital de Polen puede ofrecer una experiencia de usuario superior, como recomendaciones personalizadas, evaluaciones de productos y opciones de pago seguras y convenientes.

- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad entre los competidores en el mercado de distribuidores minoristas es fuerte. Polen se enfrenta a una competencia intensa de otros distribuidores minoristas, así como de plataformas digitales similares que conectan a los productores con los consumidores finales. Para destacarse en este entorno competitivo, Polen debe desarrollar estrategias efectivas de diferenciación y creación de valor. Esto incluye el desarrollo de una marca sólida y reconocible, la personalización del servicio, la innovación en la experiencia del cliente y la construcción de relaciones sólidas con los clientes a través de la comunicación efectiva y la satisfacción del cliente. Además, Polen puede aprovechar las tecnologías digitales emergentes y las herramientas analíticas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Figura 10: Fuerzas de Porter empresa Polen



Fuente: Elaboración Propia. Canva. 2023.

2.4. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA, basado en los trabajos de Houben, Lenie y Vanhoof (1999), brinda a la organización la capacidad de realizar una evaluación prospectiva de sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Las fortalezas y debilidades representan el entorno interno, sobre el cual la organización tiene control directo, mientras que las oportunidades y amenazas pertenecen al entorno externo, que no puede ser manipulado. A partir de estos factores, la alta dirección puede desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO, que aprovechan las fortalezas para aprovechar oportunidades; las estrategias DO, que utilizan las oportunidades para superar debilidades; las estrategias FA, que emplean las fortalezas para mitigar amenazas; y las estrategias DA, que buscan minimizar las debilidades y eliminar las amenazas. (Thomas L. Wheelen, 2013).

Figura 11: Matriz DOFA - Polen



Fuente: Elaboración Propia, Canva. 2023.

2.4.1. ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)

- Utilizar la amplia red de productores comprometidos y la plataforma digital para crear campañas de marketing y promoción dirigidas a la creciente demanda de productos alimenticios saludables y sostenibles.

La estrategia implementada por Polen, al utilizar su red de productores y la plataforma digital para campañas de marketing centradas en la creciente demanda de productos alimenticios saludables y sostenibles, demuestra ser altamente efectiva. La empresa reforzará su autenticidad, ganando la confianza del consumidor, y ampliará su visibilidad en línea. Al enfocarse en las tendencias del mercado y responder específicamente a la demanda de productos saludables, Polen se consolidará como líder en la industria, destacándose por abordar las preocupaciones actuales del consumidor. Esta estrategia no solo tiene el potencial de expandir el mercado de Polen, sino también de impulsar un crecimiento continuo al

satisfacer de manera proactiva las necesidades cambiantes de los consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente.

- Aprovechar las alianzas estratégicas con organizaciones y empresas afines para expandir el alcance de Polen, mediante la participación conjunta en eventos, ferias y promociones especiales.

Esta estrategia que aplicaría Polen de aprovechar alianzas estratégicas con organizaciones y empresas afines, participando en eventos, ferias y promociones conjuntas, se destacaría como una decisión perspicaz. Esta táctica no solo amplía eficientemente el alcance de la empresa a nuevas audiencias y mercados, sino que también ofrece oportunidades directas de exposición y conexión en la industria.

- Desarrollar programas de fidelización de clientes para incentivar la compra recurrente y fortalecer la relación con los consumidores comprometidos con la sostenibilidad.

Con esta estrategia de desarrollar programas de fidelización de clientes para incentivar la compra recurrente y fortalecer la relación con los consumidores comprometidos con la sostenibilidad es clave para el crecimiento sostenible de la empresa. Al implementar programas de lealtad, Polen no solo motiva la repetición de compras, sino que también consolida la conexión emocional con los consumidores que comparten valores de sostenibilidad. Esto no solo refuerza la fidelidad del cliente, sino que también crea una comunidad comprometida que puede actuar como embajadores de la marca.

El impacto potencial de esta estrategia es significativo, ya que puede conducir a un aumento en las ventas recurrentes, la retención de clientes y una reputación positiva en el mercado.

Además, al alinear los programas de fidelización con la sostenibilidad, Polen no solo fortalece su posición en el mercado de productos alimenticios saludables y sostenibles, sino que también contribuye a la construcción de una marca consciente y comprometida con el medio ambiente.

- Realizar investigaciones de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades emergentes y adaptar la oferta de productos de acuerdo con las preferencias de los consumidores.

La estrategia implementada por Polen, que consiste en realizar investigaciones de mercado y análisis de tendencias, refleja un enfoque proactivo para adaptar la oferta de productos de acuerdo con las preferencias cambiantes de los consumidores. Al llevar a cabo investigaciones de mercado, la empresa tiene la capacidad de identificar oportunidades emergentes y comprender a fondo las preferencias del consumidor. Este enfoque informado permite a Polen ajustar su oferta de productos de manera ágil, asegurando su alineación con las demandas actuales del mercado.

El impacto potencial de esta estrategia es significativo, ya que permite a Polen mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, asegurando la relevancia continua de su oferta. Al adaptarse a las preferencias del consumidor, la empresa puede fortalecer la lealtad del cliente y atraer a nuevos segmentos del mercado.

2.4.2. ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)

- Invertir en mejoras tecnológicas y logísticas para optimizar la plataforma digital de Polen y garantizar una experiencia de compra eficiente y segura para los consumidores.
La decisión de Polen de invertir en mejoras tecnológicas y logísticas para optimizar su plataforma digital representa un movimiento estratégico clave. Esta inversión no solo demuestra un compromiso con la modernización y la eficiencia operativa, sino que también tiene un impacto directo en la experiencia del cliente. Al mejorar la plataforma digital, Polen puede ofrecer a los consumidores una experiencia de compra más eficiente y segura, lo que no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la retención y la recomendación. Además, la optimización tecnológica puede agilizar procesos internos, mejorando la gestión de pedidos y la comunicación con los productores, lo que contribuye a la eficacia general de la cadena de suministro de Polen
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en educación y concientización sobre alimentos saludables, ofreciendo programas de capacitación y recursos informativos para fomentar la adopción de hábitos de consumo sostenibles.
La estrategia de Polen para establecer alianzas con organizaciones especializadas en educación alimentaria y sostenibilidad refleja un compromiso profundo con la conciencia del consumidor y la promoción de hábitos de consumo saludables. Al ofrecer programas de capacitación y recursos informativos, la empresa no solo demuestra su responsabilidad social, sino que también contribuye a la construcción de una comunidad informada y comprometida. Esta iniciativa tiene el potencial de generar una imagen positiva de Polen como líder en la promoción de hábitos de consumo sostenibles, fortaleciendo la lealtad del cliente y atrayendo a consumidores que valoran la transparencia y la educación en la toma de decisiones alimentarias. En última instancia, esta estrategia puede impactar significativamente en la reputación y posicionamiento de Polen en el mercado de productos saludables y sostenibles.

- Implementar estrategias de marketing enfocadas en resaltar los beneficios y ventajas de los productos de Polen, destacando su origen local, frescura, calidad y su impacto positivo en el medio ambiente.

La implementación de estrategias de marketing centradas en resaltar los beneficios y ventajas de los productos de Polen, haciendo hincapié en su origen local, frescura, calidad y su impacto positivo en el medio ambiente, constituye una táctica integral. Al destacar estas características, Polen no solo diferencia sus productos en el mercado, sino que también construye una narrativa poderosa alrededor de su marca. Resaltar el origen local y la frescura crea una conexión emocional con los consumidores, mientras que la calidad refuerza la confianza en la marca. Además, comunicar el impacto positivo en el medio ambiente no solo satisface las crecientes demandas de los consumidores conscientes, sino que también posiciona a Polen como una empresa comprometida con la sostenibilidad.

- Realizar alianzas con proveedores y distribuidores para garantizar el abastecimiento constante de productos y una entrega oportuna.

La estrategia de Polen de establecer alianzas con proveedores y distribuidores para asegurar un abastecimiento constante y entregas oportunas es crucial, no solo para mantener un flujo constante de productos frescos y sostenibles, sino también para optimizar los tiempos de producción y entrega. Colaborando estrechamente con proveedores, Polen puede sincronizar eficientemente los ciclos de producción, asegurando una respuesta ágil a la demanda del mercado. Además, al contar con distribuidores confiables, la empresa garantiza que los productos lleguen a los consumidores de manera oportuna, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo la reputación de Polen en términos de eficiencia y confiabilidad en toda la cadena de suministro.

2.4.3. ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)

- Diferenciarse de las grandes cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia destacando el enfoque en productos de origen local, frescos y de alta calidad, con énfasis en su contribución al apoyo a los pequeños productores y a la sostenibilidad.

La estrategia de Polen de diferenciarse de las grandes cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia resaltando su enfoque en productos locales, frescos y de alta calidad demuestra una inteligente estrategia de posicionamiento. Al destacar la procedencia local, la frescura y la calidad de sus productos, Polen establece una diferenciación clara en un mercado saturado. Además, al enfocarse en el apoyo a pequeños productores y la sostenibilidad, la empresa no

solo atrae a consumidores que valoran la autenticidad, sino que también contribuye a construir una imagen de marca ética y responsable. Esta estrategia puede ser especialmente efectiva al abordar la amenaza de la homogeneización de productos en grandes cadenas, atrayendo a clientes que buscan una experiencia de compra más personalizada y alineada con sus valores.

- Participar activamente en asociaciones y coaliciones de la industria alimentaria para abogar por políticas y regulaciones que promuevan la producción sostenible y la valoración de los alimentos locales.

La estrategia de Polen de participar activamente en asociaciones y coaliciones de la industria alimentaria, abogando por políticas y regulaciones que impulsen la producción sostenible y la valoración de alimentos locales, demuestra un enfoque estratégico. Al involucrarse en este nivel, Polen no solo muestra su compromiso con la sostenibilidad, sino que también contribuye a la creación de un entorno regulatorio propicio para la industria de alimentos saludables y sostenibles. Este compromiso reforzará la posición de Polen como líder ético en la industria, generando oportunidades comerciales y consolidando su reputación. Al abogar por políticas alineadas con sus valores, Polen influirá positivamente en la percepción del consumidor y contribuirá al desarrollo sostenible del sector alimentario en su totalidad.

- Fortalecer las alianzas con organizaciones que apoyan proyectos sostenibles y buscar financiamiento adicional para impulsar la expansión y el crecimiento de Polen.

Al consolidar alianzas sólidas con organizaciones afines, Polen puede beneficiarse no solo de recursos financieros, sino también de conocimientos especializados y redes más amplias. La búsqueda activa de financiamiento adicional proporciona a Polen los medios necesarios para ampliar sus operaciones y contribuir aún más a la sostenibilidad en la industria alimentaria.

Esta estrategia no solo fortalece la posición de Polen como una empresa comprometida con la sostenibilidad, sino que también le brinda las herramientas necesarias para abordar desafíos de expansión y crecimiento de manera efectiva

2.4.4. ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES-AMENAZAS)

- Implementar programas de capacitación y asesoramiento para los productores asociados, con el objetivo de mejorar sus prácticas agrícolas, aumentar su capacidad de producción y garantizar la calidad de los productos.

Al proporcionar capacitación y asesoramiento, Polen no solo contribuye al desarrollo de habilidades y conocimientos de los productores, sino que también mejora la calidad y sostenibilidad de los productos agrícolas. Esto no solo beneficia a los productores asociados,

sino que también garantiza una oferta consistente y de alta calidad para los consumidores.

Además, al aumentar la capacidad de producción de los productores, Polen puede asegurar un suministro constante y satisfacer la creciente demanda del mercado. Esta estrategia no solo fortalece las relaciones con los productores asociados, sino que también posiciona a Polen como un actor comprometido con el desarrollo sostenible de toda la cadena de suministro.

- Establecer acuerdos de colaboración con otros actores del mercado de alimentos saludables y sostenibles, compartiendo conocimientos y recursos para fortalecer la posición competitiva de Polen.

Al compartir conocimientos y recursos con socios estratégicos, Polen puede acceder a nuevas perspectivas y sinergias que impulsen la innovación y eficiencia. Estos acuerdos pueden incluir intercambio de mejores prácticas, tecnologías, y estrategias de sostenibilidad, beneficiando tanto a Polen como a sus colaboradores. Además, esta estrategia puede generar una red sólida en la industria, fortaleciendo la presencia colectiva de los participantes en el mercado de alimentos saludables y sostenibles

- Realizar un monitoreo constante de los cambios en el entorno competitivo y adaptar rápidamente las estrategias de precios, promociones y distribución para mantener la relevancia y la ventaja competitiva.

Mantener una vigilancia constante le permite a Polen ajustar sus estrategias de manera ágil, asegurando la relevancia de sus productos y la ventaja competitiva. La adaptación rápida de precios, promociones y canales de distribución refleja una comprensión profunda de las demandas del consumidor y la capacidad de anticipar y reaccionar a cambios en el mercado. Esta estrategia no solo fortalece la posición competitiva de Polen, sino que también le permite mantenerse a la vanguardia en un mercado de alimentos saludables y sostenibles en constante evolución.

2.5. VIABILIDAD MODELO DE NEGOCIO

Para validar la viabilidad de la idea de negocio de Polen, se llevaron a cabo diversas técnicas de investigación. El primer enfoque consistió en conocer el conocimiento de los usuarios y los términos principales que exploran en los motores de búsqueda en Internet.

Para este propósito, se utilizó la herramienta <https://answerthepublic.com/>, la cual permite obtener información sobre las preguntas más frecuentes realizadas por los usuarios, clasificándolas en diferentes categorías, como preguntas directas, preposiciones, comparaciones y términos

alfabéticos. En el caso de Polen, se seleccionó el tema de "Productos orgánicos" para analizar las principales preguntas de los consumidores y su interés en estos términos.

En el marco de esta tesis, se utilizó la herramienta “Answer the Public” para analizar las tendencias de búsqueda en Colombia durante el último año. Según los datos obtenidos, se identificaron 59 preguntas frecuentes realizadas por los usuarios. Las preguntas más frecuentes son las siguientes:

Tabla 7: Resultados palabras buscadas

MODIFIER	SUGGESTION	LANGUAGE	REGION
Cómo	Como hacer productos orgánicos	Es	Co
Cómo	Como vender productos orgánicos	Es	Co
Cómo	Como certificar productos orgánicos	Es	Co
Cual	Cuales son productos orgánicos	ES	Co

Fuente: (Answer the Public, s.f.)

El volumen de búsqueda ha mejorado considerablemente ya que de acuerdo con la data compartida por Answer the public para este año 2023 se han generado más de 490 búsquedas lo que lo categoriza en un rango bueno, por lo que se concluye que hay un público más interesado en conocer que es un producto orgánico y como venderlo.

Figura 12: Resultado buscado de la palabra orgánicos



Fuente: (Answer the Public, s.f.)

Cuando se hizo el estudio en el anteproyecto en 2022 las búsquedas fueron 36 preguntas y 122 búsquedas, estas estaban más enfocadas en lo que buscaba el consumidor, un consumidor que quería educarse sobre ese concepto

Figura 13: Resultado buscado de la palabra productos orgánicos



Fuente: (Answer the Public, s.f.)

Tabla 8: Palabras buscadas de acuerdo con el Core de negocio.

cómo	como productos orgánicos	es	co
cual	cuales son productos orgánicos	es	co
dónde	donde comprar productos orgánicos	es	co
por qué	por qué productos orgánicos	es	co

Fuente: (Answer the Public, s.f.)

Ahora se ve más el interés por parte del productor de cómo hacer productos orgánicos, certificados y como venderlos.

Se obtuvieron dos hallazgos relevantes. En primer lugar, se evidenció que existe un interés por parte de los consumidores en educarse acerca de los productos orgánicos. Las preguntas más frecuentes se centran en conocer qué son los productos orgánicos, por qué se recomienda su consumo y quiénes son los consumidores de estos productos.

Así mismo, se observó que los consumidores buscan información sobre los lugares donde pueden encontrar productos orgánicos.

El segundo lugar se evidencia un interés por parte de los productores sobre las características que debe tener un producto orgánico, como se puede vender y certificar para que el consumidor conozca la calidad de los productos.

Tabla 9: Resultado Buscador de Palabras

MODIFIER	SUGGESTION	LANGUAGE	REGION
A	Productos orgánicos a domicilio	Es	Co
Cerca	Productos orgánicos cerca de mi	Es	Co
Cómo	Productos orgánicos como benefician al medio Ambiente y a la salud humana	Es	Co
Con	Productos orgánicos por mayor	Es	Co
Para	Productos orgánicos para el cabello	Es	Co
Sin	Productos orgánicos sin pesticidas	Es	Co

Fuente: (Keyword Tool, 2023).

Dentro de las 31 comparaciones que surgieron en el buscador, se observó que las más destacadas son las relacionadas con la comparación entre alimentos orgánicos y otros términos como naturales, ecológicos y convencionales. Esto sugiere que los usuarios aún no tienen claridad sobre las diferencias entre estos términos y conceptos.

Es importante destacar que existe una confusión entre los usuarios sobre la distinción entre alimentos orgánicos, naturales, ecológicos y convencionales. Esto indica la necesidad de proporcionar información clara y concisa que ayude a los consumidores a comprender las diferencias fundamentales entre estos términos y a tomar decisiones informadas al elegir los productos alimenticios más adecuados para sus necesidades y preferencias.

Tabla 10: Productos Orgánicos vs convencionales

MODIFIER	SUGGESTION	LANGUAGE	REGION
Igual	Productos orgánicos lista	Es	Co
O	Alimentos orgánicos o agroecológicos	Es	Co
Versus	Productos orgánicos y naturales	Es	Co
Vs	Productos orgánicos vs Convencionales	Es	Co

Fuente: (Keyword Tool, 2023).

En el análisis de las 207 búsquedas alfabéticamente, se observó que las comparaciones entre productos orgánicos, ecológicos y naturales continúan siendo las más destacadas. Esto indica que los usuarios mantienen un interés significativo en comprender las diferencias y similitudes entre estos tipos de productos.

En segundo lugar, se encontró que las búsquedas más recurrentes se centran en identificar ubicaciones donde sea posible encontrar y adquirir los productos mencionados anteriormente. Esto destaca la importancia que los consumidores otorgan a la accesibilidad y disponibilidad de los productos orgánicos, ecológicos y naturales.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de proporcionar información clara y exhaustiva sobre las características, beneficios y puntos de venta de estos productos, con el fin de satisfacer las demandas e inquietudes de los usuarios.

Tabla 11: Resultados palabras zona norte

MODIFIER	SUGGESTION	LANGUAGE	REGION
Y	Productos orgánicos y ecológicos	Es	Co
A	Productos orgánicos al por mayor	Es	Co
B	Productos orgánicos Bogotá	Es	Co
C	Productos orgánicos Colombia	Es	Co
D	Productos orgánicos de uso Domestico	Es	Co
E	Productos orgánicos en Colombia	Es	Co
F	Productos orgánicos fáciles de hacer	Es	Co
I	Productos orgánicos innovadores	Es	Co
L	Productos orgánicos lista	Es	Co
M	Productos orgánicos Medellín	Es	Co
N	Productos orgánicos naturales	Es	Co
P	Productos organices para el cabello	Es	Co
Q	Productos organices que son	Es	Co
R	Productos orgánicos reciclables	Es	Co
S	Productos orgánicos significado	Es	Co
T	Productos orgánicos tienda	Es	Co
U	Productos orgánicos usados en casa	Es	Co
V	Productos orgánicos venta	Es	Co
W	Productos orgánicos Walmart	Es	Co
Y	Productos orgánicos y ecológicos	Es	Co
Z	Productos orgánicos zona norte	Es	Co

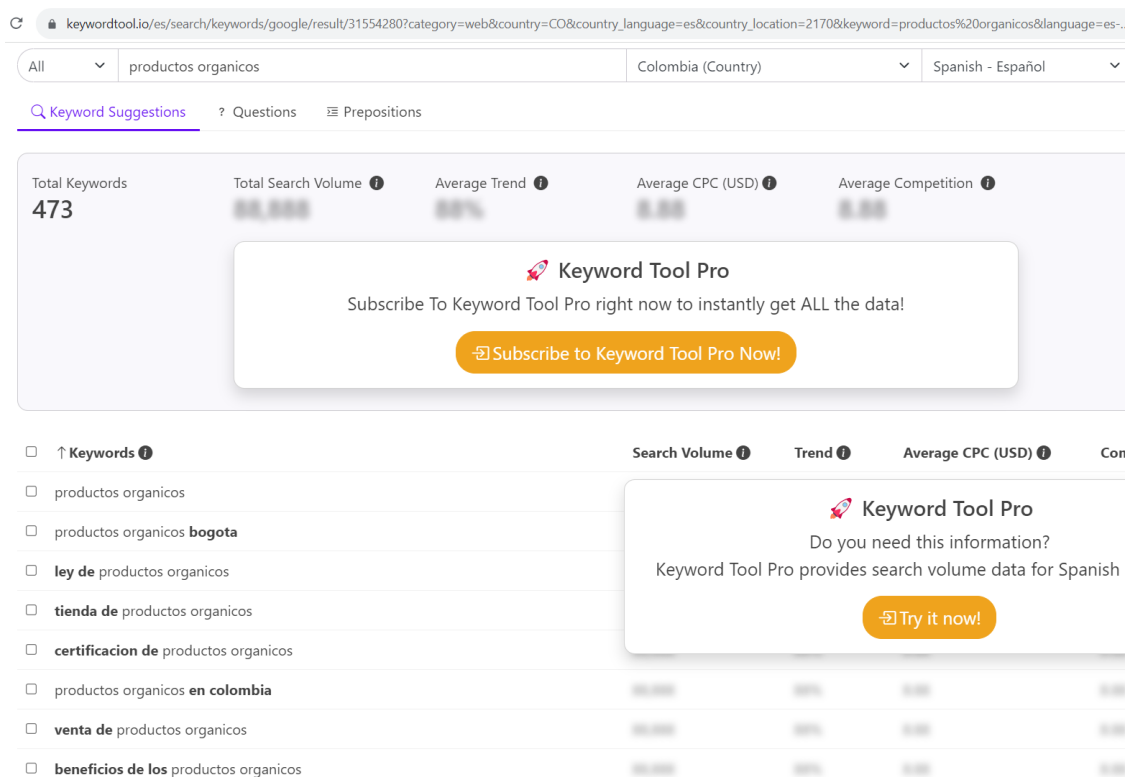
Fuente: (Keyword Tool, 2023).

Según los resultados obtenidos por el buscador <https://keywordtool.io/> otro buscador de palabras claves, se utilizó la misma palabra clave "productos orgánicos", se pudo evidenciar que existen preguntas frecuentes en la web relacionadas con este tema. Esto indica que hay un potencial grupo de consumidores interesados en productos orgánicos, pero que presentan dificultades para diferenciar los diversos conceptos asociados y también para encontrar los productos que buscan.

Para abordar esta situación, es fundamental brindar información clara y concisa sobre las diferencias entre productos orgánicos, naturales, ecológicos y otros términos relacionados. Además, es necesario ofrecer orientación sobre los lugares o canales de venta donde los consumidores pueden encontrar y adquirir estos productos, asegurando opciones accesibles y confiables.

Al satisfacer estas necesidades de información y facilitar el acceso a los productos orgánicos, se podrá atender la demanda existente y ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas en su búsqueda de alternativas más saludables y sostenibles.

Figura 14: Keyword resultado palabras



Fuente: (Keyword Tool, 2023)

Entre estos usuarios, se identificó que alrededor de 473 de ellos también buscaron información específica sobre productos ecológicos en la web. Estos hallazgos confirman lo que se mencionó anteriormente en relación con la tendencia observada en el primer buscador, Answer the Public, donde se evidenció el interés de los usuarios por informarse acerca de los productos orgánicos. Estos datos demuestran claramente la existencia de una demanda significativa de información y

conocimiento sobre los productos orgánicos y ecológicos. Por lo tanto, resulta fundamental aprovechar esta oportunidad para proporcionar contenido educativo y detallado que permita a los usuarios comprender las características, beneficios y diferencias entre estos tipos de productos.

A partir de los hallazgos encontrados, se puede concluir que existen fuertes tendencias entre el potencial consumidor. En primer lugar, es importante promover los conceptos y ayudar al consumidor a diferenciarlos entre sí, de manera que puedan comprender mejor el consumo de estos alimentos. En segundo lugar, la ubicación de los puntos de venta de los productos se vuelve relevante para el consumidor.

Estos hallazgos demuestran una coherencia entre las necesidades del consumidor y la idea de negocio, la apertura de un espacio donde los productores puedan comercializar sus productos se revela como una pieza fundamental con un gran potencial de desarrollo en Colombia.

2.5.1. SYSTEM MAPPING

El Mapa de Negocios es una herramienta que permite establecer objetivos claros para que los clientes y las personas puedan comprender un producto o servicio. Además, ayuda a definir las actividades necesarias para lograr esos objetivos, adaptándose a la misión y visión de la organización.

A través de un esquema que va de lo general a lo particular, se logra una visión integral de la idea de negocio, mostrando los procesos necesarios para su implementación, siguiendo las prácticas de la disciplina de Gestión de Procesos (Contreras Sierra, 2013). Polen se basa en un sistema de interacciones entre diferentes actores, representados en un diagrama de relaciones, para impulsar su modelo de negocio. En este sistema, los productores desempeñan un papel fundamental.

Los productores en Polen se dividen en diferentes categorías, como agroindustria sostenible en alimentos o agroindustria sostenible en cuidado de la piel, entre otros. Estos productores establecen una relación directa con la plataforma digital de Polen. A medida que incrementan la variedad de sus productos, se abren nuevas oportunidades de comercialización y los productores tienen un mayor control sobre el precio de sus productos.

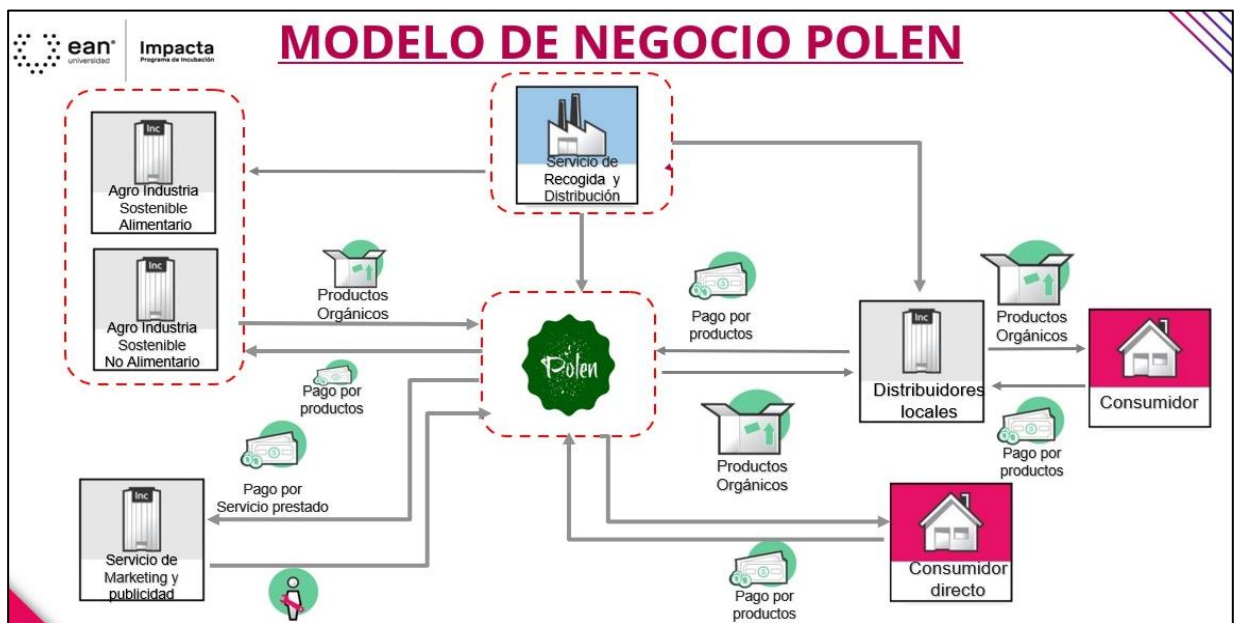
Además, existe una interacción entre los propios productores dentro del mismo nicho de mercado. Al conocerse entre sí, pueden establecer relaciones voluntarias basadas en la cooperación mutua. Esto les permite suplir la demanda de manera conjunta o negociar mejores precios para los insumos.

En cuanto a la financiación, se identifican tres etapas clave. En primer lugar, la publicidad realizada a través de la plataforma contribuye a generar recursos para Polen. Además, se espera obtener ingresos a través de las compras futuras de los consumidores finales. Por último, los consumidores pueden realizar compras directas de los productos ofrecidos en Polen.

El aprendizaje continuo y las iteraciones son esenciales para el crecimiento y reconocimiento de Polen. A medida que el negocio se consolida, se fortalecerán las alianzas entre los productores, lo que permitirá un mayor control de precios en el mercado y una mejora en la cadena de distribución. Esto facilitará que los productos de Polen lleguen a un público más amplio en Bogotá y a nivel nacional.

Para validar y mejorar el modelo de negocio, Polen ha llevado a cabo entrevistas con expertos de diferentes disciplinas. Estos expertos, tanto técnicos como empresarios y aliados estratégicos, han aportado su experiencia y conocimiento para evaluar la propuesta de negocio de Polen. Sus aportes y retroalimentación han sido fundamentales para el mapeo y la validación del sistema de Polen.

Figura 15: Modelo de negocio empresa Polen



Fuente: Elaboración Propia

La implementación y el crecimiento de Polen en el mercado serán el resultado de la maduración del negocio. A medida que el negocio se consolide, se fortalecerán las alianzas entre los productores, lo que motivará a seguir mejorando los procesos de comercialización y a tener un

mayor control de precios en el mercado. Esto a su vez conducirá a una mejora en la cadena de distribución, permitiendo que los productos de Polen lleguen tanto a Bogotá como a nivel nacional.

Durante el proceso de validación y desarrollo del modelo de negocio, se llevaron a cabo 6 entrevistas con diferentes expertos en roles multidisciplinarios. Entre ellos se incluyeron técnicos que validaron la propuesta de negocio y aportaron su experiencia en sus respectivos sectores para identificar oportunidades y evaluar la sostenibilidad del negocio. Además, se contó con la participación de aliados estratégicos y empresarios, quienes evaluaron la viabilidad y el atractivo del negocio a largo plazo.

Las entrevistas realizadas fueron fundamentales para obtener hallazgos relevantes que respaldaron la validación y el mapeo del sistema de Polen. A través de estas interacciones, se pudo recopilar información valiosa que permitió ajustar y mejorar el modelo de negocio, asegurando su competitividad y viabilidad en el tiempo.

A continuación, se detallará los temas tratados y hallazgos de las entrevistas:

Tabla 12: Entrevistas y hallazgos

Entrevistado	Tema	Aspectos Clave	Hallazgos	Aspectos Financieros
Experto Técnico (WWF Colombia)	Crecimiento de negocios verdes	Dependencia de factores internos y externos. Importancia de asociatividad.	*Ver grandes superficies como aliados estratégicos. *Inversiones para escalabilidad y desarrollo. *Considerar modelos de asociatividad y cooperación.	*Necesidad de inversiones en infraestructura y apoyo gubernamental. *Evaluar la viabilidad económica del crecimiento.
Experto en Sostenibilidad (Univ. EAN)	*Viabilidad de distribución masiva. *Problemas de intermediación y alineación de modelo. *Impacto de masificación en calidad y ecosistema	*Explorar la asociatividad como solución para la masificación, *Considerar cooperación y asociaciones.	*Distribución masiva de productos verdes es viable pero no inmediata. *Masificación puede afectar la calidad. *Asociatividad como solución	*Buscar financiamiento para mejoras en cadena de suministro y distribución.

Entrevistado	Tema	Aspectos Clave	Hallazgos	Aspectos Financieros
Aliados Claves (Productores)	<ul style="list-style-type: none"> *Problemáticas comunes entre productores. *Necesidad de interacción y cooperación. *Mejora de cadena de valor y precios justos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Incorporar productores en cadena de valor y mejorar cadena de valor. *Garantizar precios justos y competitivos. *Cooperación como opción de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad de interacción y cooperación con los productores. *Mejorar la Cadena de valor y realizar una comparación de precios para tener precios justos 	<ul style="list-style-type: none"> *Búsqueda de financiamiento para transporte. *Evaluar capacidad financiera para competir con distribuidores tradicionales.
Clientes Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> *Enfoque en precios bajos y rentabilidad. *Diferentes perspectivas sobre valor de productos verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ofrecer precios atractivos y demostrar rentabilidad. *Garantizar variedad de productos disponible. *Enfocarse en distribuidores especializados y diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> *Valoración del trabajo campesino. *Pagar un valor mayor por productos de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Rentabilidad

Fuente Elaboración Propia

3. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO

3.1. TENDENCIAS DEL MERCADO

La evolución del mercado revela un creciente interés y demanda por productos ecológicos y sustentables, lo cual brinda una valiosa oportunidad para el servicio proporcionado por Polen. A medida que la conciencia sobre los efectos ambientales y la importancia de una alimentación saludable continúa en aumento, los consumidores están buscando alternativas más respetuosas con el medio ambiente y éticas en sus decisiones de compra.

La creciente preocupación por la preservación del entorno y la necesidad de protegerlo han generado un cambio en las preferencias de los compradores. Cada vez más individuos se están dando cuenta de los impactos negativos de los métodos de producción convencionales y la importancia de elegir productos que minimicen su huella ambiental. En este contexto, los productos ecológicos y sustentables se han convertido en la opción preferida para un segmento significativo de la población.

Una evidencia concreta del arraigo de la sostenibilidad se pudo apreciar en la reciente conferencia de cambio climático (COP26) celebrada en Glasgow, donde se congregaron representantes de organismos multilaterales, gobiernos, empresarios, ONG, ciudadanos e influenciadores. Esta amplia participación demuestra que la sostenibilidad no es una mera tendencia pasajera, sino un tema de interés para diversos grupos que buscan generar un impacto positivo. Esta tendencia ha dado lugar a nuevas corrientes y modelos de negocio basados en opciones sustentables. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022)

Hoy en día, cada vez más empresas y procesos productivos están adoptando enfoques de producción, gestión de recursos y materiales, consumo consciente y prácticas orientadas hacia una economía más sostenible que minimice los impactos negativos en el medio ambiente. Junto con esta tendencia generalizada que se extiende a todo tipo de empresas, han surgido negocios completamente verdes que ocupan un lugar destacado en los índices de innovación y sostenibilidad. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La segmentación del mercado para Polen se puede realizar considerando diferentes variables relevantes para su servicio de conexión entre productores de negocios verdes y consumidores finales. A continuación, se describe cada uno de ellos:

3.2.1. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

- **Edad:** El grupo de consumidores que muestra un mayor interés en productos verdes y sostenibles es bastante amplio, abarcando desde jóvenes hasta adultos de mediana edad. Este grupo se encuentra dentro de un rango de edad que va desde los 18 hasta los 65 años. Es importante aclarar que este rango de edad no representa un promedio, sino que incluye a la mayoría de los consumidores activos en Colombia, desde aquellos que están iniciando su vida adulta hasta aquellos que se encuentran en la etapa de adulto mayor.
- **Ubicación Geográfica:** Personas residentes en la ciudad de Bogotá zona norte conformada por localidades de Usaquén, Suba y Chapinero, áreas urbanas donde la demanda de productos verdes y el acceso a los servicios de distribución son altos. Bogotá es un lugar donde se tiene el tamaño de mercado más amplio de país, que representa alrededor del 20% de la población nacional, y a su vez el consumo más alto de comida, que este alrededor 14.000 Toneladas día, de igual manera la ubicación en Bogotá permitirá atender municipios aledaños de la Sabana Norte y Occidente.

Bogotá uno de los mejores desarrollos en términos de conectividad vial dentro de la ciudad y con los departamentos vecinos, al igual que en términos tecnológicos, conectividad eléctrica e internet, representa mayor estabilidad que cualquier otra región y/o ciudad del país.

3.2.2. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Estilo de vida sostenible: Consumidores que tienen un estilo de vida orientado hacia la sostenibilidad, con valores ecológicos y una mentalidad consciente del medio ambiente.

Conciencia sobre la alimentación saludable: Consumidores que valoran la importancia de una alimentación saludable y buscan opciones de productos frescos y orgánicos.

En Bogotá, la capital de Colombia, grupos de jóvenes ya están abordando este desafío global a nivel local, a través de proyectos innovadores que fomentan el uso eficiente de los recursos naturales (Universidad El Bosque & ONU Medio Ambiente, 2023).

Según (Portafolio 2023), existe un consenso generalizado sobre la importancia de la alimentación en la calidad de vida. Los colombianos consideran que alimentarse bien significa ser saludable, y muestran un gran interés en conocer el origen de los ingredientes que consumen diariamente.

3.2.3. SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

Se centra en analizar el comportamiento de los consumidores en relación con sus intereses en productos verdes y sostenibles, así como su preferencia por las compras en línea. A continuación, se profundiza en cada uno de estos aspectos:

Interés en productos verdes: consumidores que muestran un interés específico en productos verdes y sostenibles. Según un estudio mencionado en (Portafolio, 2023), el 52% de los consumidores estarían dispuestos a cambiar su proveedor de carne de res y el 54% su marca favorita de leche entera si estos compensaran o redujeran sus emisiones de gases de efecto invernadero. El interés por la sustentabilidad y por aquellos bienes y servicios que contribuyan al cuidado del medio ambiente está experimentando un crecimiento constante entre los consumidores en América Latina.

Comportamiento de compra en línea: Este grupo de consumidores prefiere realizar sus compras a través de plataformas digitales y está familiarizado con el comercio electrónico. Un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia sobre la oferta y demanda de productos y servicios verdes en Bogotá reveló que el 56% de los consumidores de negocios verdes inicialmente enfocados en los en la compra de productos alimenticios realizan sus compras en línea. Le siguen en preferencia los almacenes de cadena con un 49.5%, las plazas de negocios dominicales con un 46.1% y, por último, los locales comerciales con un 36.5%. Estas cifras

demuestran que todos los canales de compra son atractivos, pero el comercio en línea destaca por su facilidad y accesibilidad (Universidad Piloto de Colombia, 2023).

Los consumidores con interés en productos verdes y sostenibles están dispuestos a cambiar proveedores y marcas para apoyar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Además, aquellos que muestran un comportamiento de compra en línea prefieren adquirir productos verdes a través de plataformas digitales debido a su facilidad y accesibilidad.

Además de la segmentación previamente mencionada, es esencial considerar a los productores dentro del mercado de Polen. Dado que el servicio se centra en conectar a productores de negocios verdes con consumidores finales, resulta relevante segmentar el mercado desde la perspectiva de los productores. A continuación, se presentan algunos criterios a considerar:

- **Tipo de producto:** Es posible identificar distintos tipos de productores según los productos verdes que cultivan o producen. Primero, se encuentran los agricultores orgánicos. Según estimaciones de la Federación de Orgánicos de Colombia (Fedeorgánicos), en el país hay entre 90.000 y 100.000 hectáreas (ha) dedicadas a la agricultura orgánica, lo que representa aproximadamente el 1% del total cultivado (Sectorial, 2021). Es importante resaltar que, en la etapa inicial del proyecto, se centrará en la región cundiboyacense, y posteriormente se ampliará su alcance a otras zonas del país a medida que el proyecto crezca. Otro segmento incluiría a los productores de alimentos procesados saludables. Además, se pueden considerar los cultivadores de plantas medicinales.
- **Localización geográfica:** Los productores se encontrarán en los departamentos y municipios de la región central del país en este caso Boyacá y Cundinamarca.
- **Certificaciones y prácticas sostenibles:** La certificación orgánica permite garantizar que sus cultivos y productos derivados cumplen con altos estándares de calidad y se adhieren a las normas técnicas colombianas, específicamente la normatividad ambiental y de estándares de sellos ecológicos para su comercialización.

Esta certificación contribuye a promover el desarrollo sostenible y competitivo, diferenciar los productos y brindar garantía al consumidor final.

En agosto de 2022, se reportaron 4000 negocios verdes verificados en el país, y a lo largo de los últimos 8 años de implementación del plan, 2139 negocios fueron verificados directamente por las autoridades ambientales, mientras que 1623 fueron verificados en el marco del programa de generación de negocios verdes de la ONVS, con el apoyo presupuestario de la Unión Europea. Los restantes 235 negocios se verificaron en el marco de proyectos y alianzas con otras instituciones y organizaciones (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Min Ambiente, 2022)..

3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

- **Edad:** Jóvenes, adultos y personas de la tercera edad (18-65 años).
- **Ubicación:** Principalmente en la ciudad de Bogotá, con énfasis en las localidades de Usaquén, Suba y Chapinero.
- **Estilo de vida sostenible:** Valoran productos y servicios que cuiden el medio ambiente y adoptan prácticas sostenibles en su vida diaria.
- **Conciencia sobre alimentación saludable:** Priorizan una alimentación saludable y buscan productos verdes y sostenibles.

Los consumidores de Polen se encuentran en Bogotá, son conscientes de la importancia de la sostenibilidad y tienen una preferencia por alimentos saludables y productos verdes.

3.4. TAMAÑO DEL MERCADO

La estimación del tamaño de mercado para este proyecto se deriva de un análisis basado en datos demográficos y socioeconómicos.

Según el último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2018 y las proyecciones poblacionales para Bogotá en junio de 2020, se espera que la población de la ciudad alcance los 7'743.955 habitantes, con una distribución aproximada del 48% de hombres y el 52% de mujeres.

El censo también reveló que existen 2'514.482 hogares en Bogotá, definidos como unidades de alojamiento ocupadas por una o varias personas. El promedio de habitantes por hogar es de 2,98, y se observa que el 28,9% de la población vive en casas, mientras que el 68,6% reside en apartamentos.

En términos socioeconómicos, se estima que al menos el 30% de la población pertenece al estrato 3, mientras que el 6% corresponde a los estratos 4 en adelante. Por lo tanto, se proyecta captar al menos la mitad de la población del estrato 3 y la totalidad de la población de los estratos 4 en adelante.

De acuerdo con estos datos, se estima que el tamaño de mercado para este proyecto abarcaría 905.213,52 hogares pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 que equivale al 45% a la totalidad del tamaño de la población de las localidades de Usaquén, Chapinero y suba. Es importante destacar que esta estimación se enfoca en el presente proyecto, con el objetivo de expandirse a toda la

ciudad en el futuro debido a la viabilidad y el valor que representa adquirir alimentos orgánicos y certificados como productos amigables con el medio ambiente.

3.5. RIESGO Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Para aprovechar las oportunidades, Polen debe mantenerse actualizada sobre las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Esto implica estar en constante comunicación con los productores y los consumidores finales para comprender sus necesidades y adaptar sus servicios en consecuencia

La empresa también puede colaborar con organizaciones gubernamentales y entidades relacionadas para promover políticas favorables al desarrollo de negocios verdes y participar en eventos y conferencias relacionadas con la sustentabilidad para generar visibilidad y fortalecer su posición en el mercado.

A continuación, se presenta un análisis de riesgos y oportunidades revelando la influencia que tienen estos factores en la empresa Polen:

3.5.1. RIESGOS

Cambios en la legislación y regulaciones: Los cambios en la legislación y regulaciones pueden impactar significativamente a Polen. La empresa debe mantenerse actualizada sobre los cambios que se presenten al reglamento Colombiano de Agricultura Orgánica con las normativas relacionadas con el sello ecológico. (Resolución 199 de 2016 - Modificación al Reglamento adoptado por la Resolución 187 de 2006, Resolución 187 de 2006, Resolución MADR 148 de 2004 Sello de Alimento Ecológico, Resolución No 036 de 2007 Modificación Resolución 148 Uso sello Ecológico. (Ministerio de agricultura, 2023)

Cambio Climático y Eventos Extremos: El cambio climático es un factor que puede tener un impacto significativo en la disponibilidad de alimentos. Fenómenos como sequías prolongadas o lluvias en exceso pueden afectar negativamente los cultivos, la producción y la distribución de los productos. La variabilidad climática puede causar disrupciones en la cadena de suministro y afectar la calidad y cantidad de los alimentos disponibles para los consumidores.

Vulnerabilidad de los Cultivos: Las condiciones climáticas extremas pueden afectar directamente la calidad y la cantidad de los alimentos producidos en las fincas y granjas que abastecen este proyecto. Sequías prolongadas pueden reducir la producción y llevar a la escasez de

ciertos productos. Por otro lado, lluvias en exceso pueden provocar inundaciones que dañen los cultivos y dificulten su cosecha y transporte.

El incumplimiento de estas regulaciones puede resultar en sanciones y dañar la reputación de Polen. Para mitigar este riesgo, Polen debe contar con un equipo especializado en monitorear y adaptarse a los cambios en las regulaciones, establecer alianzas con organismos pertinentes y obtener las certificaciones necesarias. En aras de mitigar este riesgo, es fundamental que Polen cuente con un equipo especializado encargado de monitorear y adaptarse de manera proactiva a los cambios en las regulaciones. Este equipo se esforzará en establecer alianzas estratégicas con organismos pertinentes y obtener las certificaciones necesarias para asegurar el cumplimiento normativo.

Para garantizar una supervisión efectiva de estas actividades, el área administrativa llevará a cabo una revisión anual exhaustiva, evaluando si ha habido modificaciones en las regulaciones que requieran ajustes en las prácticas de cumplimiento. En caso de identificar cambios relevantes, se tomarán las medidas necesarias para su implementación.

En situaciones en las que los cambios regulatorios sean particularmente complejos o demandantes, el gerente general y el contador, en línea con su presupuesto asignado, tendrán la facultad de considerar la contratación de un tercero especializado. Esta medida busca asegurar que se cuente con la experiencia y recursos necesarios para abordar los cambios normativos de manera eficiente y efectiva, manteniendo a Polen en pleno cumplimiento y minimizando cualquier riesgo asociado. Fluctuaciones económicas: Las fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda y los precios de los productos ecológicos y sustentables. Durante periodos de recesión económica, los consumidores pueden reducir su gasto en productos considerados "extras" o de mayor precio, lo cual podría impactar la demanda de los productos ofrecidos por Polen.

Para hacer frente a este riesgo, Polen debe diversificar su cartera de productos y servicios, ofreciendo opciones para diferentes segmentos de mercado y ajustando los precios de acuerdo con las condiciones económicas.

Cambios en las preferencias de los consumidores: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar con el tiempo, y Polen debe estar preparada para adaptarse a estas fluctuaciones. Por ejemplo, si hay un cambio repentino en la preferencia de los consumidores hacia un tipo específico de producto verde, Polen debe ser flexible y ajustar su oferta en consecuencia. La empresa debe realizar investigaciones de mercado de manera regular para comprender las tendencias y preferencias emergentes, y utilizar esta información para mantenerse relevante en el mercado.

A continuación, se detallará cada uno de los riesgos identificados para Polen, clasificados por su nivel de impacto: alto, medio y bajo. Además, se describirán las acciones correspondientes para

mitigar estos riesgos y se indicará la forma de ejecución de estas acciones, ya sea de manera inmediata, temprana u oportuna. Esta evaluación proporcionará una visión integral de los posibles desafíos que Polen podría enfrentar y cómo la empresa puede prepararse y responder a estos desafíos de manera efectiva:

1. Cambios en la legislación y regulaciones: Clasificación - (Alto). Acción: Monitorear y adaptarse a los cambios en las regulaciones, establecer alianzas con organismos pertinentes y obtener las certificaciones necesarias. Forma de ejecución: (Inmediata) y continua para mantenerse al día con las actualizaciones legislativas.

2. Cambio Climático y Eventos Extremos: Clasificación - (Alto). Acción: Implementar medidas de adaptación al cambio climático y desarrollar planes de contingencia para eventos extremos. Forma de ejecución: (Temprana) para anticiparse a los posibles impactos del cambio climático.

3. Vulnerabilidad de los Cultivos: Clasificación - (Alto). Acción: Implementar prácticas agrícolas resilientes al clima y diversificar las fuentes de suministro de alimentos. Forma de ejecución: (Inmediata) para proteger los cultivos existentes y (temprana) para planificar futuros ciclos de cultivo.

4. Fluctuaciones económicas: Clasificación - (Medio). Acción: Diversificar la cartera de productos y servicios, y ajustar los precios de acuerdo con las condiciones económicas. Forma de ejecución: (por momentos), en respuesta a las fluctuaciones económicas.

5. Cambios en las preferencias de los consumidores: Clasificación - (Medio). Acción: Realizar investigación de mercado regular y adaptar la oferta de productos en consecuencia. Forma de ejecución: (por momentos), en respuesta a los cambios en las tendencias del mercado.

3.5.2. OPORTUNIDADES

Creciente interés y demanda por productos ecológicos y sustentables: El creciente interés y demanda por productos ecológicos y sustentables brinda una valiosa oportunidad para Polen. La empresa está en una posición favorable al ofrecer un servicio de conexión entre productores de negocios verdes y consumidores finales. Polen puede expandir su cartera de productos y servicios para satisfacer esta creciente demanda y promover su propuesta de valor única.

Tendencia hacia una economía más sostenible: La adopción generalizada de enfoques sostenibles en empresas y procesos productivos crea un entorno propicio para el crecimiento de negocios verdes como Polen. La empresa puede aprovechar esta tendencia al ofrecer servicios logísticos, comerciales y digitales que faciliten la interconexión de productores y consumidores

finales, minimizando la intermediación y promoviendo prácticas sostenibles. Polen puede diferenciarse al ofrecer soluciones eficientes que reduzcan los impactos negativos en el medio ambiente, atrayendo a consumidores y productores comprometidos con la sustentabilidad.

Tabla 13: Riesgo y oportunidades del mercado de Polen

Riesgos	Acción
Cambios en la legislación y regulaciones relacionadas con los negocios verdes y la agricultura	Monitorear de cerca los cambios legislativos y adaptar las operaciones de Polen en consecuencia
Cambio Climático y Eventos Extremos	Establecer sistemas de almacenamiento y conservación de alimentos mejorados para mitigar los impactos de interrupciones en la cadena.
Vulnerabilidad de los Cultivos	Establecer planes de contingencia para garantizar la cosecha oportuna en caso de eventos climáticos adversos.
Fluctuaciones económicas	Diversificar la cartera de productos y adaptar los precios según las condiciones económicas
Cambios en las preferencias de los consumidores	Realizar investigaciones de mercado para comprender las preferencias cambiantes de los consumidores y adaptar la oferta de productos y servicios de Polen en consecuencia
Avances tecnológicos	Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas y adoptar innovaciones digitales para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario en la plataforma de Polen
Oportunidades	Acción
Creciente interés y demanda por productos ecológicos y sustentables	Aprovechar la demanda creciente al conectar a los productores de negocios verdes con los consumidores finales a través de Polen
Mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y sostenible	Ofrecer productos frescos, orgánicos y sostenibles a través de Polen, satisfaciendo la demanda creciente de los consumidores
Mayor interés en el consumo ético y sostenible	Promover los valores éticos y sostenibles de los productores asociados a través de Polen, atrayendo a consumidores comprometidos con el consumo responsable
Crecimiento del comercio electrónico y la digitalización	Potenciar la presencia en línea de Polen, ofreciendo una experiencia de compra conveniente y conectividad eficiente entre productores y consumidores finales

Fuente Elaboración Propia

3.6. HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN

El instrumento utilizado para la recopilación de información en este estudio es una encuesta.

La encuesta es una técnica de investigación que involucra la interrogación sistemática y ordenada de los participantes con el objetivo de obtener datos relevantes para el estudio. A través de esta técnica, se busca recopilar información de una población o muestra específica sobre las variables consideradas en la investigación.

La encuesta permite obtener datos significativos de un grupo representativo de personas que están relacionadas con el problema de estudio. Posteriormente, estos datos pueden ser analizados de manera cuantitativa o cualitativa para generar conclusiones pertinentes. Durante el proceso de encuestar, el nivel de interacción entre el encuestador y el participante es mínimo, ya que la información se obtiene mediante preguntas formuladas en un cuestionario estructurado (Consultores, 2020).

3.7. CALCULO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de muestra óptimo en este estudio, se recomienda utilizar el método de muestreo aleatorio simple. Este enfoque garantiza una selección imparcial y aleatoria de elementos de la población objetivo. Los parámetros para considerar son los siguientes:

n: Tamaño de muestra deseado.

K: Nivel de confianza deseado, que refleja la precisión deseada para los resultados.

P/Q: Probabilidad de interés en el fenómeno de estudio dentro de la población. P y Q representan la proporción y la complementaria de la probabilidad, respectivamente.

e: Margen de error tolerable, que indica la variación permitida en los resultados.

N: Tamaño de la población objeto de estudio.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra utilizando el muestreo aleatorio simple es la siguiente:

$$n = (K^2 * P * Q * N) / [(e^2 * N) + (P * Q * K^2)]$$

Al utilizar esta fórmula, se consideran los parámetros mencionados anteriormente para obtener un tamaño de muestra que asegure un nivel adecuado de confianza y precisión en los resultados. Es importante destacar que esta metodología permite obtener una muestra representativa de la

población objetivo, lo que garantiza la validez y la generalización de los resultados obtenidos de la siguiente manera.

Cálculo de la muestra:

- Nivel de confianza: 95%
- Margen de Error: 8.15 %
- Población: 1.997.296
- Tamaño de Muestra: 145.

En este estudio, se emplearon tamaños de muestra proporcionales para obtener los resultados. Esto significa que el tamaño de la muestra de 145, que representa el 8,1% de la población total de 1.997.296 individuos, se seleccionó de manera proporcional a la población total. Esta técnica de muestreo proporciona una representación precisa de la población total y permite obtener resultados más confiables y precisos. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8.15%, los resultados obtenidos de esta muestra se espera que estén dentro del 8.15% del valor real en la población total. Esta elección del tamaño de la muestra proporciona una representación razonable de la población total, teniendo en cuenta el nivel de confianza y el margen de error.

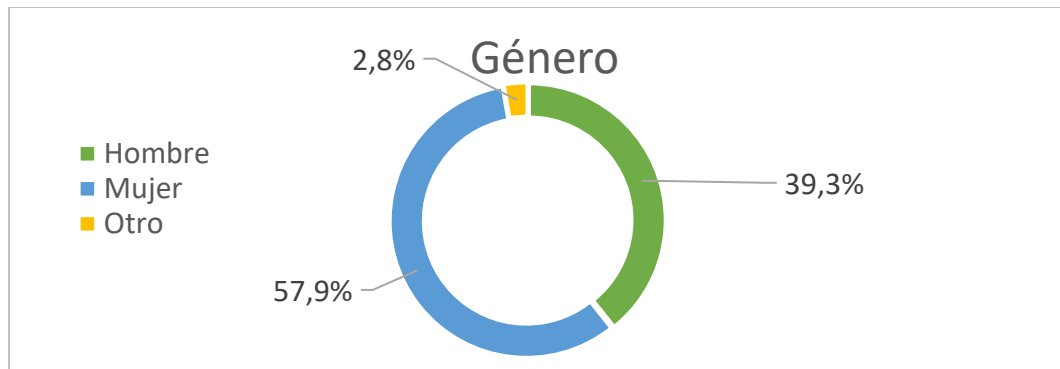
3.7.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta realizada a potenciales usuarios de Polen ha arrojado resultados reveladores sobre la receptividad y las preferencias de los consumidores en relación con la plataforma (ver anexo 3). Los datos recopilados muestran que existe un alto grado de interés y disposición por parte de los encuestados en cambiar sus hábitos de compra tradicionales y adoptar un enfoque más sostenible y consciente en la adquisición de alimentos. Además, los resultados reflejan una clara valoración hacia el uso de tecnología y la posibilidad de acceder a una amplia variedad de productos alimenticios de calidad, según precio, calidad y tiempos de entrega. Estos hallazgos respaldan la relevancia y el potencial de éxito de Polen como una plataforma que satisface las necesidades y demandas actuales de los consumidores, al tiempo que promueve la conexión directa entre los pequeños productores y los consumidores finales, fomentando el apoyo a redes de productores sostenibles y contribuyendo al crecimiento de la plataforma en su conjunto.

Para la obtención de estos resultados se utilizó un enfoque de encuesta estructurada de selección múltiple para recopilar datos, aprovechando Google Forms como plataforma. El cuestionario

constaba de 15 preguntas diseñadas para capturar información relevante. Mediante esta metodología, se lograron reunir un total de 145 respuestas completas por parte de los participantes.

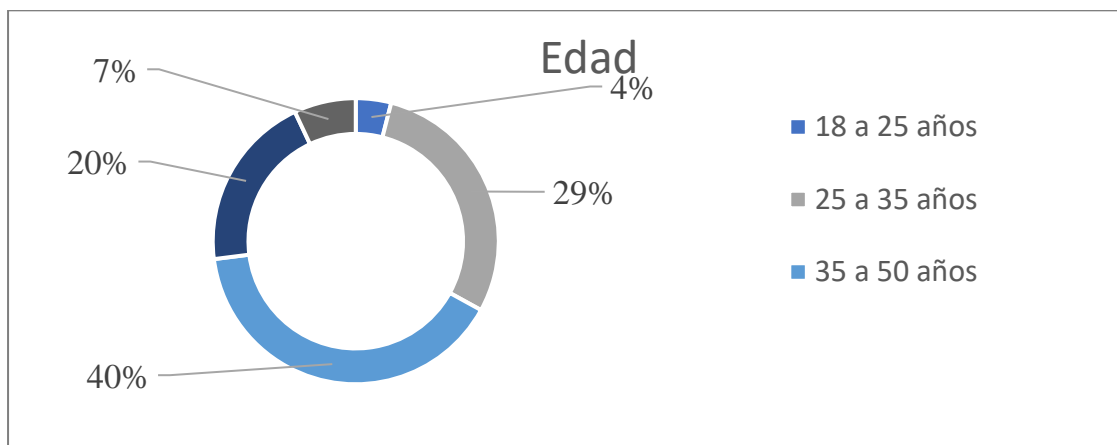
Figura 16: Resultado Encuestas- Género



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

El análisis de los resultados revela que el 57.9% de los encuestados son mujeres. Por otro lado, se observa que el 39.3% corresponde a hombres, mientras que el restante porcentaje corresponde a otras identidades de género. Esta distribución demográfica es importante para comprender el perfil de los potenciales usuarios de Polen y permite identificar posibles estrategias de marketing y comunicación dirigidas a cada segmento de género. Además, estos datos refuerzan la idea de que tanto mujeres como hombres están interesados en adoptar prácticas de consumo más sostenibles y conscientes en cuanto a la adquisición de alimentos originarios del campo.

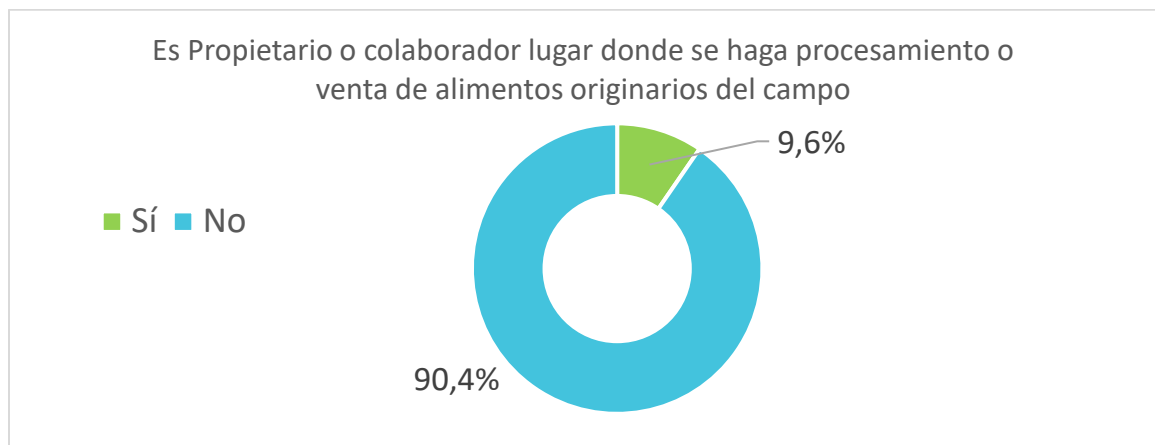
Figura 17: Rangos de Edad



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

El análisis de los resultados de la encuesta muestra que el 4.8% de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 18 y 25 años. Por otro lado, el 29% de los participantes se encuentra en el rango de edad de 25 a 35 años, seguido por un 40% que se sitúa entre los 35 y 50 años. El grupo de 50 a 60 años representa el 20% de los encuestados, mientras que aquellos con más de 60 años constituyen el 6.2%. Estos datos reflejan una amplia distribución en términos de edad, lo que indica que el interés en el procesamiento y venta de alimentos originarios del campo abarca diferentes generaciones. Es relevante destacar que tanto los segmentos más jóvenes como los mayores están dispuestos a adoptar prácticas de consumo sostenibles y a utilizar plataformas como Polen para adquirir productos alimenticios de manera más conveniente y eficiente.

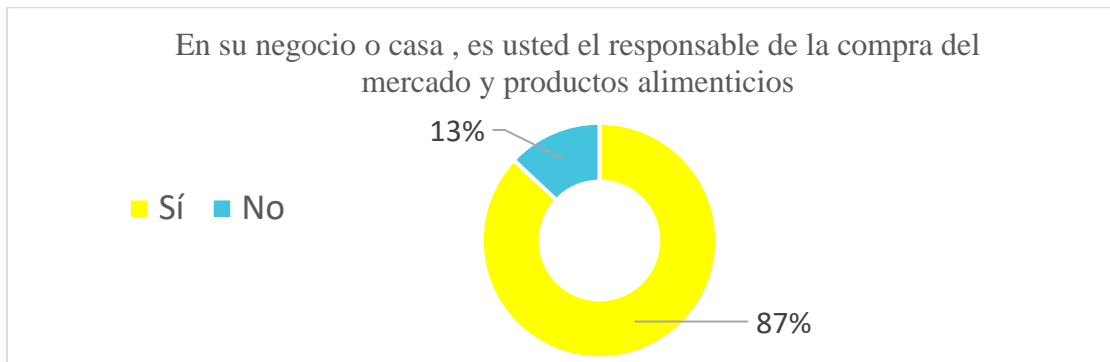
Figura 18: Porcentaje de personas que venden o tienen un lugar para procesamiento de alimentos



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

El análisis de los resultados revela que el 9.6% de los encuestados son propietarios o trabajan en lugares donde se realiza el procesamiento y/o venta de alimentos originarios del campo, tales como verduras, vegetales y frutas. Por otro lado, el 90.4% restante no se encuentra involucrado en este tipo de actividad. Estos datos sugieren que existe una oportunidad tanto para los consumidores como para los productores o vendedores. Para los consumidores, Polen representa una plataforma que les brinda acceso a una amplia variedad de productos alimenticios frescos y saludables provenientes del campo. Por otro lado, para los productores y vendedores, Polen les ofrece la posibilidad de llegar a un público más amplio y diverso, ampliando sus oportunidades de negocio. Esta dinámica crea un entorno beneficioso tanto para quienes buscan alimentos de calidad como para aquellos que desean comercializar sus productos de manera más eficiente y rentable.

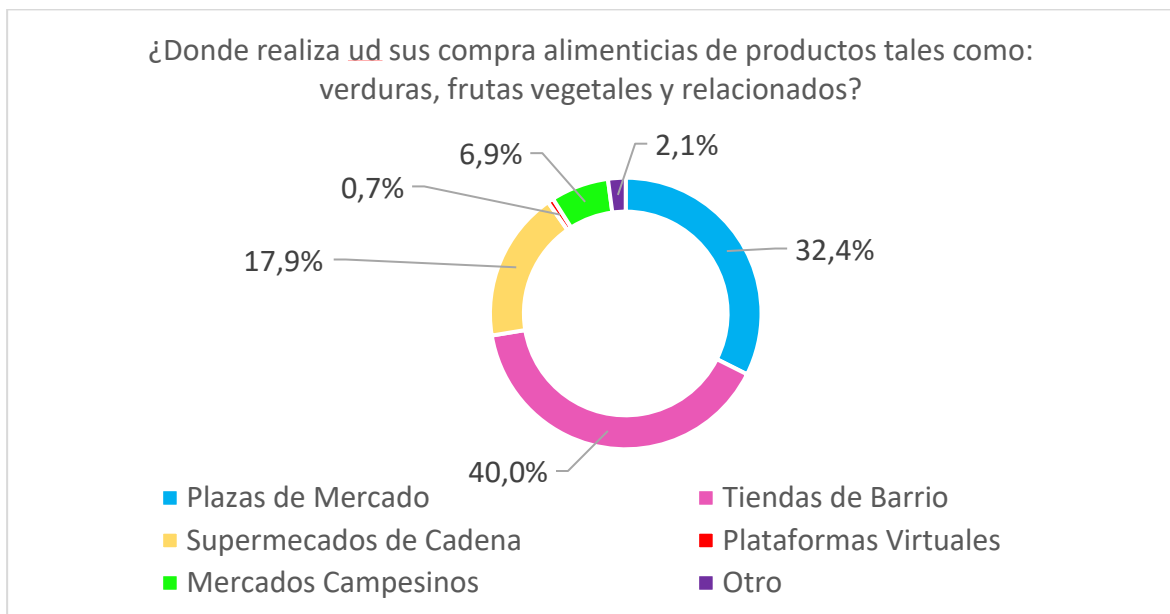
Figura 19: Responsable de comprar alimentos en el hogar



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

Según los resultados obtenidos, el 87% de los encuestados afirmaron ser responsables de la compra de mercado y productos alimenticios tanto en su negocio como en su hogar. Por otro lado, el 13% restante indicó que no son los encargados de esta tarea. Estos datos reflejan que una gran mayoría de los encuestados desempeñan un papel activo en la adquisición de alimentos para su negocio o su hogar. Esto significa que tienen la capacidad de influir en las decisiones de compra y pueden ser potenciales usuarios de una plataforma como Polen, que les brinde opciones convenientes y accesibles para obtener productos alimenticios frescos y de calidad directamente desde los productores.

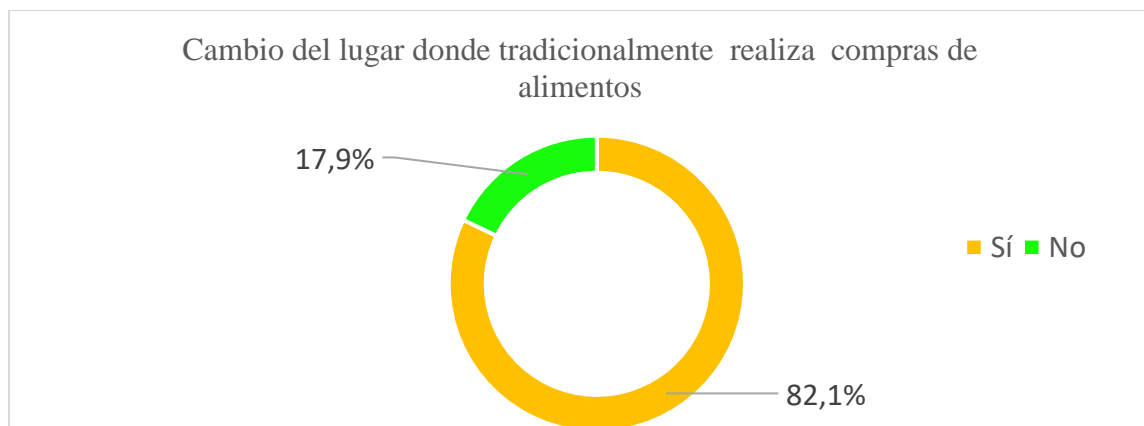
Figura 20: ¿Dónde compra los alimentos como vegetales, legumbres y frutas?



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el 40% de los encuestados realiza sus compras alimenticias de productos como verduras, frutas y vegetales en tiendas de barrio. Un 32.4% prefiere acudir a las plazas de mercado, mientras que un 17.9% opta por los supermercados de cadena. En menor medida, un 6.9% elige los mercados campesinos como su lugar de compra, y un 2.1% menciona otros lugares. Es importante destacar que solo un 0.7% utiliza plataformas virtuales para adquirir estos productos, sin embargo, cabe destacar que el 40% de los encuestados realiza sus compras alimenticias de productos como verduras, frutas y vegetales en tiendas de barrio. Estas tiendas representan una competencia significativa para otras opciones de compra debido a su proximidad a los hogares y a la variedad de productos que ofrecen. Su conveniencia y familiaridad con los consumidores las convierten en una opción popular. Sin embargo, esto también representa una oportunidad para Polen de ofrecer una alternativa atractiva a través de su plataforma virtual, brindando comodidad, selección amplia y la posibilidad de apoyar directamente a los productores locales.

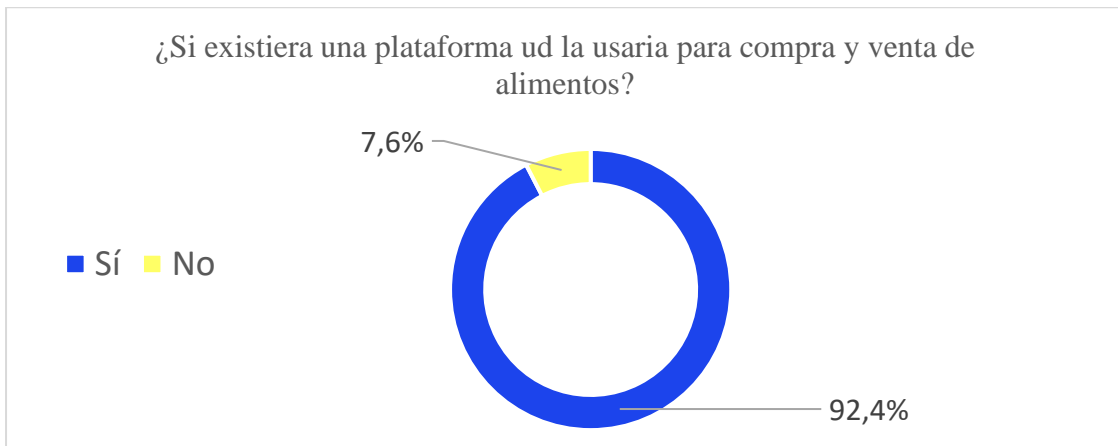
Figura 21: ¿Estaría dispuesto a cambiar el lugar donde tradicionalmente realiza su compra de alimentos?



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms.

Según los resultados obtenidos, el 82.1% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a cambiar el lugar donde tradicionalmente realizan sus compras de alimentos. Esta cifra indica una alta disposición al cambio y una apertura a explorar nuevas opciones. Esta actitud favorable abre oportunidades para Polen como plataforma que ofrece una alternativa conveniente y atractiva para adquirir productos alimenticios, brindando mayor variedad, calidad y beneficios tanto para los consumidores como para los productores locales.

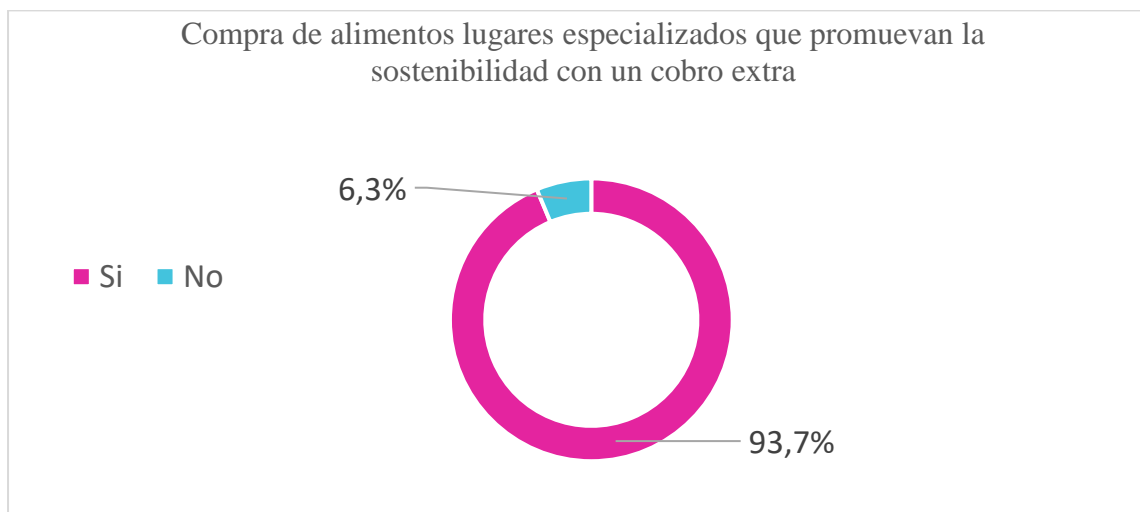
Figura 22: Uso de plataforma si existiera



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

Los resultados revelan que el 92.4% de los encuestados estaría dispuesto a comprar a través de una plataforma que les permita adquirir los productos alimenticios que tradicionalmente consumen, considerando aspectos como el precio, la calidad y los tiempos de entrega. Esta alta aceptación demuestra el interés de los consumidores en contar con una alternativa conveniente y personalizada que les brinde mayor flexibilidad y satisfacción en sus compras. Esto representa una gran oportunidad para Polen como plataforma que busca proporcionar una experiencia de compra óptima, alineando las preferencias y necesidades de los consumidores con la oferta de productos disponibles.

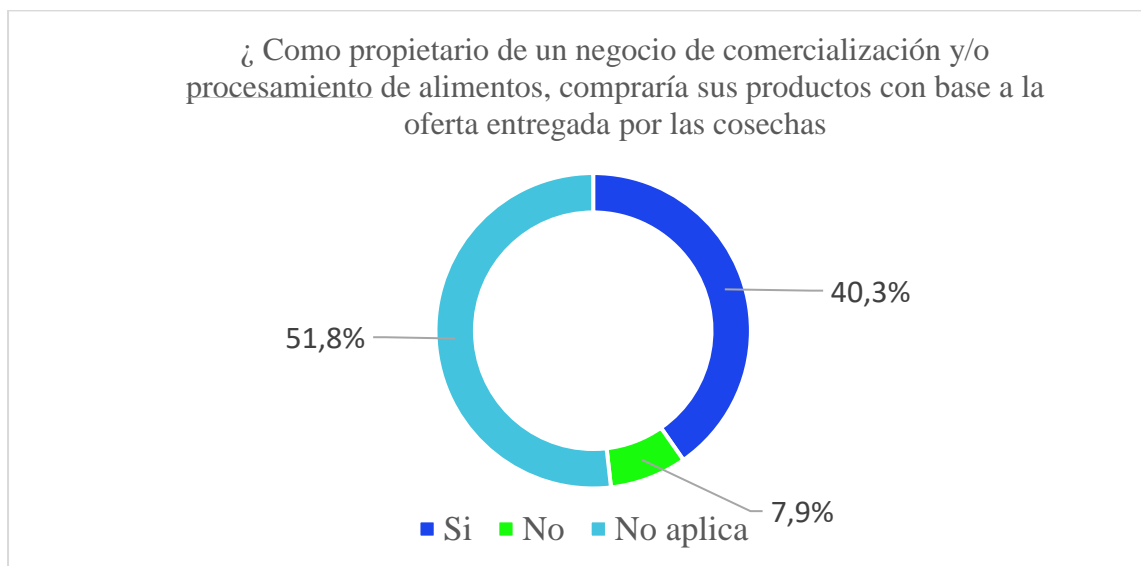
Figura 23: Opción de compra de alimentos especializados



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

Los resultados indican que el 93.7% de los encuestados estaría dispuesto a comprar alimentos en un lugar especializado que promueva el uso sostenible y la conservación de los recursos naturales, incluso si esto implicara un costo adicional. Esta alta disposición refleja la conciencia y el interés de los consumidores por apoyar iniciativas que fomenten prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente. Para Polen, esto representa una oportunidad significativa, ya que se alinea con su objetivo de ofrecer productos alimenticios de calidad que sean producidos de manera sostenible y que generen un impacto positivo en el entorno. Al brindar a los consumidores la opción de adquirir alimentos de forma consciente y responsable, Polen puede atraer a una amplia base de clientes comprometidos con la sostenibilidad.

Figura 24: Propietarios de negocio de comercialización y/o proceso de alimentos compraría sus productos con base a la oferta entregada por las cosechas

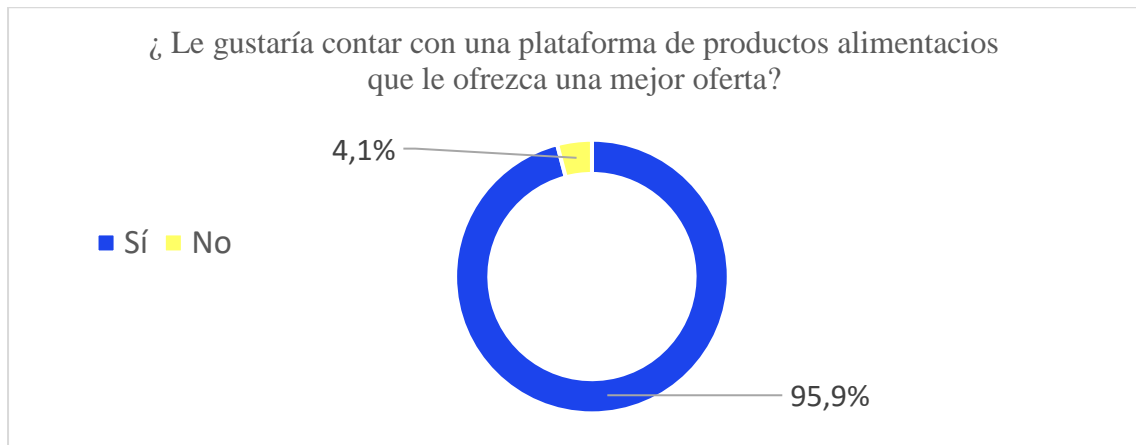


Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

Los resultados revelan que el 40.3% de los propietarios de negocios de comercialización y/o procesamiento de alimentos estarían interesados en comprar sus productos alimenticios de manera anticipada, basándose en la oferta entregada por las cosechas. Esto indica que existe un segmento significativo de empresarios que valora la planificación y la adquisición anticipada de productos, lo cual les podría brindar ventajas en términos de disponibilidad, calidad y costos. Sin embargo, es importante mencionar que el 51.8% de los encuestados indicó que esta opción no aplica a sus negocios, lo que podría sugerir que algunos negocios tienen diferentes modelos de abastecimiento

o no dependen directamente de la oferta de las cosechas. Estos resultados ofrecen información valiosa para Polen, ya que les permite comprender las necesidades y preferencias de los propietarios de negocios de alimentos, adaptando su enfoque y servicios para satisfacer los requerimientos específicos de cada negocio.

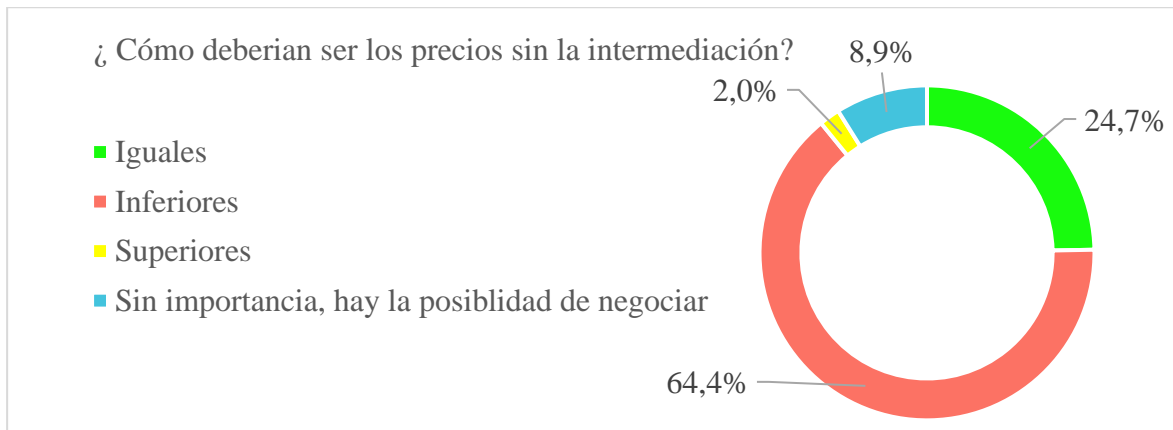
Figura 25: Gusto por una plataforma para compra de alimentos con mejor oferta



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

El análisis de los resultados revela que el 95.9% de los encuestados manifestó que les gustaría contar con una plataforma para la compra de productos alimenticios que les permita acceder a la mejor oferta comercial, teniendo en cuenta factores como la época del año, la demanda de productos, la calidad y la cantidad disponibles. Este alto porcentaje indica un gran interés por parte de los consumidores en tener acceso a opciones variadas y convenientes que se ajusten a sus necesidades y preferencias. Por otro lado, el 4.1% de los encuestados indicó que no estaría interesado en esta opción. Estos resultados confirman la existencia de una demanda latente y una oportunidad para Polen de ofrecer una plataforma que satisfaga estas necesidades y proporcione a los consumidores una experiencia de compra más personalizada y adaptada a sus requerimientos.

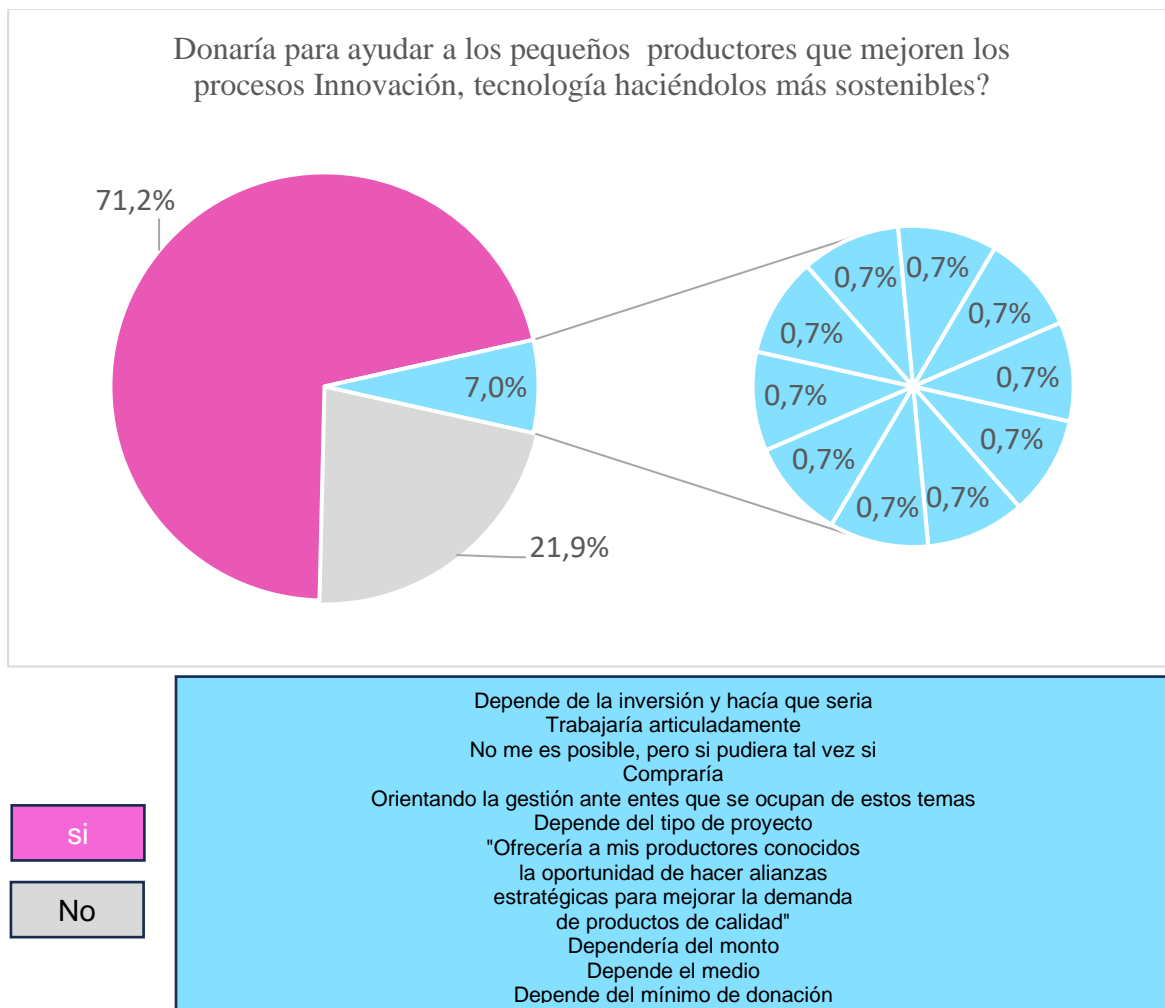
Figura 26: Precio justo ante la minimización de la intermediación



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

Los resultados muestran que el 24.7% de los encuestados considera que los precios de los productos deberían ser iguales, mientras que el 64.4% opina que deberían ser inferiores. Solo el 2.1% piensa que los precios deberían ser superiores. Además, el 8.9% de los encuestados indicó que no le importaría el precio, ya que tienen la opción de negociar. Estos resultados reflejan la preferencia de los consumidores por precios más bajos, lo que sugiere que existe una demanda de productos asequibles. Esto respalda la idea de minimizar la intermediación productor-consumidor final, ya que al eliminar o reducir los intermediarios, es posible ofrecer productos a precios más competitivos. Esto representa una oportunidad para Polen de establecer relaciones directas entre productores y consumidores, lo que puede resultar en una mayor satisfacción para ambas partes y una relación más transparente y equitativa.

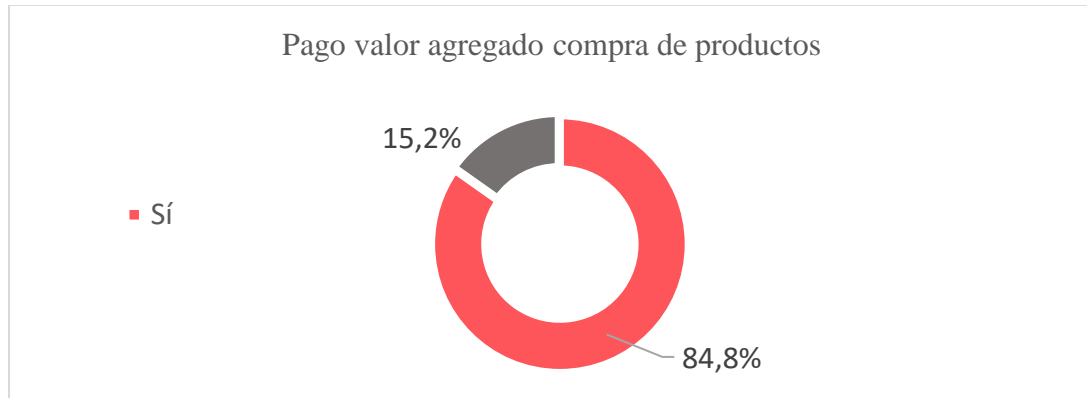
Figura 27: Donación a pequeños productores



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

pequeños productores a mejorar sus procesos, innovar y adoptar tecnología con el objetivo de hacerlos más sostenibles. Este porcentaje significativo muestra una actitud positiva hacia el apoyo a los pequeños productores y el fomento de prácticas más sostenibles en la agricultura y la producción de alimentos. Además, el 21.9% indicó que no estaría dispuesto a realizar donaciones. Estos resultados resaltan la importancia de generar conciencia y promover la participación activa de la comunidad en el respaldo a iniciativas que promuevan la sostenibilidad y el desarrollo de los pequeños productores.

Figura 28: Pago valor agregado



Fuente: Resultados encuesta aplicada por Google Forms

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 84.8% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un valor agregado en la compra de productos alimenticios para apoyar a redes de pequeños productores, contribuir al crecimiento de la plataforma, impulsar la capacitación digital y respaldar temas relacionados. Este alto porcentaje indica una disposición favorable por parte de los consumidores para respaldar iniciativas que promuevan la sostenibilidad, el desarrollo de los productores locales y la mejora de la cadena alimentaria. Por otro lado, el 15.2% indicó que no estaría dispuesto a pagar un valor adicional. Estos resultados enfatizan la importancia de comunicar y educar a los consumidores sobre los beneficios y el impacto positivo de su contribución en el apoyo a los pequeños productores y la promoción de prácticas sostenibles en el sector alimentario.

3.8. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

3.8.1. COMPETIDORES DIRECTOS

A continuación, se mencionan tres competidores directos de Polen en el mercado, ya que compiten en el mismo segmento y ofrecen productos y servicios similares. Estas empresas son Frubana, ComproAgro y Plaz. Cada una de ellas representa una competencia directa para Polen debido a su enfoque en la calidad de los productos, la distribución eficiente y la diversidad de productos. Frubana se destaca por su plataforma tecnológica que facilita las negociaciones entre restaurantes y productores, optimizando la logística y prediciendo la demanda. ComproAgro se diferencia al eliminar intermediarios y promover la comercialización directa entre campesinos y consumidores, ofreciendo una amplia variedad de productos agrícolas a precios competitivos. Por su parte, Plaz se distingue por su compromiso con la frescura y la calidad de los productos, apoyando a los productores locales y ofreciendo una amplia selección de frutas, verduras y productos orgánicos. Estos competidores directos resaltan la importancia para Polen de destacarse en términos de calidad, distribución eficiente y diversidad de productos para mantener una posición competitiva en el mercado.

- **Frubana:** Esta empresa se destaca por su enfoque en la tecnología y la optimización de la logística en la industria de frutas y verduras. Su plataforma tecnológica facilita las negociaciones entre restaurantes y productores, agilizando el proceso de abastecimiento. La capacidad de predecir la demanda y garantizar una entrega eficiente son aspectos distintivos de Frubana. Su enfoque en la logística y la distribución eficientes, respaldados por la tecnología, les brinda una ventaja competitiva al mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y garantizar la frescura de los productos. (Agronegocios, 2020)
- **Compro Agro:** Esta empresa se destaca por su modelo de negocio que elimina intermediarios en el proceso de compra y venta de productos agrícolas. Su plataforma web permite una comercialización directa entre los campesinos y los consumidores, lo que beneficia a ambas partes al ofrecer precios competitivos y una mayor transparencia en las transacciones. ComproAgro se diferencia al brindar una variedad de productos agrícolas directamente del productor al consumidor, evitando los márgenes de los intermediarios y fomentando la participación activa de los campesinos en el mercado. (Agronegocios, 2020)
- **Plaz:** Esta empresa se destaca por su compromiso con la frescura y la calidad de los productos que ofrece a través de su aplicación. Su enfoque en la entrega de alimentos frescos, con un máximo de 25 horas desde la cosecha hasta la entrega al consumidor, garantiza una experiencia

excepcional en términos de frescura y sabor. Además, Plaz se diferencia al apoyar a los campesinos colombianos, ofreciendo más de 230 productos cultivados por ellos. Esta iniciativa promueve el comercio justo y el desarrollo sostenible al fomentar la producción local y respaldar a los agricultores locales. (Semana,2020)

De acuerdo con las diferencias competitivas entre Frubana, Compro Agro y Plaz, se realiza un análisis de la matriz de perfil competitivo evaluando varios factores clave de éxito para estas empresas líderes en sus respectivas industrias. Aunque Polen no está actualmente operando en el mercado, se considera que los factores clave de éxito evaluados en la tabla son aquellos a los que Polen aspira llegar. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas y áreas de mejora en cada factor clave de éxito y utilizar esa información para desarrollar estrategias competitivas que permitan a Polen posicionarse de manera efectiva cuando ingrese al mercado. La matriz de perfil competitivo proporciona una visión integral de los factores que impulsan el éxito en la industria y permite realizar comparaciones significativas entre las empresas líderes para determinar las mejores prácticas y oportunidades de crecimiento.

Tabla 14: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Clave del Éxito	Ponderación del Factor = A	Frubana		Compro Agro		Plaz	
		Calificación	Puntaje (A*1)	Calificación	Puntaje (A*1)	Calificación	Puntaje (A*1)
Calidad de los productos	0,20	4	0,8	3	0,6	5	1
Variedad de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Precios competitivos	0,10	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Experiencia del cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Alianzas estratégicas	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Logística y distribución	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Marketing y comunicación	0,15	3	0,45	3	0,45	5	0,75
Totales	1,00		3,55		3,4		4,6

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las diferencias competitivas entre Frubana, Compro Agro y Plaz, se realiza un análisis de la matriz de perfil competitivo evaluando varios factores clave de éxito para estas empresas líderes en sus respectivas industrias. Aunque Polen no está actualmente operando en el mercado, se considera que los factores clave de éxito evaluados en la tabla son aquellos a los que Polen aspira llegar. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas y áreas de mejora en cada factor clave de éxito y utilizar esa información para desarrollar estrategias competitivas que permitan a Polen posicionarse de manera efectiva cuando ingrese al mercado. La matriz de perfil competitivo proporciona una visión integral de los factores que impulsan el éxito en la industria y permite realizar comparaciones significativas entre las empresas líderes para determinar las mejores prácticas y oportunidades de crecimiento.

Para el desarrollo y la sostenibilidad del negocio de Polen, es esencial considerar las siguientes claves de éxito:

- **Calidad de los productos:** Plaz se destaca con una calificación alta (5) y un puntaje de 1 en este factor, lo que indica que ofrece productos de alta calidad. Esto podría ser una ventaja competitiva para Polen, ya que debería aspirar a mantener altos estándares de calidad para diferenciarse de la competencia.
- **Variedad de productos:** Tanto Plaz como Compro Agro obtienen calificaciones sólidas en este factor, con puntajes de 0.6. Esto sugiere que ofrecen una variedad aceptable de productos agrícolas. Para competir en este aspecto, Polen debe asegurarse de diversificar su oferta y proporcionar una amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Precios competitivos:** Plaz y Compro Agro obtienen calificaciones sólidas en este factor, lo que indica que ofrecen precios competitivos en el mercado. Polen debe realizar un análisis detallado de los precios de la competencia y establecer estrategias para ofrecer precios atractivos y competitivos sin comprometer la calidad de sus productos.
- **Experiencia del cliente:** Plaz y Compro Agro obtienen calificaciones altas en este factor, lo que indica que se preocupan por brindar una experiencia satisfactoria al cliente. Polen debe priorizar la satisfacción del cliente y desarrollar estrategias para mejorar la experiencia de compra, como un servicio al cliente eficiente, opciones de entrega rápidas y un sitio web o plataforma fácil de usar.
- **Alianzas estratégicas:** Tanto Plaz como Compro Agro obtienen calificaciones altas en este factor, lo que indica que han establecido alianzas estratégicas sólidas. Polen puede buscar oportunidades para colaborar con productores locales, distribuidores y otros actores clave de la industria para fortalecer su red de proveedores y mejorar la cadena de suministro.

- **Logística y distribución:** Plaz muestra fortaleza en este factor, obteniendo una calificación alta (4) y un puntaje de 0.6. Compro Agro también obtiene una calificación sólida (3) y un puntaje de 0.45. Polen debe desarrollar una estrategia logística eficiente para garantizar la entrega oportuna de sus productos y optimizar la distribución para satisfacer las demandas del mercado.
- **Marketing y comunicación:** Plaz y Frubana obtienen calificaciones altas en este factor, mientras que Compro Agro obtiene una calificación más baja. Polen debe desarrollar una estrategia de marketing sólida para promover su marca, comunicar los valores y beneficios de sus productos y diferenciarse de la competencia. La comunicación efectiva con los clientes a través de canales adecuados, como las redes sociales y el correo electrónico, pueden ayudar a generar conciencia de marca y atraer a los consumidores.

4. ESTRATEGIAS Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

4.1. MEZCLA DE MERCADO

4.1.1. PRODUCTO

En Polen, se valora la dedicación hacia la agricultura sostenible y los negocios de carácter ecológico. La plataforma digital establece una conexión directa con los consumidores finales, eliminando intermediarios innecesarios en el proceso. Los productores tienen la capacidad de registrar sus productos, promocionar sus empresas y agilizar los procesos logísticos y de entrega. Formar parte de esta comunidad del sector brinda la oportunidad de transformar las habilidades agrícolas en ganancias concretas. En Polen, se impulsa el éxito en el ámbito de los negocios verdes, acercando productos respetuosos con el medio ambiente al alcance de todos.

La promoción de los negocios verdes en Polen se ejecutará a través de una estrategia integral que capitaliza al máximo las ventajas de la plataforma digital. Cada productor tiene la posibilidad de configurar perfiles personalizados para sus negocios, resaltando los aspectos sostenibles y ecológicos de sus productos. Estos perfiles pueden incorporar imágenes ilustrativas, descripciones pormenorizadas y certificaciones pertinentes.

- **¿Qué Ofrecemos?:** Ofrecemos un servicio logístico, comercial y digital diseñado para interconectar de manera eficiente a productores, agricultores y cultivadores de negocios verdes con los consumidores finales, minimizando la intermediación. Nuestro producto satisface diversas necesidades en la comunidad. Por un lado, contribuye a generar empleo al permitir que los productores verdes conecten directamente con los consumidores finales. Además, brindamos servicios de calidad al garantizar la entrega de productos frescos, sostenibles y de alta calidad. Asimismo, ofrecemos seguridad de datos y transacciones confiables, asegurando una experiencia confiable a la hora de cerrar un trato.
- **¿Qué características incluyen?**
 - Plataforma digital: Nuestra aplicación se encuentra disponible para su descarga en diversas bolsas de aplicaciones como App Store, Play Store lo que facilitará el acceso a nuestros servicios.
 - Metabuscar con filtros: Como metabuscar, nuestra plataforma cuenta con filtros que categorizan y priorizan las búsquedas por palabras clave. Esto garantiza resultados

precisos y relevantes, permitiendo a los consumidores encontrar exactamente lo que están buscando.

- Valor agregado que proporciona el servicio

Las abejas utilizan hexágonos debido a su resistencia estructural y eficiencia como contenedores, además de facilitar la comunicación y entrega de polen. Siguiendo esta analogía, Polen es una plataforma digital que ofrece un espacio donde los clientes pueden encontrar estructuras de comercialización de productos saludables. Además, proporciona un medio para interactuar directamente con los productores, facilitando la comunicación y la negociación directa.

Esta plataforma se convertirá en un sólido espacio que, a través de redes de colaboración y comunicación, establecerá alianzas estratégicas entre los productores para mejorar la comercialización de sus productos y aumentar su visibilidad en la zonas centrales y sur de la ciudad de Bogotá. A largo plazo, el objetivo es expandirse a otros destinos en el país.

4.1.2. PRECIO

Bajo lo estipulado en el numeral 1.11.1 el precio de venta se estableció bajo el promedio mostrado en el informe del boletín mensual para mayoristas correspondiente al mes de junio de 2023 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2023).

Para el modelo B2B se estableció un valor por kilo de 3.000 pesos y para el modelo B2C un valor de 3.00 pesos por kilo, como se muestra en la tabla 3. La suscripción para poder acceder a los servicios de Polen tiene un costo de 20.000 anuales, generando un ingreso adicional para Polen.

4.1.3. DISTRIBUCIÓN

Para optimizar la estrategia de distribución, la empresa ha decidido implementar un proceso corto que se apoya en una pasarela de pago para comercio electrónico y una plataforma en línea para interactuar con los clientes. Estas actividades serán gestionadas por un tercero detallista, lo cual permitirá establecer una conexión directa con la base de stakeholders.

Además, se utilizará MailChimp para llevar a cabo campañas de marketing digital mediante correo electrónico. La estrategia se centrará en el outbound marketing, donde se compartirá internamente la visión de la empresa y se proyectará hacia el exterior. Al mantener una comunicación unidireccional, se podrán crear mensajes genéricos que llegarán a la base de datos, aumentando así las tasas de conversión.

Sin embargo, se reconoce que esta estrategia no es suficiente para lograr una segmentación adecuada y que el costo de adquisición de clientes es desproporcionadamente alto en comparación con el porcentaje de conversión. Para abordar esta situación, se implementará una estrategia de inbound marketing a través de las redes sociales, también conocida como Social Media Marketing. El objetivo será atraer al público de forma orgánica, utilizando técnicas de SEO (Search Engine Optimization) y aprovechando las herramientas de análisis de datos que ofrecen estas plataformas, combinadas con las capacidades de Google Analytics.

En esta etapa, se busca generar fidelidad en el público mediante la creación de contenido relevante. A través de este proceso, se podrá comprender mejor las acciones que los usuarios llevan a cabo antes de convertirse en clientes y, a su vez, desarrollar estrategias más efectivas para ellos.

Las notificaciones push también juegan un papel importante en nuestra estrategia al permitirnos enviar mensajes a nuestros clientes y mantenerlos actualizados sobre novedades. Si un cliente no accede o no realiza una compra, las notificaciones push son útiles para enviar cupones de descuento y motivar su participación. Sin embargo, hay otras ocasiones en las que estas notificaciones son beneficiosas:

- Envío de promociones estacionales: Aprovechamos eventos como el Black Friday, el Día del Consumidor.
- Descuentos con tiempo limitado: Utilizamos las notificaciones push para alertar a los clientes sobre descuentos y ofertas exclusivas que tienen una duración limitada. Esto crea un sentido de urgencia y los motiva a aprovechar la oferta antes de que expire.
- Lanzamiento de nuevos productos: Mediante las notificaciones push, informamos a nuestros clientes sobre los últimos productos que hemos añadido a nuestro catálogo. Esto les permite estar al tanto de nuestras novedades y les brinda la oportunidad de realizar una compra.
- Noticias y contenidos informativos: Además de promociones y lanzamientos de productos, también enviamos notificaciones push con noticias relevantes y contenidos informativos relacionados con nuestra empresa, productos o la industria en general. De esta manera, mantenemos a nuestros clientes interesados y comprometidos con nuestra marca.

Figura 29: E-Mailing - Polen



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. PROMOCIÓN

Polen ha implementado una estrategia altamente accesible para sus clientes, denominada "Conexión Verde". A través de esta innovadora propuesta, la empresa busca fomentar un aumento significativo en las compras de sus usuarios siendo los ingresos netos de Polen.

Para lograrlo, se ha creado un programa de afiliados que ofrece opciones de suscripción mensual, semestral y anual, permitiendo a los interesados en disfrutar del servicio por períodos más extensos, acceder a beneficios exclusivos al pagar por adelantado la membresía.

Bajo la modalidad de "Conexión Verde", los clientes pueden visualizar tres categorías de membresías: "Membresía Verde-Gold" (1 año), "Verde-Premium" (semestral) y "Verde-Básico" (mensual). Al optar por suscripciones más prolongadas, los usuarios disfrutarán de tarifas más

económicas y, además, podrán beneficiarse de un sistema de recompensas por renovar su membresía periódicamente.

Es importante destacar que esta estrategia busca incentivar a los clientes a comprometerse con el servicio a largo plazo, brindándoles la oportunidad de obtener ventajas adicionales por su participación continua. Sin embargo, aquellos que no estén interesados en las propuestas anteriores aún podrán adquirir la aplicación, aunque con acceso limitado para realizar compras y acceder a información adicional.

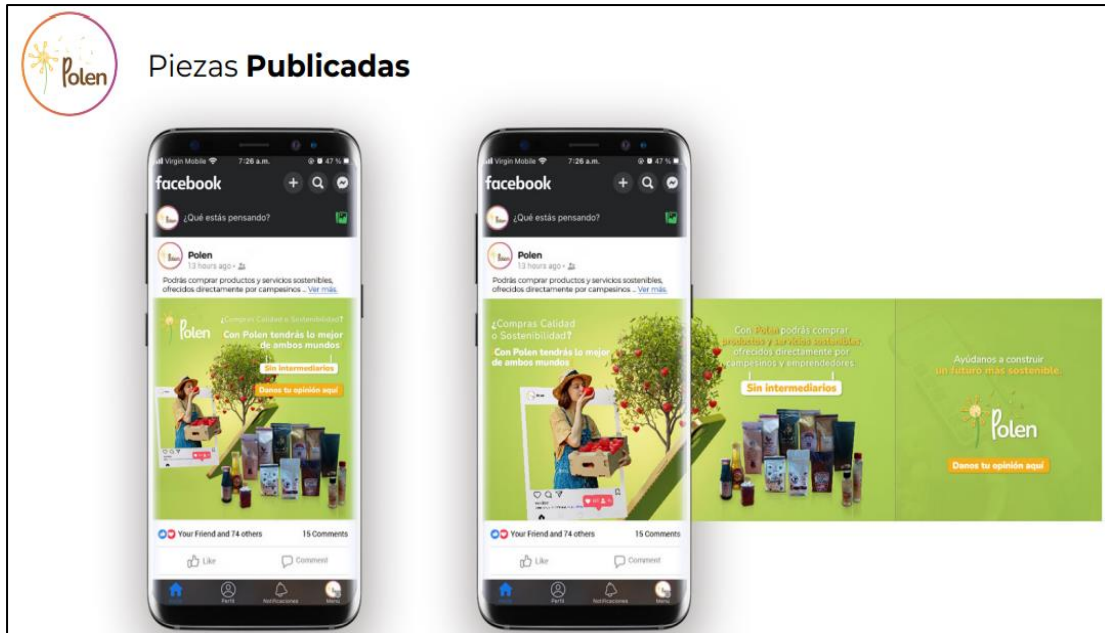
4.1.5. PUBLICIDAD

Como se mencionó previamente, el SEO (Search Engine Optimization) desempeña un papel fundamental en nuestra estrategia de marketing. A través de este enfoque, buscamos generar publicidad altamente efectiva mediante el uso de palabras clave relevantes para nuestro negocio, como "productos orgánicos" y "alimentos saludables", con el objetivo de asegurar un destacado posicionamiento en los motores de búsqueda. Para lograr esto, aprovecharemos herramientas poderosas como Google AdWords.

Además, nuestro plan incluye el uso estratégico de publicidad de pago en plataformas como Facebook e Instagram, con el propósito de promocionar contenido específico que hemos generado cuidadosamente. Nos aseguraremos de segmentar adecuadamente nuestras campañas para que el contenido se dirija al público más relevante y potencialmente interesado en nuestros servicios. Es fundamental que la relevancia del contenido esté alineada con los servicios que ofrecemos para maximizar el impacto.

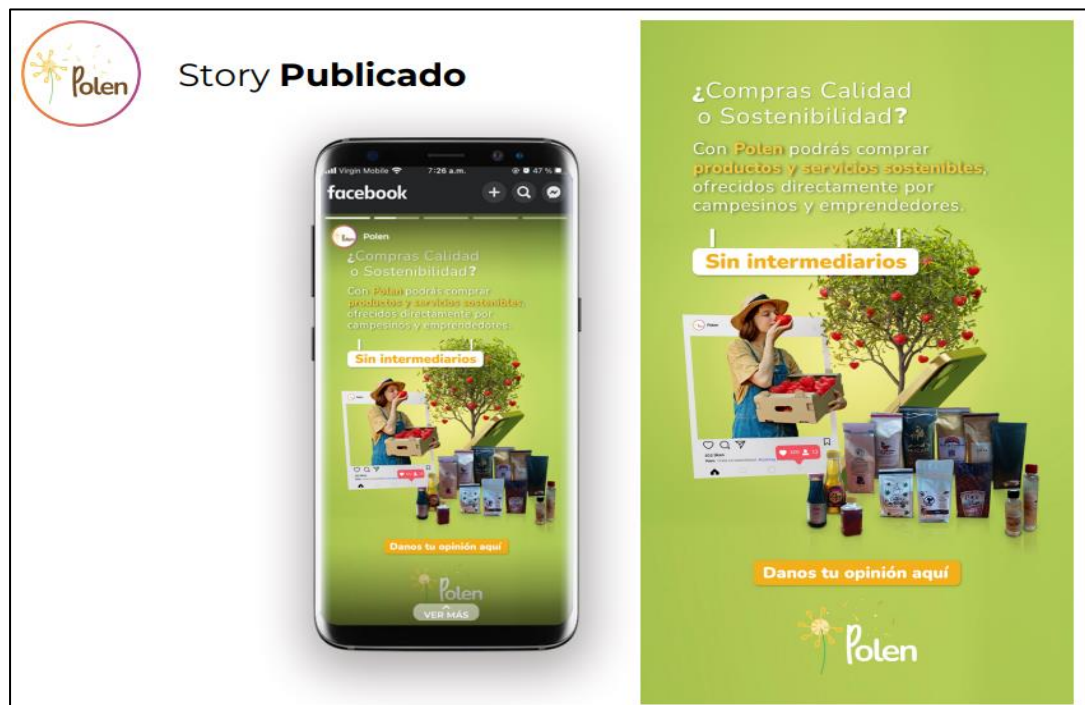
Las promociones se llevarán a cabo durante un período de 3 a 7 días, tanto en historias como en publicaciones del feed, permitiéndonos alcanzar a una audiencia más amplia y atractiva. Al emplear estas estrategias publicitarias de manera cohesiva y enfocada, buscamos fortalecer nuestro posicionamiento en línea y aumentar el alcance de nuestra marca, llegando así a un mayor número de clientes potenciales interesados en nuestros productos orgánicos y sostenibles.

Figura 30: Publicidad Facebook – Polen



Fuente: Elaboración propia

Figura 31: Story Facebook e Instagram



Fuente: Elaboración propia

4.1.6. COMUNICACIÓN

Para optimizar nuestro proceso de comunicación en las diversas plataformas de redes sociales que utilizaremos, implementaremos estrategias cuidadosamente diseñadas, teniendo en cuenta un banco de frases y hashtags seleccionados para garantizar la coherencia y la unificación de nuestro mensaje. Nuestro objetivo es mantener una presencia sólida y cohesiva en línea, atrayendo a nuestro público objetivo y difundiendo nuestro compromiso con la sostenibilidad y la agricultura orgánica.

En nuestras publicaciones, adoptaremos una paleta de colores compuesta principalmente por tonos verdes, naranjas y blancos, que reflejen la identidad de nuestra empresa y transmitan una estética agradable a los visitantes de nuestras redes sociales. Asimismo, compartiremos contenido curado que se ajuste a esta paleta, asegurándonos de que nuestras publicaciones tengan una apariencia coherente y profesional.

Para optimizar el alcance y la relevancia de nuestras publicaciones, planeamos realizar post en el feed aproximadamente cada 3 o 4 días, brindando a nuestra audiencia un flujo constante de contenido valioso y significativo. Adicionalmente, nuestras historias se actualizarán de manera casi diaria, incluso durante los fines de semana, permitiéndonos mantener una conexión continua con nuestra comunidad en línea.

Acompañaremos nuestras publicaciones con una serie de hashtags estratégicos que resalten nuestros valores y enfoques principales, tales como *#ProductosOrganicos #ProductosNaturales #AgriculturaSostenible #EconomiaRural #ComercioJusto #DesarrolloSostenible #CultivosOrganicos #Sostenibilidad #Agroecología #VidaSana #ConsumoResponsable #HuertosUrbanos #AgriculturaFamiliar #TierraSana #Biodiversidad #ProduccionSostenible #MercadoOrganico #AlimentosSaludables*, esto nos permitirán alcanzar a audiencias interesadas en temas relacionados con la agricultura orgánica y la sostenibilidad. Al utilizar palabras clave relevantes, buscamos posicionarnos de manera efectiva dentro de los algoritmos de búsqueda de las redes sociales y ampliar nuestro alcance a un público más amplio y afín.

Para asegurar que nuestras publicaciones sean accesibles y comprensibles para todos los públicos, utilizaremos un lenguaje sencillo y amigable, evitando tecnicismos complicados. Esto nos permitirá conectar con una amplia variedad de personas, fomentando la adopción de hábitos de consumo más responsables y conscientes.

En conjunto, nuestras estrategias en redes sociales estarán respaldadas por un enfoque visual atractivo, mensajes coherentes y un contenido relevante, todo ello destinado a fortalecer nuestra

presencia en línea y consolidar nuestra posición como referentes en el mercado de productos orgánicos y sostenibles.

Figura 32: Pieza Pautada-Polen



Polen Pieza **Pautada**

Podrás comprar productos y servicios sostenibles a la puerta de tu casa y negocio, ofrecidos directamente por campesinos emprendedores. **Sin intermediarios.**

Participa: bit.ly/PolenMercadosOrganicos

#ProductosOrganicos #ProductosNaturales
#AgriculturaSostenible #EconomiaRural #ComercioJusto
#DesarrolloSostenible #CultivosOrganicos
#Sostenibilidad #Agroecologia #VidaSana
#ConsumoResponsable #HuertosUrbanos
#AgriculturaFamiliar #TierraSana #Biodiversidad
#ProduccionSostenible #MercadoOrganico
#AlimentosSaludables

¿Compras Calidad o Sostenibilidad?
Con Polen tendrás lo mejor de ambos mundo
Sin intermediarios
Opina aquí

Fuente: Elaboración propia

5. ASPECTOS TÉCNICOS

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 15: Ficha Técnica Polen del Servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO GENERAL	
Polen: Productos Verdes al alcance de todos	
Servicio	Servicio de conexión de Productores, agricultores, cultivadores que pertenecen a los negocios verdes con el consumidor final.
Denominación técnica del servicio	Servicio logístico, comercial, digital para interconectar productores, agricultores, cultivadores y negocios verdes con los consumidores finales, minimizando la intermediación.
Descripción general del servicio	Servicio logístico: Servicio por el cual, se llega a los productores de negocios verdes, para realizar la recolección de productos listos para la venta, y posterior a esto se realizará la distribución a los consumidores finales ya sean el consumidor directo, distribuidores y/o consumidores que los transformaran y utilizaran en sus procesos (Restaurantes, Gastrobares, sitios de comida rápida, y demás).
	Servicio comercial y digital: Servicio por el cual se realizará la comercialización de los productos, mediante plataformas digitales para los consumidores y compradores directos (Clientes B2C). Para los clientes del sector B2B, Se comercializarán los productos de acuerdo a pedidos previos, realizados en la plataforma para distribuidores y transformadores de los productos.
	Servicio logístico: El servicio logístico estará dividido en dos grandes partes: Servicio de recogida en campo y servicio de distribución Servicio de recogida: Sera subcontratado con transportadores locales originarios de la región donde se desarrollan los productos, deberá ser acordados los alcances cada vez que se vaya a realizar una compra.

Tabla 16: Ficha Técnica del Producto y Servicio Comercial

FICHA TÉCNICA DE LA LOGÍSTICA Y SERVICIO COMERCIAL	
Polen: Productos Verdes al alcance de todos	
Especificaciones del servicio logístico	El servicio comprende recoger los productos directamente en los productores y cultivadores y serán entregados en el lugar determinado por Polen. Servicio de distribución: Para los clientes B2C, Se realizará mediante alguna de las plataformas de mensajería que operan en Bogotá, dicho servicio deberá ser contratado mediante la plataforma digital de compra de Polen. Para los clientes B2B, Polen subcontrata, servicios de transporte local, de acuerdo con los pedidos de la plataforma.
Especificaciones del servicio comercial	CLIENTES B2C: El cliente va a realizar sus pedidos mediante la plataforma desarrollada por Polen, dicha solicitud llegara al equipo logístico local, y la distribución se hará de forma inmediata de acuerdo con la necesidad de tiempo establecida por el cliente y los tiempos de entrega que le arrojará la plataforma al cliente.

	<p>CLIENTES B2B: Los clientes harán sus pedidos, mediante la plataforma Polen, dicho pedido será tramitado, se alista y será entregado en un máximo de tres días, o en la fecha especificada por el cliente posterior a los tres días que se establecen como tiempo máximo de entrega.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

5.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La proyección de desarrollo de la iniciativa empresarial se basa en la formación de un sólido modelo de negocio que abarca tanto su estructura interna como externa, siendo ambas indispensables para su implementación exitosa. En este sentido, los servicios mencionados desempeñan un papel estratégico al permitir la operación y validación de la competencia del modelo.

Una vez que la plataforma esté en funcionamiento, se dará inicio al desarrollo integral de los componentes organizativos, junto con la oferta de servicios correspondiente, tal como se describe en el Plan Estratégico de Sostenibilidad (PES). Este enfoque integral garantizará una base sólida para el crecimiento y la efectividad de la iniciativa empresarial.

Figura 33:Proceso prestación del servicio Polen



Fuente: Elaboración Propia.

6.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

6.1.1. MISIÓN

Conectamos la vitalidad de la naturaleza con la pasión del consumidor al ser el vínculo directo entre productores, agricultores y negocios verdes. A través de la logística, estrategias comerciales y presencia digital innovadoras, transformamos la entrega de alimentos, promoviendo un estilo de vida saludable y sostenible.

6.1.2. VISIÓN

Inspiramos una revolución verde en la industria alimentaria al ser la plataforma central para productores y consumidores finales. Buscamos ser reconocidos como el epicentro de la innovación en la cadena de suministro sostenible, cambiando la forma en que el mundo consume y transformando la relación entre las personas y la naturaleza.

6.1.3. VALORES

- **Sostenibilidad:** Promovemos activamente la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible al respaldar los alimentos saludables y fomentar su consumo a toda la cadena de suministro.
- **Eficiencia:** Nos esforzamos por ofrecer un servicio logístico y comercial eficiente, utilizando métodos y tecnologías innovadoras para agilizar los procesos y garantizar la entrega oportuna de productos frescos y de calidad.
- **Transparencia:** Nos comprometemos a ser transparentes en todas nuestras operaciones, desde la selección cuidadosa de los productores hasta la trazabilidad de los productos, brindando confianza y seguridad tanto a los productores como a los consumidores finales.
- **Colaboración:** Valoramos la colaboración y promovemos la creación de una comunidad de productores, agricultores, cultivadores y consumidores finales, donde se comparten conocimientos, experiencias y oportunidades para el crecimiento mutuo.
- **Innovación:** Nos mantenemos a la vanguardia de las tecnologías digitales y las últimas tendencias del mercado, buscando constantemente nuevas formas de mejorar y enriquecer la experiencia de nuestros usuarios, ofreciendo soluciones innovadoras y prácticas para satisfacer sus necesidades.

- **Calidad:** Nos comprometemos a garantizar la calidad en cada etapa de la cadena de suministro, desde la selección de los mejores productos hasta su entrega al consumidor final, asegurando que nuestros clientes disfruten de productos frescos, saludables y confiables.
- **Solidaridad:** En Polen, la solidaridad es un valor fundamental que impulsa nuestra colaboración y creación de una comunidad sólida. Nos comprometemos a apoyar y trabajar en conjunto con los agricultores, productores, cultivadores y consumidores finales, compartiendo conocimientos, experiencias y oportunidades para lograr un crecimiento mutuo.

6.2. BALANCED SCORECARD

Con el fin de consolidar estratégicamente a la empresa, se propone un enfoque integral que abarque diversas perspectivas y objetivos clave. Este enfoque permitirá a Polen no solo maximizar su rendimiento financiero, sino también garantizar su compromiso con la excelencia operativa, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social empresarial. A continuación, se detallan las perspectivas y objetivos que guiarán esta propuesta estratégica, brindando una visión clara y cohesiva de los pasos a seguir para el éxito sostenible de Polen en el mercado.

6.2.1. PERSPECTIVAS FINANCIERAS

6.2.1.1. *Alcanzar una rentabilidad sólida*

Polen establecerá la meta de alcanzar una rentabilidad sólida mediante un retorno sobre la inversión (ROI) del 15% en los próximos dos años. Esta meta será medible y se podrá monitorear mediante indicadores como el ROI acumulado, la tasa de crecimiento del ROI y el ROIC. El ROI acumulado evaluará la eficiencia de la inversión al medir las ganancias netas en relación con el costo total de la inversión, mientras que la tasa de crecimiento del ROI mostrará cómo ha evolucionado el ROI en comparación con su valor inicial. Por último, el ROIC medirá la rentabilidad de la empresa en función de las ganancias netas y el capital invertido. Para lograr esta meta, Polen implementará una serie de actividades estratégicas. La empresa revisará minuciosamente los costos operativos y administrativos para identificar áreas de mejora y reducir gastos innecesarios. También implementará procesos y tecnologías que aumenten la eficiencia en la entrega de productos y establecerá una estrategia de precios adecuada que equilibre la competitividad con la rentabilidad. Además, Polen pondrá en marcha estrategias para aumentar la fidelidad de los clientes e identificará oportunidades para expandir su alcance geográfico e ingresar a nuevos segmentos de mercado. La empresa también monitoreará periódicamente los resultados

financieros y realizará análisis profundos para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad. Asimismo, Polen implementará una gestión adecuada de los riesgos asociados con sus inversiones y operaciones para proteger el capital invertido y mejorar el ROIC.

- **Impacto en la Empresa:** Al alcanzar una rentabilidad sólida, Polen asegurará una posición financiera más sólida y sostenible en el mercado. Con un ROI del 15% en los próximos dos años, la empresa demostrará su eficiencia en la gestión de recursos y la generación de valor para los inversionistas. Además, una mayor rentabilidad permitirá a Polen reinvertir en la empresa para su crecimiento futuro, desarrollo de nuevos productos y servicios, y aumentar su competitividad en el mercado.

6.2.1.2. *Establecer un sistema eficiente de control de costos*

Polen establecerá la meta de implementar un sistema de seguimiento de gastos y reducir los costos innecesarios en un 15% en el próximo año, utilizando un indicador de reducción de gastos para medir el progreso. Para lograr esta meta, la compañía identificará los principales rubros de gastos y evaluará su impacto en la rentabilidad. También establecerá estándares de costos para productos y servicios, comparando los costos reales con los presupuestados para evaluar el desempeño. Polen negociará con proveedores para obtener mejores condiciones de compra y realizará revisiones periódicas del sistema de control de costos y el progreso hacia las metas.

- **Impacto en la Empresa:** Establecer un sistema eficiente de control de costos y reducir los gastos innecesarios permitirá a Polen gestionar de manera más eficiente los recursos financieros. Esto conducirá a un aumento de la rentabilidad, una mejora en los márgenes de beneficio y una mayor competitividad en el mercado. Además, al reducir los gastos innecesarios, la empresa destinará más recursos a inversiones estratégicas y actividades que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

6.2.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

6.2.2.1. *Garantizar calidad de los productos*

Polen se ha propuesto garantizar la calidad de sus productos con el objetivo de alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95% en los próximos 12 meses. Este objetivo será evaluado mediante el índice de satisfacción del cliente, que se calculará dividiendo el número de clientes satisfechos entre el número total de clientes encuestados y multiplicándolo por 100. Para lograr esta meta, Polen implementará una serie de actividades estratégicas. En primer lugar, se definirán

claramente los estándares de calidad que deben cumplir los productos, estableciendo especificaciones técnicas, características, rendimiento y requisitos de seguridad. La empresa trabajará con proveedores confiables y con altos estándares de calidad para asegurar que los insumos utilizados en la fabricación de los productos cumplan con las especificaciones requeridas. Asimismo, se realizarán inspecciones y pruebas exhaustivas antes de entregar los productos a los clientes para asegurarse de que cumplan con los estándares establecidos. Además, Polen recopilará y analizará la retroalimentación proporcionada por los clientes para obtener feedback directo sobre la calidad de los productos.

- **Impacto en la Empresa:** Garantizar la calidad de los productos será esencial para mantener la satisfacción del cliente. Al alcanzar un índice de satisfacción del 95%, Polen puede llegar a asegurar que sus clientes estarán satisfechos con los productos y servicios ofrecidos, lo que puede resultar en una mayor retención de clientes y en recomendaciones positivas. La reputación de la empresa se fortalecerá, lo que puede conducir a un incremento de la fidelidad del cliente y una ventaja competitiva en el mercado.

6.2.2.2. Evaluar la satisfacción del cliente

Otro objetivo de Polen es evaluar la satisfacción del cliente y alcanzar un índice de satisfacción del 90% en los próximos 6 meses. Para medir el progreso hacia esta meta, la empresa utilizará el índice de satisfacción del cliente calculado mediante encuestas que medirán la experiencia de los clientes con los productos y servicios de Polen.

Para lograr esta meta, Polen diseñará encuestas de satisfacción y establecerá canales de comunicación para que los clientes puedan proporcionar feedback directo. La empresa analizará los datos recopilados de las encuestas y del feedback para identificar áreas de mejora y tendencias comunes en las opiniones de los clientes. La implementación de un sistema eficiente para gestionar y resolver quejas y problemas de los clientes de manera satisfactoria asegurará una atención al cliente de calidad y brindará la oportunidad de convertir experiencias negativas en positivas. Con estas acciones, Polen se esforzará por mantener un alto nivel de satisfacción entre sus clientes, lo que reforzará su posición en el mercado y fortalecerá su reputación como una empresa enfocada en la excelencia en el servicio al cliente.

- **Impacto en la Empresa:** Evaluar regularmente la satisfacción del cliente permitirá a la empresa identificar oportunidades de mejora y enfocar sus esfuerzos en áreas específicas para mejorar la experiencia del cliente. Al lograr un índice de satisfacción del 90%, Polen demostrará su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente y la calidad de sus productos. Esto puede resultar en una mayor retención de clientes, una reputación positiva y una ventaja competitiva en el mercado.

6.2.2.3. *Incrementar las zonas de cobertura*

El objetivo de Polen será la de incrementar las zonas de cobertura expandiendo su presencia geográfica a un mínimo de 2 localidades en los próximos 12 meses. El éxito de este objetivo se medirá por el número de nuevas localidades alcanzadas en dicho período.

Para lograr esta meta, Polen llevará a cabo un análisis de mercado para identificar áreas geográficas con potencial crecimiento y demanda para sus productos o servicios. La empresa seleccionará las localidades más adecuadas para la expansión basándose en investigaciones de mercado y datos demográficos. Así mismo, se evaluará la viabilidad económica y logística de expandirse a nuevas zonas, considerando costos, recursos y oportunidades que pueden surgir en cada área, el desarrollo de estrategias de marketing específicas para cada nueva localidad incluyendo alianzas estratégicas con socios locales o distribuidores para facilitar la penetración en estos nuevos mercados.

- **Impacto en la Empresa:** La expansión geográfica permitirá a Polen acceder a nuevos clientes y mercados potenciales, lo que puede aumentar sus ingresos y su base de clientes. Al incrementar las zonas de cobertura, la empresa se posiciona en áreas con alto potencial de crecimiento y presencia a nivel regional o nacional. Esto podrá aumentar su participación en el mercado, fortalecer su marca y aumentar su competitividad en la industria. Además, la expansión geográfica puede generar sinergias con nuevos socios locales y mejorar el servicio al cliente en las nuevas localidades.

6.2.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

6.2.3.1. *Desarrollar una logística y distribución eficiente*

Polen se ha propuesto alcanzar un porcentaje del 95% de entregas sin retrasos en los próximos 6 meses como parte de su objetivo de desarrollar una logística y distribución eficiente. Para medir el progreso hacia esta meta, se establecerá el indicador clave de desempeño del Porcentaje de Entregas sin Retrasos, que se calcula dividiendo el número de entregas realizadas sin retrasos entre el número total de entregas y multiplicándolo por 100.

Con el fin de lograr este objetivo, Polen implementará diversas actividades estratégicas. Llevará a cabo un análisis y optimización de las rutas de entrega y transporte para reducir los tiempos de viaje, disminuir costos y maximizar la eficiencia en sus operaciones logísticas. Además, la empresa adoptará herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de almacenes (WMS) y software de planificación de la cadena de suministro (SCP) para mejorar la visibilidad y el control en tiempo real de su cadena logística. Así mismo, establecerá relaciones sólidas con socios y proveedores claves para mejorar la coordinación, la comunicación y la eficiencia en toda la cadena de suministro.

El impacto positivo de alcanzar un alto porcentaje de entregas sin retrasos será significativo para Polen. La empresa asegurará un servicio confiable y puntual a sus clientes, lo que a su vez mejorará la satisfacción del cliente y fortalecerá las relaciones comerciales existentes. La eficiencia en la logística y distribución puede conducir a una reducción de costos operativos y una mejora en la productividad, lo que contribuye directamente a una mayor rentabilidad para la empresa.

6.2.3.2. Fomentar la innovación y mejora continua

Polen buscará fomentar la innovación y la mejora continua a través de la implementación de al menos 2 nuevas ideas innovadoras en productos, servicios o procesos internos en los próximos 12 meses. El indicador clave de desempeño para medir este objetivo es el Número de Nuevas Ideas Innovadoras Implementadas en la aplicación.

Para lograr esta meta, Polen establecerá un sistema que permita a todos los empleados presentar ideas de mejora y sugerencias para la innovación. Además, la empresa organizará sesiones regulares de lluvia de ideas en grupos para generar nuevas ideas y soluciones creativas para enfrentar desafíos específicos. Polen buscará la creación de un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y perspectivas, sin temor a críticas o juicios si no por el contrario será un factor clave para promover una cultura de mejora continua y recompensación.

La realización de pruebas piloto de nuevas ideas o mejoras antes de su implementación completa permitirá evaluar su viabilidad y eficacia antes de ser adoptadas a gran escala.

Fomentar la innovación y mejora continua puede generar ventajas competitivas para Polen y diferenciación en el mercado. La implementación de nuevas ideas innovadoras podrá resultar en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mejoras en los procesos internos y una mayor eficiencia operativa. Estos avances contribuirán al crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa, manteniéndola a la vanguardia de las necesidades y expectativas del mercado.

6.2.3.3. Crear alianzas estratégicas

En el futuro, Polen tendrá como objetivo establecer al menos 3 alianzas estratégicas con socios clave en la industria en los próximos 12 meses, con el propósito de fortalecer su oferta de productos/servicios y aumentar su alcance en el mercado. El indicador clave de desempeño para medir este objetivo será el Número de Alianzas Estratégicas Establecidas sobre el Total de Alianzas Completadas en el período de 12 meses.

Para alcanzar esta meta, Polen llevará a cabo un análisis detallado del mercado y la competencia con el fin de identificar posibles socios estratégicos que puedan complementar sus capacidades y fortalezas. La empresa investigará y evaluará a los posibles socios estratégicos identificados, analizando su trayectoria, alcance de mercado y capacidades para asegurarse de que sean adecuados para la colaboración.

La formalización de las alianzas se realizará mediante la firma de contratos y acuerdos que especifiquen los compromisos y responsabilidades de cada parte involucrada, estableciendo bases sólidas para la colaboración. Además, Polen iniciará el acercamiento a los posibles socios mediante reuniones, llamadas o correos electrónicos para presentar la propuesta de colaboración y explorar oportunidades conjuntas.

El establecimiento de alianzas estratégicas con socios clave fortalecerá la oferta de productos/servicios de Polen y ampliará su alcance en el mercado. La colaboración con socios estratégicos abrirá nuevas oportunidades de negocios y expansión, proporcionando acceso a nuevos segmentos de mercado. Una estrategia de alianzas bien ejecutada generará sinergias y ventajas competitivas, lo que tendrá un impacto positivo en el crecimiento y la rentabilidad de Polen a largo plazo.

6.2.4. PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

6.2.4.1. Aplicar altos estándares de ética y transparencia en todas las operaciones

En el futuro, Polen se enfocará en aplicar altos estándares de ética y transparencia en todas sus operaciones. La empresa establecerá una meta específica de implementar un código de ética y conducta empresarial en los próximos 3 meses. El indicador clave de desempeño para medir el avance hacia esta meta será el Porcentaje de Avance, que se calculará dividiendo el número de etapas cumplidas entre el número total de etapas y multiplicándolo por 100.

Para lograr este objetivo, Polen llevará a cabo una investigación exhaustiva sobre códigos de ética y conducta utilizados por otras empresas similares en la industria, realizando un benchmarking para identificar mejores prácticas y elementos relevantes para su propio código. Se identificarán los valores y principios fundamentales que guiarán el comportamiento ético de la empresa, asegurándose de que estén alineados con la misión, visión y cultura organizacional.

Una vez definido el código de ética, Polen solicitará la revisión y aprobación de la alta dirección, y si es necesario, de expertos en ética o asesores legales para garantizar su integridad y pertinencia. La empresa comunicará ampliamente el nuevo código de ética y conducta a todos los empleados, asegurándose de que comprendan completamente su contenido. Se proporcionará capacitación y orientación para asegurar la adhesión de todos los colaboradores al código.

Para asegurar la efectividad continua del código de ética y conducta, Polen realizará evaluaciones periódicas del cumplimiento del mismo, recopilando comentarios de los empleados y otras partes interesadas para identificar oportunidades de mejora. Se ajustará el código según sea necesario para mantener su relevancia y eficacia, lo que será un paso clave para el éxito continuo de la implementación.

Con la implementación de este código de ética y conducta empresarial, Polen reafirmará su compromiso con altos estándares éticos y transparentes en todas sus operaciones, fortaleciendo así su reputación y la confianza con sus clientes, empleados y demás partes interesadas.

6.2.4.2. Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos con sellos verdes

Polen establecerá un objetivo específico de implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año. El indicador clave de desempeño para medir el progreso hacia esta meta será el Porcentaje de Capacitación, que se calculará dividiendo el número de capacitaciones realizadas en el año entre el número total de capacitaciones programadas para el año y multiplicándolo por 100.

Para alcanzar este objetivo, Polen llevará a cabo un conjunto de actividades estratégicas. En primer lugar, la empresa identificará a los productores y vendedores locales que cuenten con sellos verdes mediante una investigación y mapeo exhaustivo, certificando así su compromiso con prácticas sostenibles. Una vez identificados, se procederá a realizar y evaluar las capacitaciones para brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus prácticas sostenibles.

El impacto de evaluar el apoyo local a productores y vendedores de alimentos con sellos verdes y la implementación de un programa de capacitación y desarrollo sostenible será significativo tanto para la comunidad local como para Polen como empresa. Al colaborar con productores y vendedores locales comprometidos con prácticas sostenibles, Polen fortalecerá sus relaciones con la comunidad y contribuirá al desarrollo sostenible de la misma.

Proporcionar capacitación y desarrollo sostenible a estos actores locales mejorará sus prácticas y habilidades, lo que a su vez tendrá un impacto positivo en la calidad y sostenibilidad de los alimentos producidos y vendidos. Además, esta iniciativa reforzará la imagen y reputación de Polen como empresa socialmente responsable.

Al apoyar a productores y vendedores con sellos verdes, Polen garantizará una cadena de suministro más ética y sostenible, atrayendo a clientes que valoran la sostenibilidad y procedencia ética de los alimentos que consumen. Esta iniciativa también aumentará la visibilidad y reconocimiento de Polen como una empresa comprometida con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente. La implementación exitosa de esta meta fortalecerá la posición de Polen como una empresa socialmente responsable y sostenible en su industria y comunidad, contribuyendo a su crecimiento y éxito a largo plazo.

Tabla 17: Balanced Scorecard Polen

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador (es)	Actividades	Responsable (s)	Presupuesto	Periodicidad de Análisis/ línea de Tiempo para su Ejecución
Financiera	Alcanzar una rentabilidad sólida	Lograr un retorno sobre la inversión (ROI) del 15% en los próximos dos años.	$\text{ROI acumulado (\%)} = \frac{\text{Ganancias netas totales} - \text{Costo total de inversión}}{\text{Costo total de inversión}} * 100$ $\text{Tasa de crecimiento del ROI (\%)} = \frac{\text{ROI final} - \text{ROI inicial}}{\text{ROI inicial}} * 100$ $\text{ROIC (\%)} = \frac{\text{Ganancias netas} - \text{Dividendos}}{\text{Capital invertido}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar los costos operativos y administrativos para identificar áreas de mejora y reducir gastos innecesarios. * Implementar procesos y tecnologías que aumenten la productividad y eficiencia en la entrega de los productos. * Establecer una estrategia de precios adecuada que equilibre la competitividad con la rentabilidad * Implementar estrategias para aumentar la fidelidad de los clientes. * Identificar oportunidades para expandir el alcance geográfico de la empresa o ingresar a nuevos segmentos de mercado * Monitorear periódicamente los resultados financieros y realizar análisis profundos para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad. * Evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos asociados con las inversiones y operaciones de la empresa, lo que ayudará a proteger el capital invertido y mejorar el ROIC. 	Dirección General	\$ 2.500.000	Semestral
	Establecer un sistema eficiente de control de costos	Implementar un sistema de seguimiento de gastos que permita una mayor visibilidad y control de los costos, reduciendo las fugas y los gastos innecesarios en un 15% en el próximo año.	$\text{Reducción de Gastos: } \frac{\text{Gastos innecesarios del año anterior} - \text{Gastos innecesarios del año actual}}{\text{Gastos innecesarios del año anterior}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar los principales rubros de gastos y evaluar su impacto en la rentabilidad. * Establecer estándares de costos para los diferentes productos o servicios ofrecidos por la empresa. Estos estándares servirán como referencia para evaluar el desempeño y comparar los costos reales con los costos presupuestados. * Comparar los costos reales con los estándares y los presupuestos, y realizar análisis de las variaciones encontradas * Buscar oportunidades para negociar con los proveedores y obtener mejores condiciones de compra, descuentos u otros incentivos que puedan reducir los costos de adquisición. * Realizar revisiones periódicas del sistema de control de costos y del progreso hacia las metas establecidas. 	Área Administrativa - Contable	\$ 1.000.000	Anual
Cientes	Garantizar calidad de los productos	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 95% en los próximos 12 meses	$\text{Índice de Satisfacción del Cliente (\%)} = \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> * Definir claramente los estándares de calidad que deben cumplir los productos. Esto incluye especificaciones técnicas, características, rendimiento y requisitos de seguridad. * Trabajar con proveedores confiables y con altos estándares de calidad para asegurar que los productos cumplan con las especificaciones requeridas. * Realizar inspecciones y pruebas exhaustivas del producto antes de entregarlo al cliente para asegurarse de que cumpla con los estándares de calidad. * Recopilar y analizar el feedback de los clientes sobre la calidad de los productos 	Áreas: Logística-Administrativa y marketing	\$ 1.000.000	Semestral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador (es)	Actividades	Responsable (s)	Presupuesto	Periodicidad de Análisis/ línea de Tiempo para su Ejecución
	Evaluar la satisfacción de los clientes	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% en los próximos 6 meses.	Índice de Satisfacción del Cliente (%) = $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes encuestados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar y enviar encuestas de satisfacción a los clientes para obtener retroalimentación directa sobre su experiencia con los productos o servicios de la empresa. * Establecer canales de comunicación para que los clientes puedan proporcionar feedback directamente, como buzones de sugerencias, líneas telefónicas de atención al cliente o correos electrónicos. * Analizar los datos recopilados de las encuestas y el feedback directo para identificar áreas de mejora y tendencias comunes en las opiniones de los clientes. * Implementar un sistema eficiente para gestionar y resolver las quejas y problemas de los clientes de manera oportuna y satisfactoria. * Realizar un seguimiento regular del índice de satisfacción del cliente y de los resultados de las actividades implementadas. 	Áreas: Administrativa y marketing	\$ 1.000.000	Semestral
	Incrementar las zonas de cobertura	Expandir la cobertura geográfica de la empresa a un mínimo de 2 localidades en los próximos 12 meses	Número de nuevas localidades alcanzadas en los próximos 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un análisis de mercado para identificar áreas geográficas con potencial de crecimiento y demanda para los productos o servicios de la empresa. * Seleccionar las localidades o zonas más adecuadas para la expansión basándose en la investigación de mercado y los datos demográficos. * Evaluar la viabilidad económica y logística de expandirse a nuevas zonas. Considerar los costos, recursos necesarios y oportunidades que pueden surgir en cada área. * Desarrollo de estrategias de marketing: Diseñar estrategias de marketing específicas para cada nueva localidad, considerando las características y necesidades del público objetivo. * Establecer alianzas estratégicas con socios locales o distribuidores en las nuevas áreas. * Evaluar el éxito de la expansión geográfica en función de los objetivos establecidos. * Analizar y optimizar las rutas de entrega y transporte para minimizar los tiempos de viaje, reducir los costos y maximizar la eficiencia. * Utilizar herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión de almacenes (WMS), software de planificación de la cadena de suministro (SCP), seguimiento de pedidos en tiempo real, entre otros, para mejorar la visibilidad y el control de la logística y distribución. * Establecer relaciones sólidas con socios y proveedores clave para mejorar la coordinación, la comunicación y la eficiencia en la cadena de suministro. 	Dirección General - Contabilidad	\$ 2.500.000	Anual
	Fomentar la innovación y mejora continua	Implementar al menos 2 nuevas ideas innovadoras en productos, servicios o procesos internos en los próximos 12 meses.	Número de nuevas ideas innovadoras implementadas en la aplicación	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar un sistema para que todos los empleados puedan presentar ideas de mejora y sugerencias para la innovación. Establecer un proceso para evaluar y dar seguimiento a estas propuestas. * Organizar sesiones de lluvia de ideas: Realizar regularmente sesiones de lluvia de ideas en grupos para generar nuevas ideas y soluciones creativas para desafíos específicos. 	Dirección General - Área Administrativa - Contable-Área de Logística - Área de	\$ 1.500.000	Semestral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Indicador (es)	Actividades	Responsable (s)	Presupuesto	Periodicidad de Análisis/ línea de Tiempo para su Ejecución
	Crear alianzas estratégicas	"Establecer al menos 3 alianzas estratégicas con socios clave en la industria en los próximos 12 meses, con el objetivo de fortalecer la oferta de productos/servicios y aumentar el alcance del mercado."	Número de alianzas estratégicas establecidas / Total de alianzas completas en el período de 12 meses	* Fomentar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y perspectivas, sin temor a críticas o juicios.	Marketing y ventas		
				* Realizar pruebas piloto de nuevas ideas o mejoras antes de su implementación completa para evaluar su viabilidad y eficacia.			
	Aplicar altos estándares de ética y transparencia en todas las operaciones	"Implementar un código de ética y conducta empresarial en los próximos 3 meses, que establezca los principios y valores fundamentales para guiar todas las operaciones y decisiones de la empresa"	Porcentaje de avance = (Número de etapas cumplidas / Número total de etapas) * 100	* Analizar detalladamente el mercado y la competencia para identificar posibles socios estratégicos que puedan complementar las capacidades y fortalezas de la empresa.	Área de Marketing y Ventas	\$ 2.000.000	Anual
				* Investigar y evaluar a los posibles socios estratégicos identificados, analizando su trayectoria, alcance de mercado y capacidades para asegurarse de que sean adecuados para la colaboración.			
Responsabilidad Social Empresarial	Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos de sellos verdes	Implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año	Porcentaje de Capacitación %=(Capacitaciones Realizadas en el Año)/(Capacitaciones Programadas para el Año)	* Formalizar las alianzas mediante la firma de contratos y acuerdos que especifiquen los compromisos y responsabilidades de cada parte involucrada.	Dirección General	\$ 2.500.000	Bianual
				* Iniciar el acercamiento a los posibles socios mediante reuniones, llamadas o correos electrónicos para presentar la propuesta de colaboración y explorar oportunidades conjuntas.			
	Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos de sellos verdes	Implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año	Porcentaje de Capacitación %=(Capacitaciones Realizadas en el Año)/(Capacitaciones Programadas para el Año)	* Realizar una investigación exhaustiva sobre códigos de ética y conducta utilizados por otras empresas similares en la industria. Realizar benchmarking para identificar mejores prácticas y elementos relevantes para el código de la empresa.	Área administrativa y Contable	\$ 1.000.000	Anual
				* Identificar los valores y principios fundamentales que guiarán el comportamiento ético de la empresa. Estos valores deben estar alineados con la misión, visión y cultura organizacional.			
	Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos de sellos verdes	Implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año	Porcentaje de Capacitación %=(Capacitaciones Realizadas en el Año)/(Capacitaciones Programadas para el Año)	* Solicitar la revisión y aprobación del código por parte de la alta dirección y, si es necesario, por parte de expertos en ética o asesores legales.			
				* Comunicar el nuevo código de ética y conducta a todos los empleados y asegurarse de que lo comprendan. Proporcionar capacitación y orientación para asegurar la adhesión al código,			
	Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos de sellos verdes	Implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año	Porcentaje de Capacitación %=(Capacitaciones Realizadas en el Año)/(Capacitaciones Programadas para el Año)	* Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento del código y recopilar comentarios para identificar oportunidades de mejora. Ajustar el código según sea necesario para asegurar su relevancia y eficacia.			
				* Realizar una investigación y mapeo de los productores y vendedores de alimentos locales que cuentan con sellos verdes que certifiquen su compromiso con prácticas sostenibles.			
	Evaluar el apoyo local de productores y vendedores de alimentos de sellos verdes	Implementar un programa de capacitación y desarrollo sostenible para al menos 3 productores y vendedores locales con sellos verdes en el próximo año	Porcentaje de Capacitación %=(Capacitaciones Realizadas en el Año)/(Capacitaciones Programadas para el Año)	* Realizar y evaluar las capacitaciones			

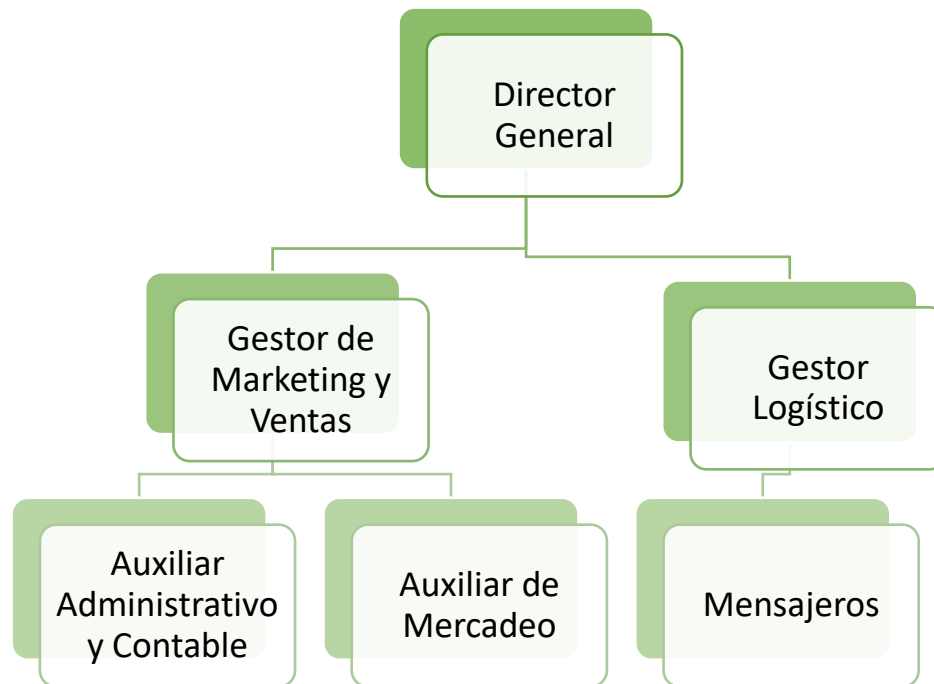
Fuente: Elaboración Propia.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa se caracteriza por ser lineal y sencillo, ya que se ajusta a las necesidades principales de la compañía. Las funciones se distribuyen de manera proporcional para garantizar una atención óptima a los clientes y lograr un funcionamiento eficiente de la empresa.

A medida que la organización experimenta un crecimiento, se prevé que se opte por un modelo jerárquico en el futuro, para adaptarse a las demandas crecientes.

Figura 34: Organigrama - Polen



Fuente: Elaboración Propia

6.4. ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

La tabla proporciona una visión clara de la estructura de personal en la empresa, detallando tanto el personal directo como el personal indirecto, junto con sus respectivos salarios y la frecuencia de pago.

En cuanto al personal directo, se observa que la empresa cuenta con un director general, un Gestor logístico, un Gestor de Marketing y ventas, y dos Auxiliares: (Administrativo-Contable) y (Mercadeo). Estos roles son fundamentales para el funcionamiento y la gestión eficiente de la

empresa. Los salarios mensuales varían según el cargo, con el director general siendo el puesto de mayor responsabilidad y el salario más alto.

Por otro lado, el personal indirecto está compuesto por dos mensajeros y un Soporte Tecnológico. Estos roles desempeñan funciones de apoyo en áreas específicas, como la entrega de pedidos y la asistencia tecnológica. Los salarios de los mensajeros se pagan diariamente, mientras que el Soporte Tecnológico recibe un salario mensual.

El análisis de la tabla muestra que la empresa ha estructurado su personal de manera adecuada para cubrir las necesidades clave de la organización. Se asignan roles específicos a cada empleado, reflejando la importancia de cada posición dentro de la empresa. Los salarios también se ajustan a las responsabilidades y habilidades requeridas para cada cargo.

En términos de costos, la tabla permite tener una idea clara de los gastos salariales asociados a cada posición. Esto es esencial para la planificación financiera y el presupuesto de la empresa.

Tabla 18: Cargos y Salarios - Polen

Cargos y Sueldos Netos		
No.	Cargo	Básico
1	Director General	4.500.000
2	Gestor Logístico	3.500.000
3	Gestor de Marketing y Ventas	3.500.000
4	Auxiliar Administrativo y Contable	1.500.000
5	Auxiliar de Mercadeo	1.500.000
6	Mensajero	1.500.000

Fuente: Simulador Financiero

Tabla 19: Nomina Anual - Polen

Nomina Anual con Seguridad Social			
No.	Cargo	No. Cargos	Total
1	Director General	1	\$ 81.260.280
2	Gestores	2	\$ 126.404.880
3	Auxiliares	2	\$ 58.061.520
4	Mensajero	1	\$ 29.030.760
TOTAL			\$ 294.754.440

Fuente: Simulador Financiero

6.5. PERFILES Y FUNCIONES

6.5.1. DIRECTOR GENERAL

Es el encargado de dirigir estratégicamente la toma de decisiones clave para alcanzar los objetivos de la organización. Sus funciones generales son:

- Planificar, organizar y supervisar las actividades de la empresa en general.
- Administrar los recursos de la entidad y coordinar entre las diferentes partes que la componen.
- Liderar estratégicamente la organización, tanto internamente como representante externo.
- Tomar decisiones críticas, especialmente en asuntos centrales o vitales para la organización.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.
- Desarrollar, implementar, coordinar, revisar, evaluar y mejorar los procedimientos y políticas de la empresa, así como las actividades e iniciativas.
- Monitorear y supervisar el progreso de proyectos, objetivos y costos de acuerdo con los presupuestos y plazos establecidos.
- Administrar los ingresos y gastos de la empresa.
- Gestionar los presupuestos en colaboración con socios, inversionistas y los departamentos de Ventas, Finanzas y Contabilidad para discutir estrategias y lograr los objetivos económicos de la empresa.
- Relación con otros departamentos: contabilidad, Marketing, ventas, logística, tecnología y software, servicios
- Realizará los procesos de contratación y pertinente al talento humano en conjunto con el área administrativa.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Tener visión empresarial y capacidad de planificación estratégica a mediano y largo plazo.
- Poseer habilidades de liderazgo, carisma, motivación y un fuerte compromiso con el trabajo.
- Demostrar habilidades de comunicación oral y escrita para representar a la organización cuando sea necesario.
- Contar con habilidades de comunicación, negociación y proactividad.

Los requisitos generales para el cargo son:

- Título universitario y posgrado en las áreas del conocimiento relacionadas con la empresa.
- Edad: 30 años en adelante.
- Experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo de 5 años.

6.5.2. GESTOR LOGÍSTICO

Dirige estratégicamente la toma de decisiones clave para alcanzar los objetivos de logística y distribución de la organización. Sus funciones generales son:

- Planificar, organizar y supervisar las actividades de logística y distribución de la empresa.
- Administrar los recursos logísticos y coordinar entre los diferentes departamentos involucrados en la cadena de suministro.
- Liderar estratégicamente la logística internamente y actuar como representante externo en asuntos logísticos.
- Tomar decisiones críticas relacionadas con la cadena de suministro y la distribución de productos y servicios.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo de logística y distribución.
- Desarrollar, implementar, coordinar, revisar, evaluar y mejorar los procedimientos y políticas logísticas.
- Monitorear y supervisar el progreso de los proyectos logísticos, objetivos y costos, asegurando cumplimiento de presupuestos y plazos.
- Administrar los recursos financieros asignados a la logística y coordinar con otros departamentos para lograr los objetivos económicos de la empresa.
- Relacionarse estrechamente con los departamentos de ventas, marketing, contabilidad, tecnología y software, y servicios para alinear estrategias y mejorar la eficiencia operativa.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Visión empresarial y capacidad de planificación estratégica en logística y distribución.
- Habilidades de liderazgo, motivación y compromiso con la eficiencia y el servicio al cliente.

- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita para la representación externa y la coordinación interna.
- Habilidades de negociación, proactividad y solución de problemas en el ámbito logístico.
- Conocimientos sólidos en gestión de la cadena de suministro, logística, distribución y manejo de inventarios.

Los requisitos generales para el cargo son:

- Título universitario y posgrado en las áreas del conocimiento relacionadas con la empresa.
- Edad: 25 años en adelante.
- Experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo de 3 años.

6.5.3. GESTOR DE MARKETING Y VENTAS

Dirige estratégicamente la toma de decisiones clave para alcanzar los objetivos de marketing y ventas de la organización. Sus funciones generales son:

- Planificar, organizar y supervisar las actividades de marketing y ventas de la empresa.
- Administrar los recursos asignados al departamento de marketing y ventas y coordinar con otros departamentos.
- Liderar estratégicamente el área de marketing y ventas internamente y actuar como representante externo en asuntos comerciales.
- Tomar decisiones críticas relacionadas con estrategias de marketing, promoción y ventas.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo de marketing y ventas.
- Desarrollar, implementar, coordinar, revisar, evaluar y mejorar las estrategias de marketing y ventas.
- Monitorear y supervisar el progreso de los proyectos de marketing y ventas, objetivos y resultados.
- Relacionarse estrechamente con los departamentos de logística, contabilidad, tecnología y software, y servicios para alinear estrategias y mejorar la eficiencia comercial.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Visión empresarial y capacidad de planificación estratégica en marketing y ventas.
- Habilidades de liderazgo, motivación y compromiso con el logro de objetivos comerciales.
- Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita para representación externa y coordinación interna.
- Habilidades de negociación, proactividad y análisis del mercado y las tendencias.

Los requisitos generales para el cargo son:

- Título universitario y posgrado en las áreas del conocimiento relacionadas con la empresa.
- Edad: 25 años en adelante.
- Experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo de 3 años.

6.5.4. AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

Apoya toda la parte administrativa y contable de la empresa, asegurando un correcto manejo de las actividades financieras. Sus funciones generales son:

- Realizar el registro y manejo de facturas, órdenes de compra y cuentas bancarias.
- Colaborar con la acusación y pago de cuentas.
- Brindar apoyo al contador en tareas administrativas y contables.
- Participar en la gestión de recursos financieros de la empresa.
- Contribuir en el mantenimiento y actualización de los registros contables.
- Asistir en la preparación de informes financieros y presupuestos.
- Relación con otros departamentos:
- Trabajar en colaboración con el departamento de logística, marketing y ventas para asegurar la eficiencia en las operaciones.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Formación técnica o tecnológica en carreras contables, o estar estudiando contabilidad y encontrarse en niveles de 6º semestre en adelante.
- Experiencia mínima de un año en cargos administrativos y contables.
- Manejo un programa contable será valorado.

- Habilidades de organización y manejo de información financiera.
- Capacidad para trabajar en equipo y resolver problemas financieros.

6.5.1. AUXILIAR DE MERCADEO

Como Auxiliar de Mercadeo con enfoque en Soporte y Servicio al Cliente, las funciones se centrarán en apoyar todas las actividades de mercadeo y servicio al cliente de la empresa. Las funciones generales serían:

- **Gestión de Relaciones con los Clientes:** Mantener una comunicación constante con los clientes para entender sus necesidades y recibir sus comentarios. Esto puede incluir la gestión de consultas, quejas y sugerencias de los clientes.
- **Desarrollo de Estrategias de Servicio al Cliente:** Colaborar en el desarrollo de estrategias para mejorar la experiencia del cliente. Esto puede incluir la implementación de programas de lealtad, la mejora de los canales de servicio al cliente y la creación de iniciativas para aumentar la satisfacción del cliente.
- **Análisis de Datos del Cliente:** Realizar análisis de los datos del cliente para informar las decisiones de mercadeo. Esto puede incluir el seguimiento de las tendencias de compra, la identificación de segmentos de clientes y la evaluación de la efectividad de las campañas de mercadeo.
- **Coordinación con Otros Departamentos:** Trabajar en colaboración con otros departamentos, como ventas y logística, para asegurar una experiencia de cliente coherente y de alta calidad.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Formación técnica o tecnológica en carreras de mercadeo, o estar estudiando mercadeo y encontrarse en niveles de 6° semestre en adelante.
- Experiencia mínima de un año en cargos de mercadeo y servicio al cliente.
- Habilidades de organización y manejo de información de mercadeo y servicio al cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo y resolver problemas de mercadeo y servicio al cliente.
- Excelentes habilidades de comunicación y servicio al cliente.

6.5.2. MENSAJERO

Contribuir en la eficiencia de las tareas de entrega y logística de la empresa. Sus funciones generales son:

- Realizar la entrega de paquetes y alimentos a clientes y proveedores.
- Coordinar y optimizar rutas de entrega.
- Mantener un registro de entregas y recepciones.
- Colaborar en la gestión y control de inventario y suministros.
- Relación con otros departamentos:
- Trabajar en estrecha colaboración con el departamento de logística y otras áreas para coordinar entregas y recepciones.

Las habilidades y conocimientos necesarios son:

- Habilidades organizativas y de trabajo en equipo.
- Conocimiento de la zona de operación para eficiente entrega.
- Habilidades de comunicación y atención al cliente.

Los requisitos generales son:

- Educación: secundaria o estudios similares.
- Edad: 20 años en adelante.
- Experiencia en tareas de mensajería de 2 años.
- Pase de moto y carro vigente.

6.6. ASPECTOS LEGALES

De acuerdo con la cartilla del DANE, se ha seleccionado el código CIU 4791 "Comercio al por menor realizado a través de internet" para clasificar el servicio ofrecido por POLEN, denominado "Productos Verdes al alcance de todos", debido a que el servicio se alinea con las características y actividades descritas en esta categoría. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023)

La información tomada de la cartilla detalla que el código CIIU 4791 engloba las actividades comerciales al por menor que se realizan exclusiva o predominantemente a través de internet. En este contexto, POLEN ofrece un servicio logístico, comercial y digital que conecta de forma directa a productores, agricultores y cultivadores de negocios verdes con los consumidores finales, minimizando la intermediación. El servicio se basa en el comercio electrónico, permitiendo que los consumidores realicen sus compras mediante plataformas digitales.

Además, la cartilla menciona que en el comercio al por menor, las unidades que realizan ventas exclusivas o mayoritarias por internet se clasifican específicamente en la clase 4791. Este es el caso de POLEN, cuya oferta se centra en la venta de productos verdes de manera exclusiva a través de medios digitales.

La selección de este código CIIU para POLEN permite una adecuada categorización y comprensión de sus actividades comerciales en el contexto del comercio al por menor realizado a través de internet. Asimismo, esta clasificación refleja la importancia y el crecimiento del comercio electrónico en las transacciones comerciales modernas, lo que contribuye a una mejor comprensión del panorama económico en el ámbito del comercio.

En base a las características financieras y legales de Polen, la empresa se encuentra clasificada dentro del régimen común o como responsables del Impuesto al Valor Agregado (IVA), de acuerdo con las leyes tributarias vigentes en Colombia.

6.6.1. RÉGIMEN TRIBUTARIO

La razón detrás de esta clasificación se debe al tipo de entidad que Polen representa, ya que opera como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), lo cual la categoriza como persona jurídica según el Artículo 499 del Estatuto Tributario colombiano. De acuerdo con dicho artículo, las empresas que son personas jurídicas, como las SAS, no califican para el régimen simplificado del Impuesto Sobre las Ventas (IVA). Este régimen está reservado para personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas y que no realicen actividades de explotación a intangibles en sus establecimientos.

Debido a la naturaleza del servicio que Polen brinda, que es conectar productores y vendedores de negocios verdes con los consumidores finales, es probable que no cumpla con las condiciones para ser clasificada bajo el régimen simplificado. Como resultado, la empresa se enmarca en el régimen común o como responsables del IVA.

En virtud de esta clasificación, Polen asume ciertas responsabilidades fiscales que son necesarias para el cumplimiento de la normativa tributaria. Entre estas responsabilidades se

encuentra la inscripción al Registro Único Tributario (RUT), así como la emisión de facturas o documentos equivalentes que incluyan el IVA correspondiente. Además, la empresa debe seguir las normativas establecidas por la DIAN para la expedición de facturas electrónicas y obtener una resolución de autorización de facturación. Es esencial mantener un registro adecuado de las ventas, compras e IVA pendiente de pago para garantizar un cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias.

El cumplimiento responsable de estas obligaciones tributarias contribuirá a fortalecer la posición legal y financiera de Polen, y le permitirá operar de manera transparente y en plena conformidad con las leyes colombianas. Esto, a su vez, favorecerá el desarrollo sostenible de la empresa en el mercado y respaldará su crecimiento y éxito continuo.

6.6.1.1. Constitución

Polen seleccionó la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) como su forma jurídica para establecerse como una sociedad de capitales, de naturaleza comercial. Esta decisión se basó en la legislación colombiana, específicamente en la ley 1258 de 2008, que establece las características y normas para la constitución y funcionamiento de las S.A.S.

La S.A.S ofrece diversas ventajas y flexibilidad para la constitución de la empresa. Puede ser creada mediante contrato o acto unilateral, y el documento de constitución puede constar en un documento privado. Posteriormente, dicho documento debe ser autenticado antes de su inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, ya sea por los participantes directos o mediante un apoderado.

Una vez inscrita en el registro mercantil, la S.A.S se convierte en una persona jurídica independiente de sus accionistas, lo que brinda una mayor seguridad y protección a los socios.

Para efectos tributarios, la S.A.S se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas, lo que facilita su manejo en términos fiscales.

Es importante destacar que las acciones y valores emitidos por la S.A.S no pueden inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni ser negociados en bolsa. Esta característica ofrece una mayor privacidad y control sobre la propiedad de la empresa.

Los requisitos para constituir una S.A.S incluyen la definición del nombre y domicilio de los accionistas, la razón social o denominación de la sociedad seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada" o las letras S.A.S. Además, se debe establecer el domicilio principal y el de las sucursales, si las hubiera, el término de duración de la sociedad, el capital autorizado, suscrito y pagado, así como la forma de administración y la designación de al menos un representante legal.

Con la elección de la S.A.S como forma jurídica, Polen ha optado por una estructura legal que le brinda flexibilidad, protección y cumplimiento de las normas tributarias aplicables en Colombia, lo que contribuirá al desarrollo y éxito sostenible de la empresa en el mercado. (Cámara de Comercio de Cali, 2023).

Adicionalmente la empresa se acogerá a pertenecer a las sociedades Bic " sociedades de beneficio de interés colectivo" mediante la Ley 1901 de 2018

con el fin de promover un impacto positivo en los productores agrícolas y ser amigables con el medioambiente.

Para pertenecer a estas sociedades la junta de socios aceptará dicha condición y procederá así agregar a la Razón Social a expresión "BIC", lo cual quedará de la siguiente manera: Polen S.A.S.BIC., siendo así la empresa se comprometerá en incluir y cumplir dos dimensiones que serían prácticas ambientales y practicas con la comunidad, de este modo Polen a través de los agricultores y emprendimientos que oferten alimentos y productos sostenibles ayudará a que estos puedan ofrecer a más personas sus productos sin intermediación y frente al impacto ambiental los consumidores seguirá comprando productos que no contengan tantos químicos lo cual favorece l planeta y a la sociedad. polen al pertenecer a las BIC no solo deberá cumplir con las dimensiones presentadas si no realizar un reporte de gestión bajo los estándares Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial, de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), La serie de normas AA1000 de Relacionamiento y Responsabilidad Social de AccountAbility, Certificación de Sociedad Tipo B, de B Corporación. (Empresa B certificada), Estándares GRI, de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés) y La Guía para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG Compass) de las Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) y el GRI.

7. ASPECTOS FINANCIEROS

7.1. OBJETIVOS FINANCIEROS

A continuación, se presentan los objetivos financieros de la empresa Polen:

- **Ingresos de ventas:** aumentar los ingresos en mínimo un 6.5% en comparación con el año anterior.
- **Rentabilidad:** lograr un margen de beneficio neto del 10% en el primer año de operación.
- **Costos operativos:** reducir los costos operativos en un 5% en el segundo año.
- **Captación de clientes:** aumentar la base de clientes en mínimo 10% anualmente.
- **Retención de clientes:** lograr una tasa de retención de clientes del 80% anualmente.
- **Reconocimiento de marca:** aumentar el conocimiento de la marca en un 40% en el tercer año de operación.

7.2. POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO

A continuación, se presenta la política de manejo contable y financiero de Polen:

7.2.1. OBJETIVO

Garantizar la adecuada administración de los recursos financieros y contables de la empresa Polen, asegurando la precisión de los registros financieros, el cumplimiento de las normativas contables y fiscales aplicables y el uso eficiente de los recursos para respaldar la toma de decisiones informadas.

7.2.2. PRINCIPIOS

- **Integridad y Transparencia:** Todas las transacciones financieras y contables se registrarán con precisión y transparencia, evitando cualquier manipulación o alteración indebida de los datos.
- **Cumplimiento Legal:** Polen cumplirá con todas las normativas contables, fiscales y regulatorias vigentes en la jurisdicción donde opera, asegurándose de mantener una conducta ética y legal en todas las operaciones financieras.

- **Consistencia y Uniformidad:** Se aplicarán políticas y prácticas contables uniformes y consistentes en toda la empresa, garantizando que los registros y reportes financieros sean comparables y confiables.
- **Separación de Funciones:** Se establecerán mecanismos para la separación de funciones entre el manejo contable y financiero, evitando conflictos de interés y facilitando una adecuada supervisión interna.

7.2.3. PROCEDIMIENTOS

- **Registro Contable:** Todas las transacciones financieras se registrarán de manera oportuna y precisa en los libros contables, siguiendo las normas de contabilidad legalmente establecidas.
- **Auditorías Internas y Externas:** Se realizarán auditorías internas periódicas para revisar y evaluar los procedimientos contables y financieros, además de contar con auditorías externas independientes de forma anual.
- **Presupuesto y Control de Gastos:** Se elaborará un presupuesto anual que servirá como guía para el control de gastos y la asignación eficiente de recursos.
- **Gestión de Riesgos Financieros:** Se implementarán políticas para identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros que puedan afectar a la empresa, como los riesgos de tipo de cambio o tasa de interés.
- **Informes Financieros:** Se generarán informes financieros periódicos para comunicar el estado financiero de la empresa a los accionistas, directores y otras partes interesadas.
- **Capacitación y Actualización:** Se proporcionará capacitación continua a los empleados responsables de los aspectos contables y financieros para mantenerse al día con las prácticas y regulaciones actuales.

7.2.4. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Esta política será revisada de forma periódica para garantizar su adecuación a los cambios en el entorno empresarial y las regulaciones contables y financieras. Los ajustes necesarios serán realizados para asegurar su eficacia y cumplimiento con los objetivos establecidos.

7.3. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas analiza variables como el histórico de datos, los objetivos de ventas, el segmento de mercado, el precio de venta y los costos, permitiendo calcular anualmente la proyección del margen operativo (ver figura 33 y anexo 2).

Figura 35: Proyección presupuesto de ventas

PROYECCIONES					
AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$ 776.050.000,0	\$ 878.766.088,3	\$ 991.023.183,4	\$ 1.117.433.145,6	\$ 1.239.680.331,7
COSTOS ANUALES	\$ 294.441.000,0	\$ 340.993.436,5	\$ 389.305.386,6	\$ 443.163.840,3	\$ 495.457.173,5
MARGEN OPERATIVO	\$ 481.609.000,0	\$ 537.772.651,7	\$ 601.717.796,8	\$ 674.269.305,3	\$ 744.223.158,2

Fuente: Simulador Financiero.

7.4. PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES

Este presupuesto estima el valor de la nómina de manera individual y por cargo, para determinar el pago mes a mes que debe hacerse por cada empleado, junto con su carga prestacional (ver figura 34 y anexo 2).

Figura 36: Nomina Proyectada Polen

CALCULO DE NOMINA POR CARGO														
No.	Cargo	Básico	Subsidio de Transporte	Total Devengado	Cesantías	Interes cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	ARL	Mensual	Anual
					8,33%	1%	8,33%	4,17%	9%	10,13%	9,00%	0,522%		
1	Director General	4.500.000	0	4.500.000	374.850	45.000	374.850	187.650	405.000	455.850	405.000	23.490	6.771.690	81.260.280
2	Gestor Logístico	3.500.000	0	3.500.000	291.550	35.000	291.550	145.950	315.000	354.550	315.000	18.270	5.266.870	63.202.440
3	Gestor de Marketing y Ventas	3.500.000	0	3.500.000	291.550	35.000	291.550	145.950	315.000	354.550	315.000	18.270	5.266.870	63.202.440
4	Auxiliar Administrativo	1.500.000	162.000	1.662.000	124.950	15.000	124.950	62.550	135.000	151.950	135.000	7.830	2.419.230	29.030.760
5	Mensajeros	1.500.000	162.000	1.662.000	124.950	15.000	124.950	62.550	135.000	151.950	135.000	7.830	2.419.230	29.030.760
6			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mensual		14.500.000	324.000	14.824.000	1.207.850	145.000	1.207.850	604.650	1.305.000	1.468.850	1.305.000	75.690	22.143.890	265.726.680
Anual		174.000.000	3.888.000	177.888.000	14.494.200	1.740.000	14.494.200	7.255.800	15.660.000	17.626.200	15.660.000	908.280	265.726.680	

Fuente: Simulador Financiero.

7.5. PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos permiten identificar los costos necesarios para la operación de la empresa Polen, como se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 37: Inversiones y Costos Administrativo



Fuente: Simulador Financiero.

7.6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

En este se determinan las necesidades que la empresa Polen tiene para el desarrollo de su idea de negocio, así como su capital de trabajo en el tiempo necesario para realizar las adecuaciones, compra y contrataciones necesarias para el inicio de la operación comercial.

Figura 38: Inversión y Necesidades de Financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN								
TOTAL INVERSIONES	\$	60.000.000	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	16,32%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	6,0	\$ 147.220.500	2025	\$ 333.124.220	\$ 54.365.873	\$ 48.133.876	\$ 102.499.748	\$ 333.124.220,0
NÓMINAS	6,0	\$ 147.378.720	2026	\$ 284.990.344	\$ 46.510.424	\$ 55.989.324	\$ 102.499.748	\$ 284.990.344
MARKETING MIX	6,0	\$ 2.500.000	2027	\$ 229.001.020	\$ 37.372.967	\$ 65.126.782	\$ 102.499.748	\$ 229.001.020
GASTOS FIJOS	6,0	\$ 36.025.000	2028	\$ 163.874.238	\$ 26.744.276	\$ 75.755.473	\$ 102.499.748	\$ 163.874.238
TOTAL		\$ 333.124.220	2029	\$ 88.118.766	\$ 14.380.983	\$ 88.118.766	\$ 102.499.748	\$ 88.118.766
TOTAL INVERSIÓN		\$ 393.124.220	VOLVER AL MENÚ					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 60.000.000						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 333.124.220						

Fuente: Simulador Financiero.

7.7. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja operativo muestra como existe una progresión positiva de los ingresos, los cuales permiten apalancar el préstamo a 5 años en el pago de la deuda, permitiendo en esta línea de tiempo, contar con la recuperación de la inversión y la generación de ganancias.

Tabla 20 flujo de caja

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	325.951.450	351.959.653	354.152.843	332.465.606	326.112.873	299.687.819
Pasivos Corrientes	0	21.180.036	36.820.188	47.315.555	66.484.661	82.853.859
KTNO	325.951.450	330.779.618	317.332.655	285.150.051	259.628.212	216.833.961
Activo Fijo Neto	53.000.000	43.200.000	33.400.000	23.600.000	13.800.000	4.000.000
Depreciación Acumulada	0	9.800.000	19.600.000	29.400.000	39.200.000	49.000.000
Activo Fijo Bruto	53.000.000	53.000.000	53.000.000	53.000.000	53.000.000	53.000.000
Total, Capital Operativo Neto	378.951.450	373.979.618	350.732.655	308.750.051	273.428.212	220.833.961
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		114.347.100	152.826.309	174.946.331	221.149.560	257.456.963
Impuestos		38.878.014	51.960.945	59.481.752	75.190.850	87.535.367
NOPLAT		75.469.086	100.865.364	115.464.578	145.958.710	169.921.596
Inversión Neta		4.971.832	23.246.963	41.982.604	35.321.839	52.594.251
Flujo de Caja Libre del Periodo		80.440.918	124.112.327	157.447.182	181.280.549	222.515.847

Fuente: Simulador Financiero.

7.8. ESTADO DE RESULTADOS

La utilidad operativa a partir del primer año de operación y en adelante es positiva. Se tuvo en cuenta que para el año 2025, el impuesto de renta tendrá una tarifa del 34%.

Tabla 21: Estado de Resultados

	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	776.050.000	878.766.088	991.023.183	1.117.433.146	1.239.680.332
Costo Ventas	294.441.000	340.993.437	389.305.387	443.163.840	495.457.173
UTILIDAD BRUTA	481.609.000	537.772.652	601.717.797	674.269.305	744.223.158
Gastos Activos Y Vtas	294.757.440	312.737.644	329.000.001	343.805.001	354.806.761
Gastos Fijos Del Periodo	72.050.000	76.445.050	80.420.193	84.039.101	86.728.353
Otros Gastos	5.000.000	10.000.000	11.000.000	12.500.000	14.500.000
Depreciación	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
UTILIDAD OPERATIVA	98.801.560	127.589.958	170.297.603	222.925.203	277.188.044
Gastos Financieros	54.365.873	46.510.424	37.372.967	26.744.276	14.380.983
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	44.435.687	81.079.534	132.924.636	196.180.927	262.807.062
Impuestos	15.108.134	27.567.041	45.194.376	66.701.515	89.354.401
UTILIDAD NETA	29.327.554	53.512.492	87.730.260	129.479.412	173.452.661

Fuente: Simulador Financiero.

7.9. BALANCE GENERAL

En el balance general encontramos que para el año 0 el total activo tiene un valor total de 393.124.220 pesos, teniendo en cuenta que incluye las inversiones necesarias para iniciar la operación. El pasivo total para el año 0 es de 333.124.220 pesos y el patrimonio suscrito se calcula en 60.000.000 pesos.

Tabla 22: Balance General

	AÑO 0	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
ACTIVO						
Caja/Bancos	333.124.220	340.426.032	332.080.554	329.798.875	328.299.693	317.807.062
Fijo No Depreciable	0	0	0	0	0	0
Fijo Depreciable	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Depreciación Acumulada	0	11.000.000	22.000.000	33.000.000	44.000.000	55.000.000
Activo Fijo Neto	60.000.000	49.000.000	38.000.000	27.000.000	16.000.000	5.000.000
TOTAL ACTIVO	393.124.220	389.426.032	370.080.554	356.798.875	344.299.693	322.807.062
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	15.108.134	27.567.041	45.194.376	66.701.515	89.354.401
Total Pasivo Corriente	0	15.108.134	27.567.041	45.194.376	66.701.515	89.354.401
Obligaciones Financieras	333.124.220	284.990.344	229.001.020	163.874.238	88.118.766	0
PASIVO	333.124.220	300.098.478	256.568.062	209.068.615	154.820.281	89.354.401
PATRIMONIO						
Capital Social	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Utilidades del Ejercicio	0	29.327.554	53.512.492	87.730.260	129.479.412	173.452.661
TOTAL PATRIMONIO	60.000.000	89.327.554	113.512.492	147.730.260	189.479.412	233.452.661
TOTAL PAS + PAT	393.124.220	389.426.032	370.080.554	356.798.875	344.299.693	322.807.062
Cuadre (ACT = PAS+PAT)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Simulador Financiero.

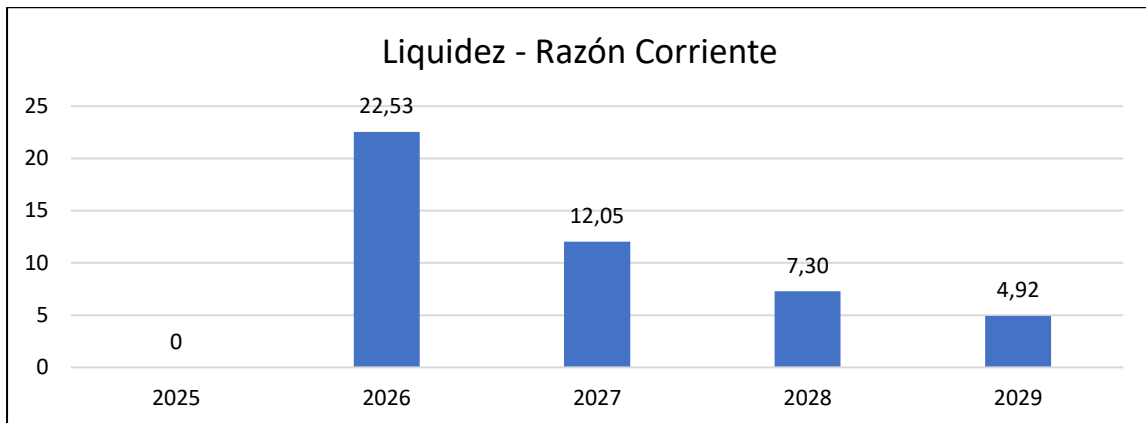
7.10. INDICADORES FINANCIEROS

Las rentabilidades se analizaron en el punto 1.11.3.

7.10.1. LIQUIDEZ – RAZÓN CORRIENTE

Se tiene una razón corriente de 0 para el año 2025; para el año 2026 la empresa tiene el indicador en 22,53; para el año 2027 de 12,05; para el año 2028 de 7,30 y para el año 2029 de 4,92, lo cual muestra la evolución del indicador y como si es posible cubrir las deudas y el funcionamiento de Polen.

Figura 39: Liquidez – Razón Corriente

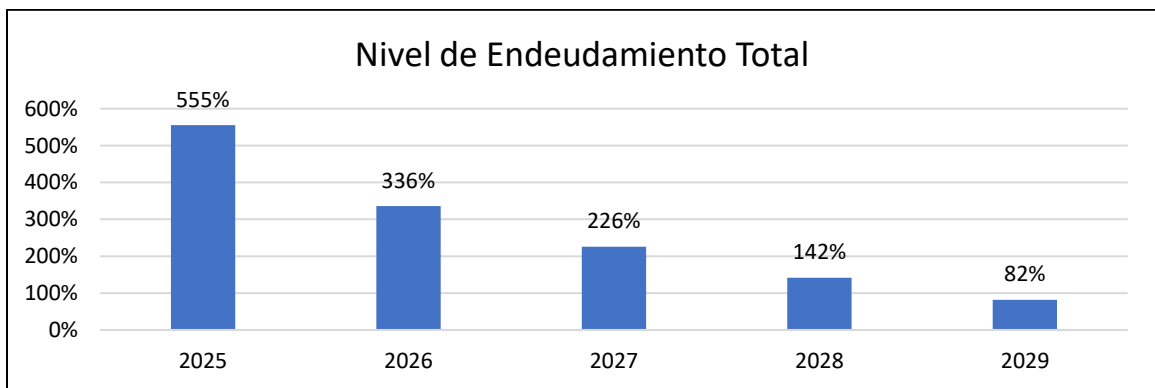


Fuente: Simulador Financiero.

7.10.2. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

El indicador muestra que los gastos financieros representan el 555% de las ventas en el año 2025, para el año 2026 un 336%, para el año 2027 un total de 226%, para el año 2028 un 142% y para el año 2029 un total de 82%, debido a que la financiación en ese momento no se ha terminado de pagar. Esto permite entender que, a un plazo de 5 años para su financiación, sí es posible cubrir el endeudamiento planteado para la empresa Polen.

Figura 40: Nivel de Endeudamiento



Fuente: Simulador Financiero.

7.11. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se cuentan básicamente con dos fuentes de financiación para el desarrollo del proyecto: la primera es un aporte de cada uno de los socios como capital suscrito de 20.000.000 pesos, para un total de 60.000.000 pesos; e igualmente un crédito bancario para emprendedores de 335.930.400 pesos, con una tasa de interés igual DTF+ 3 puntos (13.32% + 3.32%) siendo está en total de 16.32% E.A.

7.12. EVALUACIÓN FINANCIERA

Parte de la evaluación financiera se desarrolló en el punto 1.11.2.

7.12.1. WACC

El WACC del 11,87% indica que, en promedio, la empresa necesita generar retornos que superen esta tasa para que los proyectos de inversión sean rentables para los accionistas y los inversionistas.

Si la empresa puede generar retornos superiores al 11,87% en sus proyectos, estos serían considerados como generadores de valor para los accionistas.

Si una empresa busca financiar nuevos proyectos o adquisiciones, el WACC se puede utilizar como una tasa de descuento para calcular el valor presente neto (VPN) de los flujos de efectivo futuros asociados con esos proyectos.

Tabla 23: Calculo del WACC

WACC	VALOR	PARTICIPACIÓN	COSTO	PROMEDIO PONDERADO
Deuda	333.124.220	85%	10,77%	9,13%
Recursos Propios	60.000.000	15%	18%	2,75%
TOTAL	393.124.220	100%		11,87%

TIO	18%
Tasa de Interés	16,32%

Impuestos	34%
COSTO DE DEUDA	10,77%

WACC	11,87%
-------------	---------------

Fuente: Simulador Financiero.

El WACC del 11,87% indica que, en promedio, la empresa necesita generar retornos que superen esta tasa para que los proyectos de inversión sean rentables para los accionistas y los inversionistas.

Si la empresa puede generar retornos superiores al 11,87% en sus proyectos, estos serían considerados como generadores de valor para los accionistas.

Si una empresa busca financiar nuevos proyectos o adquisiciones, el WACC se puede utilizar como una tasa de descuento para calcular el valor presente neto (VPN) de los flujos de efectivo futuros asociados con esos proyectos.

8. ENFOQUE A LA SOSTENIBILIDAD

Al ser estudiantes de la Universidad EAN, nos encontramos en un entorno académico cuyo propósito superior es aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible. Este compromiso con la sostenibilidad se refleja en cada aspecto de la educación y se convierte en el núcleo de nuestro enfoque de aprendizaje.

La Universidad EAN considera la investigación, el liderazgo y la innovación como elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad. Estos pilares son la guía en el camino hacia la creación de soluciones sostenibles que no solo benefician a la comunidad académica, sino también a la sociedad en general.

En este contexto, hemos proyectado en este proyecto explorar y destacar la importancia de la sostenibilidad en el sector empresarial. A través de este trabajo, buscamos demostrar cómo los negocios verdes y la bioeconomía pueden desempeñar un papel fundamental en el impulso de un desarrollo sostenible y responsable con el medio ambiente.

Al hacerlo, no solo estamos cumpliendo con los objetivos de nuestra formación académica, sino que también estamos contribuyendo al propósito superior de nuestra universidad. A través de nuestra investigación y aprendizaje, esperamos aportar a la generación de abundancia para la humanidad, siempre con un enfoque en la sostenibilidad y el respeto por nuestro medio ambiente.

8.1. DIMENSIÓN SOCIAL

El modelo de negocio propuesto por Polen no solo busca generar rentabilidad y crecimiento empresarial, sino que también tiene un impacto social significativo en la cadena agroalimentaria. Al establecer un modelo de integración comercial entre productores y compradores en el sector agrícola, Polen está contribuyendo a la construcción de relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas que trascienden los aspectos puramente comerciales.

La generación de alianzas estratégicas con proveedores y compradores que comparten el interés por la alimentación saludable y orgánica es un paso fundamental hacia la creación de un ecosistema sostenible y consciente en la industria. La identificación y colaboración con estos actores clave no solo permitirá a Polen acceder a suministros de alta calidad y confiables, sino que también establecerá una red de intercambio de conocimientos y mejores prácticas en torno a la producción y distribución de alimentos saludables.

Este enfoque en la integración comercial tiene un potencial transformador en un nicho de mercado poco explorado. Al enfocarse en la alimentación saludable y orgánica, Polen está

respondiendo a una demanda creciente de consumidores que buscan opciones más nutritivas y respetuosas con el medio ambiente. Esta estrategia no solo fortalece la posición competitiva de la empresa, sino que también la coloca en una posición única para liderar el cambio hacia patrones de consumo más conscientes y sostenibles.

Además, la relación directa que Polen establece entre productores y consumidores tiene un impacto positivo en el desarrollo logístico de la cadena agroalimentaria. Al eliminar intermediarios innecesarios, la empresa simplifica y agiliza el proceso de distribución, lo que se traduce en una mayor frescura y calidad de los productos entregados a los consumidores. Esta mejora en la logística también puede contribuir a reducir el desperdicio de alimentos y minimizar la huella ambiental asociada con la cadena de suministro.

En última instancia, el modelo de negocio de Polen va más allá de la transacción comercial convencional. Al facilitar un puente directo entre productores y compradores comprometidos con la alimentación saludable y orgánica, la empresa está contribuyendo a la construcción de una comunidad más consciente y conectada. Este enfoque no solo impacta positivamente en la calidad de los alimentos que llegan a la mesa de los consumidores, sino que también promueve valores de sostenibilidad, responsabilidad social y bienestar en toda la cadena agroalimentaria.

8.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL

El modelo de negocio de Polen se basa en eliminar los intermediarios en la cadena de suministro, lo que permite que los agricultores reciban un precio justo por sus productos y los consumidores tengan acceso a alimentos frescos y de calidad a un precio asequible. Polen reduce el impacto ambiental del transporte y la distribución de alimentos, y trabaja con agricultores que practican métodos de cultivo sostenibles, generando alianzas para el desarrollo de la agricultura sostenible.

8.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA

El modelo de negocio de Polen se basa en eliminar los intermediarios en la cadena de suministro, lo que permite que los agricultores reciban un precio justo por sus productos y los consumidores tengan acceso a alimentos frescos y de calidad a un precio asequible. El impacto económico de Polen es positivo, ya que reduce los costos de los alimentos, crea nuevos puestos de trabajo y dinamiza la economía local.

el enfoque central de Polen radica en la eliminación de intermediarios en la cadena de suministro agroalimentaria, lo que conlleva una serie de beneficios económicos y sociales. Esta estrategia se traduce en un doble impacto positivo: por un lado, los agricultores y productores obtienen un precio justo por sus productos, lo que contribuye a su sustentabilidad financiera y a la viabilidad de sus operaciones. Por otro lado, los consumidores finales tienen la oportunidad de acceder a alimentos frescos y de alta calidad a precios más accesibles, mejorando así sus opciones de nutrición y bienestar.

La eliminación de intermediarios no solo tiene un efecto directo en la economía de los agricultores, sino que también genera una cascada de efectos positivos en la cadena de valor. Al recibir un precio justo por sus productos, los agricultores pueden invertir en la mejora de sus prácticas agrícolas, la adopción de métodos más sostenibles y la expansión de sus operaciones. Esto, a su vez, fomenta el crecimiento económico en las comunidades agrícolas, impulsando la creación de empleos y generando un aumento en la demanda de insumos y servicios locales.

Además de su impacto económico, la propuesta de valor de Polen también abarca otros elementos que refuerzan su contribución positiva. La transparencia en la cadena de suministro y la trazabilidad de los productos aseguran que los consumidores tengan confianza en la procedencia y calidad de los alimentos que adquieren. Esto no solo satisface las preocupaciones de los consumidores por la seguridad alimentaria, sino que también promueve un mayor sentido de conexión y confianza entre productores y consumidores.

Asimismo, la adopción de prácticas sostenibles y la promoción de alimentos orgánicos y saludables responden a una creciente demanda de los consumidores por opciones más nutritivas y respetuosas con el medio ambiente. Este enfoque alinea a Polen con las tendencias actuales de consumo y valores éticos, lo que puede generar un vínculo más profundo y leal con sus clientes.

8.4. DIMENSIÓN DE GOBERNANZA

Para lograr con éxito los ambiciosos objetivos de negocio establecidos por Polen, es imperativo establecer una gobernanza empresarial sólida y bien estructurada. La estrategia de Polen se enmarca en un enfoque integral que va más allá de la simple transacción comercial, involucrando un compromiso profundo con la sostenibilidad y la responsabilidad en todos los aspectos de sus operaciones.

La estructura organizativa de Polen se diseñará de manera que fomente la colaboración, la comunicación efectiva y la toma de decisiones participativa. Esta estructura no solo será una mera

disposición jerárquica, sino una plataforma que permitirá que todos los miembros del equipo aporten sus conocimientos y perspectivas únicas para la toma de decisiones informadas y éticas.

La transparencia en las operaciones es un pilar fundamental de la propuesta de valor de Polen. La empresa se compromete a brindar a sus stakeholders información clara y accesible sobre su cadena de suministro, prácticas agrícolas y criterios de selección de productores. Esto no solo construye confianza con los consumidores, sino que también establece un estándar de integridad en la industria.

El enfoque de Polen en la responsabilidad va más allá de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios. La empresa asume la responsabilidad de sus acciones en todas las etapas de su cadena de valor, considerando el impacto ambiental, social y económico. Este compromiso se reflejará en la adopción de prácticas sostenibles, el apoyo a las comunidades locales y la promoción de condiciones laborales justas.

La participación de los interesados será esencial para nutrir la relación de Polen con sus consumidores, proveedores, trabajadores y comunidades. La empresa se esforzará por mantener canales abiertos de comunicación y retroalimentación, asegurando que las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas sean escuchadas y consideradas en su toma de decisiones.

La gestión de riesgos efectiva es crucial para la continuidad del negocio y la protección de los intereses de los stakeholders. Polen se compromete a identificar y mitigar los riesgos potenciales en su operación, tanto en términos financieros como de sostenibilidad, asegurando así su capacidad para cumplir con sus objetivos y obligaciones a largo plazo.

La mentalidad de innovación continua es un sello distintivo de Polen. La empresa se mantendrá atenta a las tendencias del mercado y a las tecnologías emergentes, buscando oportunidades para mejorar su modelo de negocio, optimizar sus operaciones y ofrecer soluciones más eficientes y efectivas para sus consumidores y proveedores.

8.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Polen le apuesta a 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que le permitirán ser un emprendimiento que apalanca y promueve a otros emprendimientos de manera colectiva interconectada y sostenible.

Emprendimientos donde emprendimientos como la producción de la miel y sus derivados son ejemplos que apoyan la polinización en la combinación de cultivos y asociados como el café, el plátanos donde el uso de productos químicos no son factibles, haciendo de esto una conexión de

uso de abonos naturales , mejora de productos, incentivando el campo , mejorando el suelo la producción agrícola y sus derivados es de esta manera que POLEN promueve la transferencia natural de conocimiento , receptividad de los consumidores

Tabla 24: Objetivos desarrollo sostenible

Objetivo de desarrollo Sostenible	Importancia	Indicador posible
	<p>Polen promueve la disponibilidad los productos y ampliar la cobertura de recursos en poblaciones vulnerables</p>	<p># de familias con Emprendimientos que han mejorado sus ingresos con el uso de Polen como e-comerce</p>
	<p>Polen promueve productos saludables sanos, nutritivos aplicando las mejores prácticas agrícolas y acceso mercados de precios justos</p>	<p># de Productos por región que cumplen que fortalecen la capacidad de adaptación climática (ayudan a la calidad de suelo y la tierra)</p>
	<p>Polen promueve las iniciativas de emprendimientos de mujeres y colectivos de mujeres</p>	<p># De mujeres dueñas de emprendimientos. # de Numero de Mujeres emprendedoras que han mejorado sus ingresos con Polen e-comerce</p>
	<p>Polen promueve el trabajo decente, el crecimiento y igualdad de remuneración a atreves del e -comerce</p>	<p># de emprendimientos acompañados que aumento las ventas con e-comerce # De emprendimientos que aumentaron su mano de obra en su empresa. # De empresas que obtuvieron su registro Invima</p>
	<p>Polen promueve a través de sus canales de marketing el consumo responsable</p>	<p># Aumento de ventas de ecológicamente responsables con el medio ambiente</p>

CONCLUSIONES

- La evaluación exhaustiva del proyecto permitió verificar tanto la viabilidad económica como técnica de Polen. Los análisis financiero y técnico indican que el modelo de negocio es factible y puede operar eficientemente en el mercado objetivo, respaldando la toma de decisiones fundadas en aspectos económicos y tecnológicos.
- Se logró identificar de manera precisa las necesidades del mercado objetivo, así como las oportunidades existentes. Este análisis proporciona una base sólida para el diseño de estrategias comerciales y operativas, asegurando que Polen esté alineado con las demandas del mercado y pueda capitalizar las oportunidades identificadas.
- El examen detallado del entorno empresarial señala varios elementos críticos que deben ser considerados para aumentar las probabilidades de éxito del negocio. La comprensión de estos factores, como la competencia, las tendencias del mercado y los desafíos potenciales, proporciona una base para la formulación de estrategias efectivas y la mitigación de riesgos.
- Polen no solo persigue objetivos comerciales, sino que también demuestra un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La empresa busca generar un impacto positivo en la sostenibilidad agrícola y en las comunidades locales, alineándose así con las expectativas éticas y sostenibles del mercado y potencialmente fortaleciendo su posición competitiva.
- El diseño del sistema de gestión propuesto por Polen muestra un enfoque eficiente en la coordinación logística, comercial y digital, destacando la implementación de mecanismos para evaluar resultados, lo que proporcionará información valiosa para ajustar estrategias y mejorar la eficacia operativa a medida que evoluciona el negocio.
- Se identifica en Polen un enfoque estratégico para capitalizar el crecimiento potencial en el mercado de productos orgánicos. La estrategia basada en la teoría del Tam Sam Son y la proyección de ventas demuestran una comprensión detallada de cómo Polen puede tomar una porción del mercado existente y continuar expandiéndose año tras año, guiado por el crecimiento general del sector.
- La plataforma tendrá un impacto educativo significativo al empoderar a los consumidores con información sobre la importancia de una alimentación saludable y sostenible. A medida que los

consumidores adquieran conciencia sobre la trazabilidad de los alimentos y el impacto de sus elecciones de compra, se fomentará una mayor demanda de alimentos orgánicos y sostenibles.

- Al colaborar con productores locales comprometidos con prácticas sostenibles, Polen fortalecerá su reputación como una empresa socialmente responsable y ética. Esto generará una mayor confianza y lealtad en los consumidores hacia la marca Polen y los productos que ofrece.
- La implementación exitosa de esta plataforma permitirá a Polen posicionarse como un modelo a seguir en la industria. La empresa demostrará cómo la tecnología puede utilizarse para impulsar el cambio hacia prácticas comerciales más sostenibles y responsables, inspirando a otras empresas a seguir su ejemplo y contribuir así a un futuro más saludable y sostenible para la industria alimentaria.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la reevaluación y ajuste del organigrama organizacional en línea con la expansión del negocio. Esto implica una revisión detallada de las funciones actuales, roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la organización. Los ajustes pueden incluir la adición de nuevas posiciones, la redefinición de roles existentes o la reestructuración de las relaciones de reporte para reflejar mejor las necesidades operativas y estratégicas del negocio en expansión. Este proceso debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado para garantizar una transición suave y minimizar cualquier interrupción en las operaciones del negocio.
- Es importante que la empresa implemente un proceso de revisión periódica de investigaciones de mercado para identificar y adaptarse a las nuevas tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor. Este proceso puede incluir:
 - Análisis de informes de la industria:** Estos informes pueden proporcionar una visión valiosa de las tendencias emergentes, los cambios en el comportamiento del consumidor y las estrategias de la competencia.
 - Realización de encuestas a los clientes:** Las encuestas pueden proporcionar información directa sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de los clientes. Estos datos pueden ser útiles para informar decisiones estratégicas y tácticas.
 - Seguimiento de las redes sociales y otras plataformas digitales:** Estas plataformas pueden proporcionar información en tiempo real sobre las opiniones y comportamientos de los clientes. El seguimiento de estas plataformas puede ayudar a la empresa a responder rápidamente a los cambios en las tendencias del mercado.
- Es esencial que Polen adopte una estrategia proactiva para mitigar los diferentes riesgos que derivan del Cambio climático ya que afectan directamente a los agricultores y la productividad de los cultivos llegando a impactar la seguridad alimentaria del país, por lo tanto, recomendamos que Polen implemente las siguientes estrategias de gestión de riesgos climáticos:
 - Monitoreo Climático Constante:** Es importante que Polen monitoree de forma constante los cambios climáticos. Esto permitirá a Polen anticiparse a los posibles impactos en la productividad de los cultivos y tomar medidas preventivas.

Desarrollo de Planes de Contingencia: Polen debe desarrollar planes de contingencia que se puedan implementar en caso de eventos climáticos extremos. Estos planes deben detallar las acciones a tomar para minimizar el impacto en la productividad de los cultivos.

Adopción de Prácticas Agrícolas Sostenibles: Polen debe considerar la adopción de prácticas agrícolas sostenibles que sean resistentes al cambio climático. Esto puede incluir la diversificación de cultivos, la adopción de técnicas de conservación del agua y la utilización de variedades de cultivos resistentes al clima.

Capacitación y Concienciación sobre el Cambio Climático: Es crucial que Polen capacite a su personal y a sus productores asociados sobre los riesgos del cambio climático y cómo mitigarlos. Esto ayudará a garantizar que todos en la organización estén equipados con el conocimiento necesario para responder eficazmente a los cambios climáticos.

- Considerando la íntima interconexión de la economía global, resulta crucial para Polen tener en cuenta diversos factores macroeconómicos a nivel nacional e internacional que podrían ejercer un impacto considerable en el desarrollo del proyecto. Es fundamental analizar indicadores como las tasas de interés, la inflación y el crecimiento del PIB para anticipar posibles desafíos, permitiendo así la implementación de medidas preventivas eficaces.

Referencias

- Acosta, M. B. (2021). *Qué es el polen y para qué sirve*. *ecologiaverde.com*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/que-es-el-polen-y-para-que-sirve-3298.html>
- Agronegocios, L. V. (21 de Febrero de 2020). *LAS CINCO PLATAFORMAS QUE CONECTAN AL SECTOR DEL AGRO CON LAS GRANDES CIUDADES DE COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/tecnologia/cinco-plataformas-que-conectan-al-agro-con-las-grandes-ciudades-de-colombia-2967566>
- Alzate, M. J. (En línea). *Tendencia de comida saludable y sostenible, transformación del mercado gastronómico en Colombia 2021*. Obtenido de <https://www.institucionalcolombia.com/gastromarketing/estrategias/alimentacion-saludable-y-sostenible-2021/>
- Answer the Public. (s.f.). Obtenido de <https://answerthepublic.com/es>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (17 de julio de 2023). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS*. Obtenido de https://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciuu/files/assets/basic-html/page338.html
- Cámara de Comercio de Cali. (17 de julio de 2023). *Cómo Crear Empresa*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/sedevirtual/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Como vamos Bogota 25 años*. (28 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://bogotacomovamos.org/como-va-el-norte-de-bogota/>
- Contexto Ganadero. (s.f.). Obtenido de Exportaciones agropecuarias sacaron la cara por Colombia en 2019: <https://www.contextoganadero.com/economia/exportaciones-agropecuarias-sacaron-la-cara-por-colombia-en-2019>
- DANE. (2023). *Sistema de información de precios y Abastecimiento del sector agropecuario (SIPSA)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/sipsa#precios-mayoristas>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (11 de Julio de 2023). *Mayoristas Boletín Mensual - Sipsa*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa/mayoristas-boletin-mensual-1>

- Flor Lucila Delfín Pozos, M. P. (20 de Abril de 2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento & Gestión*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000100008&script=sci_arttext
- Gonzalez, & Christian. (2013). *Observatorio de desarrollo economico*. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/crecimiento-economico-servicios/tiendas-de-descuento-y-tiendas-de-barrio-en-bogota>
- Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga. (2018). *El Agro Empresarial y la Agroindustria: Caminos para el Progreso, la Inclusión Social y la Sostenibilidad*. Recuperado el 2024
- Integración Social . (Julio de 2009). *Narrativas por territorio localidad de Usaquen* . Obtenido de https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1_entidad/gsi/1_usaquen_lectura_de_realidades.pdf
- J, S. (2011). El sector de Servicios en la economía global: transformación y consecuencias.
- Keyword Tool. (2023). *Find Great Keywords Using Google Autocomplete*. Obtenido de <https://keywordtool.io/>
- Learning, C. (Ed.). (2007). *Administracion Estrategica: Competitividad y Globalizacion. Conceptos y Casos*. Recuperado el 19 de diciembre de 2023, de https://books.google.com.co/books/about/Administracion_Estrategica.html?id=tmAkuQnSNiEC&redir_esc=y
- Localidad de Usaquen*. (19 de noviembre de 2013). Obtenido de <https://localidad-usaquen.blogspot.com/2013/11/localidad-de-usaquen.html>
- Mapade.org. (2016). *Mapa de Bogotá - mapa físico, geográfico, político, turístico y temático*. Obtenido de <http://www.mapade.org/bogota.html>
- Ministerio de agricultura. (13 de agosto de 2023). *Normatividad Sello Ecológico*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Paginas/Normatividad-Sello-Ecologico.aspx>
- Ministerio de Ambiente. (9 de mayo de 2022). *Colombia ya tiene 4000 negocios verdes*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/colombia-ya-tiene-4000-negocios-verdes-minambiente/#:~:text=Bogot%C3%A1%20D.%20C.%2C%209%20de%20mayo,de%20Ambiente%20y%20Desarrollo%20Sostenible>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (16 de Junio de 2023). *Negocios verdes*. Obtenido de Plan Nacional de Negocios Verdes: <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/plan-nacional-de-negocios-verdes/>

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, B. i. (2022). *Plan de negocios verdes 2022-2030*.
Obtenido de Anexo 2: Tendencias de mercado de negocios verdes:
<https://www.corpamag.gov.co/archivos/negociosVerdes/Anexo2-Tendencias-de-mercado-de-NV-del-PNNV-2022-2030.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de Mayo de 2023). *El sector servicios cerró marzo con más ocupados y mejores ingresos y salarios*. Obtenido de
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/sector-servicios-cerro-marzo-con-mas-ocupados>
- Ministerio de Medio Ambiente. (18 de Octubre de 2022). *Portafolio de Negocios Verdes*.
Obtenido de Infografía de Negocios Verdes: <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/portafolio-de-negocios-verdes/>
- Ministerios de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Guía de contratación pública para micro y pequeñas empresas - MIPYME*. Obtenido de <https://www.aplicaciones-mcit.gov.co/guiapymes/c1i3.html#:~:text=Peque%C3%B1a%20Empresa%3A%20Persona%20entre%2011,salarios%20m%C3%ADnimos%20mensuales%20legales%20vigentes>.
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de alimentos y bebidas orgánicos tendencias y pronósticos de crecimiento (2023 - 2028)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/organic-food-and-beverages-market>
- Muñoz, A. R. (12 de julio de 2022). *La República*. Obtenido de Exportaciones del sector agropecuario crecieron 33%, en los primeros meses de 2022:
<https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-del-sector-agropecuario-crecieron-33-en-los-primeros-meses-de-2022-3401901>
- Portafolio. (14 de Agosto de 2018). *Alimentos orgánicos, un negocio para sacarle provecho en Colombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/alimentos-organicos-un-negocio-para-sacar-provecho-en-colombia-520050>
- Portafolio. (30 de Enero de 2022). Las plataformas digitales representarían el 0,2% del PIB del país.
- Secretaría de Planeación Distrital - Visor de Población 2018. (18 de junio de 2023). *Bogotá cómo vamos 25 años*. Obtenido de Total de población en Bogotá por localidades, 2008 - 2021:
<https://bogotacomovamos.org/datos/poblacion/>
- Semana. (18 de Junio de 2020). *Tecnología*. Obtenido de Plataformas digitales aumentan formalización y bancarización de Colombia: <https://www.semana.com/pais/articulo/cual-es-el-aporte-economico-de-las-plataformas-digitales-en-colombia/290012/>

Statista Research Department,. (31 de diciembre de 2023). *La industria de los productos de cosmética y belleza en Colombia – Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9760/la-industria-de-los-cosmeticos-en-colombia/#topicOverview>

Tabla 1.1 - Datos Abiertos Bogotá. (22 de Diciembre de 2022). Bogotá, Colombia.

Territorios. (8 de mayo de 2020). *Comisión de la verdad*. Obtenido de Los campesinos le damos de comer al país, pero el país no reconoce la precariedad de la vida en el campo: <https://web.comisiondelaverdad.co/actualidad/noticias/campesinos-damos-comer-colombia-pero-no-reconocen-la-precariedad-vida-campo>

Thomas L. Wheelen, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Bogotá D.C: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de mercado

Anexo 2: Simulador Financiero.

Anexo 3: Análisis Pestel.