

**ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL DE FACTIBILIDAD, PARA  
DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL, EN LA SABANA CENTRO  
DE BOGOTÁ**

Presentado por:

**Isabel Cristina Morales Parra  
Jenny Paola Palacios Martínez  
Jhoan Sebastián Victoria Gómez**

**LIBRO DEL TRABAJO DE GRADO**



**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, ENERO 2016**

**ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL DE FACTIBILIDAD, PARA  
DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL, EN LA SABANA CENTRO  
DE BOGOTÁ**

Presentado por:

**Isabel Cristina Morales Parra  
Jenny Paola Palacios Martínez  
Jhoan Sebastián Victoria Gómez**

**LIBRO DEL TRABAJO DE GRADO**

Director:

**Eco. Edna Paola Nájjar Rodríguez**



**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, ENERO 2016**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de Grado “ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL DE FACTIBILIDAD, PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL MONTAJE DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE ORIGEN VEGETAL, EN LA SABANA” presentado para optar al título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con todos los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

---

Edna Paola Nájjar  
Director Trabajo de Grado

---

Firma Evaluador

## **AGRADECIMIENTOS**

A Edna Paola Nájjar por su apoyo, paciencia, consejo, guía, conocimiento y recomendaciones para llevar a cabo este trabajo.

A la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, la Unidad de Proyectos, los profesores de la cohorte 20 por su disposición y colaboración para llevar a cabo este trabajo.

A nuestras familias por el apoyo, paciencia, consejo y motivación constante para cumplir con éxito este trabajo.

## GLOSARIO

**ACTUAL COST (AC):** costos totales incurridos y registrados para llevar a cabo un trabajo realizado en un periodo determinado para una actividad del cronograma o componente de la EDT.<sup>1</sup>

**CLIENTES POTENCIALES:** Son aquellos cuyas características personales, físicas y jurídicas, necesidades latentes o manifiestas y capacidad económica, les convierte en posibles usuarios, compradores, o clientes en cuestión en el entorno geográfico donde este se comercialice.<sup>2</sup>

**COST PERFORMANCE INDEX (CPI):** Índice de rendimiento de costos.<sup>1</sup>

**COST VARIANCE (CV):** Medida de desempeño en función de los costos de un proyecto. Es una diferencia entre el valor ganado (EV) y el costo real (AC). También es conocido como variación en los costos.<sup>3</sup>

**CRONOGRAMA DEL PROYECTO:** Consolidado de las actividades y fechas planeadas para el logro del alcance del proyecto y los hitos establecidos para el mismo.<sup>1</sup>

**EARNED SCHEDULE:** Indica cuando debería haberse realizado el trabajo que se ha terminado hoy.<sup>1</sup>

**EARNED VALUE MANAGEMENT:** Metodología de gestión para medir el desempeño y el avance del proyecto en forma objetiva, integrando alcance, cronograma y recursos.<sup>3</sup>

**EARNED VALUE:** El valor del trabajo completado expresado en términos del presupuesto. También conocido como Costo Presupuestado del Trabajo Realizado.<sup>3</sup>

**ENCUESTA:** Documento diseñado a la medida de una necesidad de investigación. Proporciona información sobre un asunto o problema en concreto.

**ENTREGABLES:** Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.<sup>3</sup>

**ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT /WBS):** Descomposición jerárquica orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, con cada nivel

---

<sup>1</sup> Germán Gutiérrez Pacheco. Notas de clase de Planeación y control de Proyectos con MS Project 2010. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Especialización en Desarrollo y Gerencia integral de Proyectos. Septiembre 2014.

<sup>2</sup> [http://www.academia.edu/8830621/Como\\_hacer\\_un\\_estudio\\_de\\_Mercado](http://www.academia.edu/8830621/Como_hacer_un_estudio_de_Mercado)

<sup>3</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) – Quinta Edición.

descendente de la EDT representando una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto.<sup>1</sup>

**GRUPO FOCAL:** Técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

**LINEA BASE DEL ALCANCE:** Versión aprobada de la declaración del alcance, la WBS y el diccionario de la WBS.

**MARKETING:** Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. El marketing comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

**MERCADO:** Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios

**MÉTRICA:** Descripción operacional en términos específicos de los atributos de como deberá ser medido algún elemento de los procesos del proyecto.

**MUESTRA SIGNIFICATIVA:** Es la selección aleatoria que se realiza sobre el universo a estudiar para que represente la totalidad del mismo.

**NICHO DE MERCADO:** Porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

**PLAN DE MARKETING:** El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

**PRODUCTO:** Resultado de un proceso que satisface una necesidad o un deseo, susceptible de medición y verificación.

**SEGMENTO DE MERCADO:** Proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

**UNIVERSO:** Es el conjunto total de la población que se estudiará.

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente Trabajo de Grado, es determinar la viabilidad de mercado del proyecto de montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal, buscando con ello aprovechar la oportunidad generada por el aumento en el consumo de productos vegetales de carácter orgánico en las familias de la sabana centro de Bogotá, así como los beneficios definidos por las diferentes autoridades gubernamentales en cuanto al desarrollo de proyectos de este tipo.

Para cumplir este objetivo, se usó como base, el modelo desarrollado por la Escuela Colombiana de Ingeniería, el cual contempla lo siguiente: Estudio de oferta, estudio de demanda, proyección de la demanda, estrategia de comercialización y la determinación de ingresos y gastos derivados del estudio.

De este modo, para el caso del estudio de la oferta y demanda se utilizaron técnicas para la recolección de información primaria tales como: Observación y cliente oculto para la oferta y grupos focales, simulacros y encuestas para la demanda.

Con base en ello, se realizó el ejercicio de trabajo de campo, en el cual se efectuó un desplazamiento del grupo de trabajo por los diferentes municipios que hacen parte de la zona de influencia del estudio, para con ello obtener información de primera mano y la cual estuviera acorde a los objetivos del presente trabajo.

De igual manera, se utilizaron diversos medios tecnológicos, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información posible, y así enriquecer de la mejor manera los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas anteriormente descritas. Uno de estos medios, fue la publicación de la encuesta por medio de un sitio web, lo cual permitió, que solo faltaran unas pocas encuestas para lograr la muestra inicialmente propuesta.

Por otra parte, información generada por el Departamento Nacional de Estadística – DANE y la Organización Mundial de la Salud, resulto crucial para efectuar los análisis de proyección de la demanda a un horizonte de 5 años.

Finalmente, con toda la información recolectada en los demás ejes temáticos, se desarrolló la estrategia de comercialización, partiendo del análisis de las 6P para con ello identificar las mejores alternativas a la hora de comenzar el ejercicio de mercadeo para el proyecto.

De acuerdo a lo anterior, algunos de los resultados encontrados son:

- Oferta limitada en su mayoría a grandes cadenas de supermercados.
- Intención de compra en aumento.

- Todos los productos están debidamente empacados y etiquetados.
- La proyección de la demanda indica un aumento en el consumo de este tipo de productos.

Así pues, y considerando los demás hechos relacionados en el presente trabajo, se concluyó que existe una viabilidad de mercado para los productos ofrecidos.



## INTRODUCCIÓN

En la última década el comercio mundial de hortalizas tuvo un aumento considerable, gracias a las condiciones de desarrollo tecnológico y la innovación en términos de estrategias de comercialización.

En Colombia particularmente, la producción hortofrutícola se caracteriza por ser heterogénea y cultivada en pequeñas extensiones mediante el uso de técnicas convencionales. De este modo, se destaca el departamento de Cundinamarca al ser el segundo productor a nivel nacional de este tipo de alimentos, produciendo principalmente: repollo, zanahoria, lechuga y tomate.

La tendencia actual del mercado, especialmente en las familias localizadas en estratos 4, 5 y 6, muestra una preferencia por productos tipo orgánicos, en los cuales el uso de pesticidas o en general de agroquímicos, no está presente.

Considerando estos aspectos, se concibió como idea de negocio el “Montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal en la Sabana Centro de Bogotá”. Se realizaron diversos estudios a partir de información secundaria, los cuales han mostrado que en dicha región, podría existir una demanda insatisfecha para este tipo de productos.

De acuerdo a lo expuesto, una parte fundamental para el posible desarrollo de la idea de negocio, consiste en realizar el estudio de mercado a nivel de factibilidad en la región, para con ello contar con una referencia sumamente clara de las posibilidades de realizar un desarrollo global del proyecto.

De este modo, el presente trabajo puede dividirse en diferentes etapas que abarcan el contenido a desarrollar.

La primera etapa estará enfocada en presentar una descripción general del proyecto, pasando por los antecedentes, la justificación y la alineación estratégica, dicho contenido es desarrollado en el capítulo 1, denominado Perfil del proyecto. De igual manera, se enmarcarán las características del sector a nivel político, económico, social, tecnológico y ambiental junto con las cinco fuerzas descritas por Michael Porter en el capítulo correspondiente a Análisis de Competitividad.

En la segunda etapa, correspondiente al análisis de oferta, análisis de demanda y proyección de la demanda, capítulos 3, 4 y 5 respectivamente, se describirá el trabajo de campo correspondiente a la obtención de información primaria en cuanto a los competidores directos e indirectos de la zona de influencia, así como la identificación de las posibilidades existentes para que los productos ofrecidos presenten una intención real

de compra por los consumidores de la zona, del mismo modo, establecer la proporción del mercado que atenderá la operación del proyecto y por último identificar la proyección de la demanda a lo largo del tiempo.

La etapa 3 correspondiente al capítulo 6, Estrategia de comercialización, busca recopilar las conclusiones más importantes de los análisis efectuados en la etapa 2, los cuales conlleven a la estrategia de comercialización más apropiada, para con ello lograr establecer beneficios y costos que permitan determinar el flujo de caja para este estudio, los cuales se especifican en el capítulo 7.

Enmarcados dentro de los objetivos planteados por la especialización para desarrollar los trabajos de grado, los cuales determinan que realizar un ejercicio de gerencia para planear y ejecutar las diferentes fases del trabajo, conlleven a la aplicación de los diversos conocimientos adquiridos en el transcurso de los ejes temáticos, encontramos el capítulo 8, en el cual se realiza un resumen del ejercicio gerencial llevado a cabo para culminar dentro de las restricciones planteadas el presente trabajo.

Finalmente, el capítulo 9 concluye el trabajo, presentando las conclusiones y recomendaciones más relevantes encontradas en el desarrollo de los análisis de oferta, demanda, proyección de la demanda y estrategia de comercialización.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Evaluar la viabilidad de mercado para el montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal, en la Sabana Centro de Bogotá.

### Objetivos específicos

- ▶ Identificar los principales productores y distribuidores de hortalizas gourmet en la Sabana Centro de Bogotá.
- ▶ Evaluar la intención de compra en el mercado objetivo.
- ▶ Determinar la preferencia de compra de los consumidores y la frecuencia de consumo de diferentes productos de origen vegetal.
- ▶ Determinar el comportamiento futuro de la oferta y la demanda de hortalizas gourmet en la Sabana Centro de Bogotá.
- ▶ Establecer una estrategia de comercialización de acuerdo a los resultados del estudio.
- ▶ Determinar el flujo de ingresos y gastos de comercialización producto de los resultados obtenidos.

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO 1. PERFIL DEL PROYECTO.....	17
1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	17
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	18
1.2.1. Nombre del proyecto .....	18
1.2.2. Propósito del proyecto.....	18
1.2.3. Justificación o razón de ser del proyecto .....	18
1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO.....	19
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	21
2.1. ANÁLISIS PESTA .....	21
2.1.1. Entorno Político .....	21
2.1.2. Entorno Económico .....	22
2.1.3. Entorno Social .....	24
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	25
2.1.5. Entorno Ambiental .....	26
2.2. CADENA DE VALOR DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	28
2.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	29
2.4. ANÁLISIS DOFA.....	31
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	33
3.1. ESTUDIO DE MERCADO .....	33
3.1.1. Mercado objetivo .....	34
3.1.2. Caracterización del Mercado Objetivo .....	34
3.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	35
3.3. MUESTRA .....	35
3.3.1. Tamaño de la muestra.....	36

3.3.2.	Tipo de Muestreo.....	36
3.4.	DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS.....	36
3.4.1.	Técnica de Observación.....	37
3.4.2.	Técnica cliente oculto/compra fingida.....	37
3.4.3.	Entrevistas informales.....	38
3.4.4.	Análisis de decisión de las técnicas a utilizar.....	38
3.4.5.	Metodología a utilizar.....	38
3.4.6.	Elasticidad precio de la oferta.....	40
3.5.	HALLAZGOS DE LAS FUENTES SECUNDARIAS DE LA OFERTA.....	41
3.5.1.	Estructura del Mercado de la oferta.....	41
3.5.2.	Productos similares, sustitutos y/o complementarios.....	41
3.5.3.	Principales competidores del sector.....	42
3.5.4.	Análisis de las 6p de la oferta previo al trabajo de Campo.....	45
3.6.	HALLAZGOS DE LAS FUENTES PRIMARIAS DE LA OFERTA.....	46
3.6.1.	Municipio Chía.....	46
3.6.2.	Municipio la Calera.....	52
3.6.3.	Municipios Cajicá y Sopó.....	56
3.6.4.	Municipio Cota.....	57
3.6.5.	Municipio Gachancipá.....	59
3.6.6.	Análisis de las 6p de la oferta después del trabajo de Campo.....	61
3.7.	FACTORES COYUNTURALES.....	63
3.8.	PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	64
	CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DEMANDA.....	66
4.1.	DEMANDA.....	66
4.1.1.	Clasificación de la demanda.....	66
4.2.	OBJETIVOS DEL ANALISIS DE LA DEMANDA.....	67
4.3.	MUESTRA.....	67
4.3.1.	Determinación de la Muestra.....	67
4.3.2.	Tamaño de la muestra.....	68
4.3.3.	Tipo de Muestreo.....	68
4.4.	DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS.....	69
4.4.1.	Técnica Focus Group (Grupos Focales).....	69

4.4.2.	Técnica Encuesta .....	71
4.4.3.	Análisis de decisión de las técnicas .....	72
4.4.4.	Metodología a utilizar .....	73
4.4.5.	Elasticidad precio de la demanda e Ingreso de la demanda .....	74
4.5.	HALLAZGOS ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	74
4.5.1.	Desarrollo del Focus Group .....	75
4.5.2.	Desarrollo de la Encuesta .....	78
4.5.3.	Estructura del mercado .....	86
4.6.	FACTORES COYUNTURALES .....	87
4.7.	PORCIÓN DE LA DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO .....	87
4.8.	PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	88
	CAPÍTULO 5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	90
5.1.	CONSIDERACIONES .....	90
5.2.	DESARROLLO PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	92
5.2.1.	Objetivo de la Proyección .....	92
5.2.2.	Análisis preliminar de los datos .....	92
5.2.3.	Proyección de datos .....	93
5.2.4.	Estimación de Fracción de demanda a atender .....	93
5.3.	PRINCIPALES CONCLUSIONES .....	94
	CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....	95
6.1.	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....	95
6.1.1.	Personas .....	96
6.1.2.	Producto .....	96
6.1.3.	Precio .....	96
6.1.4.	Plaza .....	97
6.1.5.	Publicidad .....	97
6.1.6.	Promoción .....	97
6.2.	ALTERNATIVAS ANALIZADAS .....	98
6.2.1.	Persona .....	98
6.2.2.	Producto .....	99
6.2.3.	Precio .....	104
6.2.4.	Plaza .....	107

6.2.5.	Publicidad.....	109
6.2.6.	Promoción.....	112
6.3.	CONCLUSIONES.....	113
6.4.	RECOMENDACIONES.....	113
6.4.1.	Estudios Técnicos.....	113
6.4.2.	Estudios Administrativos.....	113
7.	ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS – ESTUDIO DE MERCADO.....	114
7.1.	METODOLOGÍA.....	114
7.2.	HALLAZGOS.....	114
7.2.1.	Ingresos.....	114
7.2.2.	Gastos.....	115
7.3.	FLUJO FINANCIERO.....	116
7.4.	CONCLUSIONES.....	117
7.5.	RECOMENDACIONES.....	117
CAPÍTULO 8. RESUMEN DE LA GERENCIA.....		118
8.1.	INICIACIÓN.....	118
8.1.1.	Integración.....	118
8.1.2.	Interesados.....	118
8.2.	PLANEACIÓN.....	119
8.2.1.	Integración.....	119
8.3.	EJECUCIÓN.....	122
8.3.1.	Comunicaciones.....	122
8.3.2.	Gestión del Riesgo.....	123
8.3.3.	Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto.....	124
8.3.4.	Gestión de calidad.....	125
8.4.	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	125
8.4.1.	Informes de seguimiento.....	126
8.4.2.	Actas de reunión.....	127
8.5.	CIERRE.....	129
8.5.1.	Relación de cumplimiento de requerimientos.....	129
8.5.2.	Lecciones aprendidas.....	130
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		131

9.1.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	131
9.2.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	131
9.3.	CONCLUSIONES GENERALES .....	132
9.4.	RECOMENDACIONES .....	132
	BIBLIOGRAFÍA.....	133



## Tablas

Tabla 1. Contribuciones del Proyecto a los objetivos estratégicos.....	20
Tabla 2. Inventario de procesos y tecnologías del sector hortofrutícola en Bogotá-C/marca.....	26
Tabla 3. Objetivos de la oferta vs técnicas de recolección para la oferta. ....	35
Tabla 4. Valor productos en pesos COL, principales competidores (Septiembre, 2015).....	43
Tabla 5. Análisis 6p de la oferta, previo al trabajo de campo. ....	45
Tabla 6. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Chía / Grandes Superficies. ....	47
Tabla 7. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Chía / Supermercados.....	49
Tabla 8. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Calera / Supermercados.....	53
Tabla 9. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Calera / Cultivos especializados.....	54
Tabla 10. Análisis 6p de la oferta, trabajo de campo.....	61
Tabla 11. Objetivos de la Demanda vs técnicas de recolección para la demanda. ....	67
Tabla 12. Resumen información poblacional Sabana Centro de Bogotá.....	68
Tabla 13. Descripción aspectos relevantes Focus Group. ....	77
Tabla 14. Resultados de la prueba piloto de la encuesta.....	78
Tabla 15. Frecuencia de Consumo de vegetales. ....	84
Tabla 16. Estimación de consumo sabana centro de Bogotá. ....	88
Tabla 17. Porcentaje de demanda atendido.....	88
Tabla 18. Población por municipio Sabana Centro. ....	92
Tabla 19. Proyección de población por municipio. ....	93
Tabla 20. Proyección de consumo.....	94
Tabla 21. Porcentaje de demanda atendido.....	94
Tabla 22. Presentación comercial de los productos. ....	101
Tabla 23. Ventajas y desventajas de los productos orgánicos.....	102
Tabla 24. Recomendaciones estudio técnico, administrativo y ambiental. ....	103
Tabla 25. Precio del mercado total a comercializar. ....	105
Tabla 26. Proyección de ingresos por ventas.....	115
Tabla 27. Flujo de Caja de la estrategia de comercialización. ....	116
Tabla 28. Requerimientos funcionales para el trabajo de grado. ....	129
Tabla 29. Requerimientos no funcionales para el trabajo de grado. ....	129

## Ilustraciones

Ilustración 1. Cadena de valor del sector agropecuario en Colombia. ....	28
Ilustración 2. Modelo cinco fuerzas de Michael Porter sector hortalizas. ....	29
Ilustración 3. Esquema para añadir valor agregado a un producto orgánico. ....	30
Ilustración 4. Sistemas de certificación reconocidos en Colombia. ....	31
Ilustración 5. Matriz DOFA, sector hortalizas en Colombia. ....	31
Ilustración 6. Caracterización del mercado objetivo del proyecto. ....	34
Ilustración 7. Técnicas análisis de la oferta. ....	36
Ilustración 8. Fuentes de información – Análisis de la oferta. ....	38
Ilustración 9. Metodología a utilizar en el análisis de la oferta. ....	38
Ilustración 10. Instrumento trabajo de campo – Observación. ....	39
Ilustración 11. Instrumento trabajo de campo – Cliente Oculto. ....	40
Ilustración 12. Tipos de oferentes, Municipio Chía. ....	46
Ilustración 13. Tipos de oferentes, Municipio La Calera. ....	52
Ilustración 14. Tipos de oferentes, Municipio de Cota. ....	57
Ilustración 15. Tipos de oferentes, Municipio de Gachancipá. ....	59
Ilustración 16. Técnicas Análisis de la demanda. ....	69
Ilustración 17. Fuentes de información – Análisis de la Demanda. ....	72
Ilustración 18. Metodología análisis de la demanda. ....	73
Ilustración 19. Metodología a utilizar análisis de la demanda. ....	74
Ilustración 20. Formato trabajo de campo – Focus Group. ....	75
Ilustración 21. Resultados de la Encuesta – Sexo. ....	81
Ilustración 22. Resultados de la Encuesta – Edad. ....	81
Ilustración 23. Resultados de la Encuesta – Escolaridad. ....	82
Ilustración 24. Resultados de la Encuesta – Ocupación. ....	82
Ilustración 25. Resultados de la Encuesta – Estrato. ....	82
Ilustración 26. Resultados de la Encuesta – Ciudad de Residencia. ....	83
Ilustración 27. Consumo frecuente de vegetales. ....	83
Ilustración 28. Compra de vegetales por los consumidores. ....	84
Ilustración 29. Principales características del producto. ....	85
Ilustración 30. Preferencia sobre productos vegetales. ....	86
Ilustración 31. Intención de compra. ....	86
Ilustración 32. Mapa Ubicación Finca El Espartillal vereda San Jose, Gachancipá. ....	91
Ilustración 33. Vista Satelital Ubicación Finca El Espartillal vereda San José, Gachancipá. ....	91
Ilustración 34. Pre-diseños empaques de los productos. ....	103
Ilustración 35. Ubicación y distribución clientes objetivo. ....	108
Ilustración 36. Proceso del desarrollo del cronograma del trabajo de grado. ....	119
Ilustración 37. Línea Base Tiempo. ....	120
Ilustración 38. Línea Base Tiempo. ....	121
Ilustración 39. Responsabilidades para la ejecución del proyecto. ....	122
Ilustración 40. Responsabilidades según lo ejecutado. ....	125

## CAPÍTULO 1. PERFIL DEL PROYECTO

En el presente capítulo se pretenden dar a conocer algunos elementos claves para contextualizar el perfil del proyecto “Montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal en la Sabana Centro de Bogotá”.

### 1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En los últimos diez años, el comercio mundial hortícola se incrementó considerablemente, gracias al desarrollo de sistemas de post cosecha, transporte y comunicaciones, que permitieron atender los requerimientos de una población mundial que consume alimentos sanos y nutritivos en todas las épocas del año. Dicha tendencia y según la Organización Mundial para la Agricultura y la Alimentación (FAO), se debe en gran medida, al incremento de la producción de China, que creció a un ritmo del 8,6 % anual, representando casi el 50% de la producción mundial. En lo que respecta al consumo, China es el mercado más grande del mundo, con 378 millones de toneladas consumidas por año, seguido por India con 78 millones, Estados Unidos con 39,6 millones, Turquía con 23,4 millones de toneladas. [1]

Colombia a su vez, se caracteriza por tener una producción hortícola heterogénea y cultivada en pequeñas extensiones de 1 a 2 hectáreas orientada principalmente a cubrir la demanda alimentaria regional y departamental. Para el año 2010, en Colombia se sembraban más de 45 especies hortícolas, que ocuparon cerca de 100.000 ha y produjeron alrededor de 1,5 millones de toneladas, donde los departamentos con mayor participación fueron: Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Norte de Santander y Nariño, los cuales produjeron alrededor del 74% de la producción de hortalizas en el país, destacándose especies como: tomate, arveja, cebolla de bulbo, cebolla de rama, haba y zanahoria, ya que ocuparon el 72% del área sembrada, las cuales se comercializaron en su mayor medida como producto fresco. [2]

Por otro lado en Colombia el consumo de hortalizas orgánicas ha aumentado en los últimos años, por lo cual se han experimentado o evaluado diferentes prácticas de producción limpia, tendientes a reducir o minimizar: a) las prácticas agropecuarias inadecuadas, b) la falta de condiciones de higiene en todas las etapas de la cadena agroalimentaria productiva y c) el uso indiscriminado de sustancias químicas, además de la contaminación de elementos ambientales como: agua, suelo y aire. Estas prácticas no son generalizadas.

Ahora bien la producción de hortalizas ha estado asociada a un alto uso de agroquímicos, bajo la idea de que a más aplicación de plaguicidas, con dosis que superan las recomendadas para el control fitosanitario, y mayor adición de fertilizantes aplicados al suelo, mayor será el volumen de producción obtenido, sin ser esto necesariamente cierto.

De igual manera la rentabilidad y eficiencia del sistema es cada vez menor, debido al incremento de los costos de producción ocasionados por el alto uso de insumos químicos, ya que entre el 25% y el 50% de los costos de producción son generados en el control fitosanitario. [3]

En cuanto a la región de Bogotá y Cundinamarca, se presenta como hecho relevante ser la segunda región productora de hortalizas a nivel nacional, lo que demuestra la riqueza de sus tierras. Para el año 2004 Cundinamarca participó con el 19,5% del total de la superficie cultivada del país, en donde los principales productos fueron el repollo, la zanahoria, la lechuga y el tomate. Así mismo, Bogotá al ser la ciudad con mayor densidad poblacional del país, se convierte en el epicentro de gran parte del mercado regional. Aunque si bien, las hortalizas están presentes en mayor o menor medida en la alimentación diaria de cada colombiano, según la Organización Mundial de la Salud, en el país el consumo per cápita se encuentra alrededor de los 40 kg/año mientras la recomendación de este ente, indica consumos promedio de 120 kg/año. [4]

Por otra parte, en el municipio de Gachancipá, sitio destinado para el proceso de cultivo, se cuenta con un área de 2 hectáreas propicias para el desarrollo de labores agrícolas las cuales se describirán en el capítulo correspondiente a la proyección de la demanda.

## **1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.2.1. Nombre del proyecto**

Montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal en la Sabana Centro de Bogotá.

### **1.2.2. Propósito del proyecto**

Contribuir al desarrollo económico del municipio de Gachancipá (Cundinamarca), promoviendo el crecimiento y rentabilidad de la actividad agrícola sostenible, mediante:

- ▶ Generación de empleo.
- ▶ Inversión en la región.
- ▶ Mejoramiento de la calidad de vida.
- ▶ Contribuciones tributarias.

### **1.2.3. Justificación o razón de ser del proyecto**

Con respecto a la justificación del proyecto, se han identificado diferentes necesidades, problemas, exigencias y oportunidades que se detallan a continuación:

Necesidad por satisfacer:

- ▶ Reducción de tiempos de compra de los productos de origen vegetal (hortalizas) en los hogares.
- ▶ Optimización en recursos y costos para la compra de productos de la canasta familiar al adquirirlos de tamaños y pesos racionales.
- ▶ Disminución en generación de residuos orgánicos residenciales.

Problema por resolver:

- ▶ Generación de altos volúmenes de residuos sólidos orgánicos (desperdicios de comida) en las plazas de mercado, supermercados y hogares objetivo.

Exigencia por cumplir:

- ▶ Disminución el uso de pesticidas en los sistemas agroindustriales según lo dispuesto en la Resolución 03759 de diciembre de 2003 por el Instituto Colombiano Agropecuario.

Oportunidad por aprovechar:

- ▶ Satisfacción de la demanda de productos hortofrutícolas de carácter orgánico de las familias de la Sabana de Bogotá.
- ▶ Comercialización de productos de origen vegetal (hortalizas gourmet) en tamaños racionales.
- ▶ Uno de los integrantes del grupo es propietario de un terreno con uso de suelo agropecuario, ubicado en el Municipio de Gachancipá.
- ▶ Aprovechamiento de los incentivos generados para el sector agropecuario y la producción agroindustrial establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal “Progreso Para Todos” Periodo Legal 2012 – 2015 del Municipio de Gachancipá Cundinamarca.

### **1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO**

Considerando que el propósito del proyecto está enmarcado en la contribución del desarrollo económico del municipio de Gachancipá, se visualiza como parte vital de su implementación, verificar que el proyecto presente una alineación estratégica con los objetivos gubernamentales, para con ello, buscar la maximización de los beneficios tanto para el municipio como para los desarrolladores de la idea.

Por lo anterior, en la tabla 1 se presentan las principales contribuciones del desarrollo del proyecto a estrategias gubernamentales.

**Tabla 1. Contribuciones del Proyecto a los objetivos estratégicos.**

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL "PROGRESO PARA TODOS" 2012 – 2015 DEL MUNICIPIO DE GACHANCIPÁ C/MARCA	OBJETIVO INSTITUCIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO
	<p>Desarrollar políticas y programas para el desarrollo agro-económico del municipio basados en principios de conservación y preservación de los recursos naturales.</p>	<p><i>Incentivar la creación de micro y pequeñas empresas agropecuarias como herramienta de apoyo a las políticas agrícolas del Municipio. Meta: Establecer en el cuatrienio un plan integral de asistencia técnica agrícola el cual incluya fomento, apoyo y participación de los pequeños y medianos productores del municipio.</i></p>	<p><i>Constituir una (1) micro empresa de producción agroindustrial alineada con las políticas agrícolas del municipio.</i></p>
		<p><i>Incentivar la participación de los campesinos y demás personas involucradas en el agro, en el desarrollo de los proyectos agropecuarios que se presentan. Meta: Gestionar y promover 150 nuevos empleos.</i></p>	<p><i>La empresa incentivará la participación de la comunidad gachancipeña en los procesos agroindustriales por medio de la generación de 19 empleos en un horizonte de planeación de 5 años</i></p>
		<p><i>Apoyar las vías de comercialización de los productores agropecuarios fortaleciendo el desarrollo del mercado agro local. Meta: Financiar en el cuatrienio un proyecto de Desarrollo rural mediante la vinculación de Unidades Agrícolas Familiares, fortaleciendo las estrategias de emprendimiento y comercialización.</i></p>	<p><i>La empresa generará una estrategia de comercialización innovadora y competitiva con el fin de alcanzar la demanda esperada.</i></p>

Fuente: elaboración propia.

Considerando las circunstancias anteriormente descritas, y tal como se mencionó, se visualizó la oportunidad de desarrollar un proyecto que permita generar productos de origen limpio, caracterizado por condiciones de calidad adecuadas a las exigencias del mercado actual. Ahora bien, para llevar a la realidad esta idea de negocio, es primordial efectuar el estudio de mercado a nivel de factibilidad, que permita identificar, si existe realmente una posibilidad de incursionar en el mercado con este tipo de productos. Por tanto, se efectuaran diferentes análisis que permitan deducir la aplicabilidad del proyecto en cuestión.

## CAPITULO 2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

En el capítulo 2 se muestra el análisis de competitividad, el cual tiene como objetivo principal estudiar el entorno y el sector, toda vez que se considere la creación de una nueva empresa, lo cual hace fundamental identificar los aspectos más relevantes del sector y las variables sobre las cuales interactuaría la compañía.

### 2.1. ANÁLISIS PESTA

#### 2.1.1. Entorno Político

El Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos” 2010-2014, expone como meta principal, la consecución de la paz, fortaleciendo la seguridad democrática y el progreso social, con el fin de alcanzar un dinamismo que permita el desarrollo y crecimiento sostenido, para así lograr mayor prosperidad para todos los colombianos. Ahora bien, como parte especial del plan y considerando aquellos ejes que impactarán el desarrollo del proyecto se encuentra: la innovación en las actividades productivas y el posicionamiento de Colombia en los mercados internacionales. Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo incluyó la reforma del campo, el cual, ya no tiene por núcleo distributivo y enfoque socioeconómico a la familia sino a la empresa; de igual manera, el sujeto de identificación social no será el campesino sino el empresario, con miras a un aumento progresivo de la riqueza y la rentabilidad de los grandes inversionistas agropecuarios nacionales y extranjeros. Esto conlleva que la supervivencia no dependerá o se medirá en ingresos (medido en salarios) sino de la escala de producción; así pues, el interés no es la demanda interna y la producción nacional sino abastecer mercados externos de alimentos y agroindustrias. [5]

De igual manera, El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País: Paz, Equidad y Educación” establece dentro del eje estratégico “Colombia equitativa y sin pobreza extrema” el objetivo denominado “Promover el desarrollo económico incluyente del país y sus regiones.”, sobre el cual se establece como uno de sus principales lineamientos “Fortalecer la competitividad agropecuaria para consolidar el campo como generador de empleo y riqueza para los habitantes rurales”. Así pues, es claro que dentro de la estrategia nacional, el desarrollo del campo continúa siendo un compromiso primordial en el logro de las metas trazadas.

Para lo anterior, este lineamiento establece entre otros:

- ▶ Implementar un sistema de asistencia técnica integral, que se articule con el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y tenga como punto de partida las necesidades de los productores y las condiciones de los mercados.

- ▶ Desarrollar un modelo eficiente de comercialización de productos agropecuarios por cadenas productivas que contribuya a fomentar las alianzas comerciales y la agregación de valor.
- ▶ Fortalecer la oferta de instrumentos y servicios financieros mejorando el acceso de los pequeños productores, especialmente en las zonas rurales dispersas.

Como se puede observar, dichas estrategias están directamente relacionadas con el propósito del proyecto, aún más, considerando que el emprendimiento de nuevas empresas es un proceso costoso y difícil, y por lo general los emprendedores no cuentan con el patrimonio suficiente para iniciarlo, el fortalecimiento de instrumentos que permitan contar con los recursos, favorece el desarrollo agroindustrial colombiano, y en consecuencia, la iniciativa presentada en el objeto de este estudio.

Siguiendo la misma línea, el Departamento de Cundinamarca concretó el Plan de Desarrollo “Cundinamarca Calidad de Vida” 2012-2016, el cual tiene como objetivos: desarrollo integral del ser humano, sostenibilidad y ruralidad, competitividad, innovación, movilidad y fortalecimiento institucional para generar valor de lo público. Ahora bien, con respecto a dichos objetivos, se trazaron ejes, los cuales impactan de manera directa el proyecto, ellos son: fomento de la agricultura limpia y sostenible mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas, pecuarias y manufactureras, fomento de empleo, calificación de mano de obra, emprendimiento y proyectos productivos, donde será preferente el enfoque incluyente y diferencial. Otro de los ejes que podría impactar de manera positiva el desarrollo del proyecto, es la bancarización del sector agropecuario para fomentar apalancamientos financieros, inyectar capital de trabajo, reducir costos de producción y mejorar los ingresos de los productores rurales. [6]

Finalmente, el Plan de Desarrollo de Gachancipá estableció como una de sus políticas, el fortalecimiento de cadenas productivas mediante la construcción de centros agro tecnológicos de comercialización, que permitan el desarrollo y fortalecimiento de capacidades empresariales a 500 empresas del sector agropecuario en el periodo de gobierno, priorizando las actividades rurales, para con ello, garantizar las operaciones a cargo del fondo para el financiamiento del sector y los incentivos de capitalización rural. [7]

### **2.1.2. Entorno Económico**

El análisis del entorno económico, permitió evidenciar, que durante la última década, las exportaciones colombianas de frutas y hortalizas se duplicaron, alcanzando los US\$ 800 millones y más de 1.800 toneladas. Para el año 2010, Colombia contaba con más de 100.000 hectáreas que producían cerca de 1,7 millones de toneladas de hortalizas, lo que posicionó al país como el séptimo productor en Latinoamérica en este segmento. Bogotá es el principal centro económico con un crecimiento promedio de 4,7% durante los últimos



10 años, donde opera cerca del 54% de las medianas y grandes empresas del país y se realizan más del 54% de las transacciones financieras de Colombia. “Diversos estudios y publicaciones internacionales reconocen a Bogotá como la octava mejor ciudad de Latinoamérica para hacer negocios de acuerdo a la revista América Economía; quinta ciudad latinoamericana del futuro según fDi Intelligence (Financial Times); sexta ciudad de América Latina para turismo corporativo según el International Congress and Convention Association.”. [8]

En el Plan de Desarrollo de Cundinamarca, exactamente en el pilar 9: “región productiva y competitiva”, Cundinamarca debe consolidar la ruta hacia la competitividad y para tal efecto debe incrementar su productividad laboral y empresarial, así como facilitar las condiciones que permitan alcanzar un territorio competitivo en la perspectiva de un esquema racional de uso, ocupación y transformación del suelo. Esto solo es posible si se alcanzan altos niveles de eficiencia a través de la asociación territorial; por tal razón se promoverán estrategias de integración entre los diferentes municipios del departamento, con Bogotá y con los Departamentos vecinos. [6]

En cuanto a los programas de dicho Plan, el número 9 establece: Desarrollo Competitivo Del Sector Agropecuario. Dicho desarrollo, debe propiciar el equilibrio entre el crecimiento económico, la calidad de vida e igualdad de oportunidades, especialmente para los jóvenes y familias rurales, buscando una permanencia, sostenibilidad y modernización de los sistemas productivos; todo ello, mediante tecnologías limpias que permitan una armonización productiva, competitiva y rentable, fortaleciendo la productividad y la seguridad alimentaria en el Departamento, la región y Bogotá. Con esto, se persigue robustecer la economía campesina, para alcanzar el equilibrio que garantice calidad de vida y bienestar con seguridad para esta población. [6]

En el municipio de Gachancipá, la actividad de producción agrícola es baja; cerca del 1,15% es utilizada para el desarrollo de cultivos, de estas tierras, el 56,14% presenta una adecuación del terreno utilizando jornales, por lo que los costos de producción se incrementan. Por otra parte, el 16,9% de las tierras aptas para el desarrollo de actividades productivas, se encuentran con coberturas de pastos sin tecnificar o con rastrojos, es decir en condición de abandono, lo que disminuye la productividad pecuaria. Esta baja productividad agropecuaria del municipio, se puede deber a varios factores: a) la falta de conocimiento de las personas en cuanto al desarrollo de actividades agrícolas productivas, b) el bajo nivel tecnológico en las pequeñas plantaciones, c) los elevados costos de producción (mano de obra, maquinaria agrícola, insumos.) y d) la falta de motivación, lo que causa la variación de los precios en los productos agropecuarios, lo que no favorece al productor.

En cuanto a la industrialización, el desarrollo de las actividades económicas y sociales dentro del municipio de Gachancipá, son producto de la intervención en el territorio dentro

del contexto regional de la Sabana de Bogotá, lo que permite identificar un conjunto de flujos de intercambio con la región, una vez analizados los componentes biofísicos y socio económicos. Los elementos de vínculo con la región corresponden a aquellas actividades económicas, sociales, culturales, administrativas y ambientales que tienen una mayor incidencia, en el área municipal tal como son la agricultura, la ganadería, la industria y el desarrollo de las áreas residenciales y asentamientos humanos. Estos usos del suelo, establecidos en el P.O.T. adoptado mediante decreto No. 022 del 16 de abril de 2009, dan paso a relaciones cuyo movimiento tienen como eje central la vía BTS, que comunica con centros urbanos.

La economía del municipio de Gachancipá es dependiente del mercado externo con una vocación agrícola, especialmente, el subsector agrícola, se caracteriza por la producción de pequeñas parcelas de papa, arveja y hortalizas; siendo los cultivos de flores el sistema productivo predominante. La economía no se centra en actividades específicas, lo cual ha permitido el desarrollo de una gran diversidad de sectores; la actividad comercial se encuentra diferenciada en dos mercados objetivos surgidos como respuestas a dos necesidades específicas, ellas son: el comercio local como oferta de productos y servicios dirigidos al consumo de sus habitantes (por lo general negocios de carácter familiar) y el otro que responde en gran parte a las características turísticas y culturales del Municipio. Teniendo en cuenta estos factores, se logró detectar que dentro de la población, la principal actividad comercial son los trabajadores informales con locales comerciales de diferente uso, siendo así los de mayor índice misceláneas, venta ambulante y estacionaria.

Tomando como base cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, y considerando que el proyecto objeto de análisis, está en pro del desarrollo del sector agrícola y en especial, aquel en donde la utilización de producción limpia es un factor predominante, lograrán los beneficios propios de lograr la articulación entre las políticas de desarrollo agropecuario descritas tanto a nivel nacional, regional y local.

### **2.1.3. Entorno Social**

El sector agrícola, cuenta con nichos enfocados en la producción de frutas y hortalizas que se hallan en zonas de economía campesina, los cuales, se constituyen en una alternativa de empleo, toda vez que los cultivos hortícolas son intensivos en el uso de mano de obra, tanto en la producción como en la poscosecha y comercialización, lo que conlleva a que se constituya en una alternativa de empleo familiar, provocando que este sector sea el mayor generador de empleo rural con cerca de 1.700.000 personas ocupadas. [9]

El aumento de las inversiones en el sector se ha promovido desde el Gobierno Nacional y de igual manera, el aumento en área sembrada, producto del mejoramiento paulatino de

las técnicas de producción, lo que ha provocado que la población vinculada al sector hortofrutícola permanezca en crecimiento desde el año 2000 hasta la fecha.

Por otra parte, tal como se establece en el Artículo 33 del Programa: “Desarrollo Rural Integral” el cual hace parte del Plan de Desarrollo “Cundinamarca Calidad de Vida” 2012-2016”, la facilidad tanto al acceso a la tierra como a los demás factores productivos, ya sea, para los pequeños como para los medianos productores rurales, promoverá alternativas para el uso eficiente del suelo, con el fin de mejorar la productividad en los diferentes cultivos por medio de acompañamiento institucional y vinculación de campesinos, para con ello lograr un aumento en la calidad de vida del sector campesino del departamento. [6]

Teniendo en cuenta que el desarrollo del cultivo propuesto para el proyecto, se desarrollará en el municipio de Gachancipá, es importante señalar que en dicha región, se ha determinado como uno de los ejes de desarrollo, el programa que propende por el progreso económico, agropecuario, ambiental y turístico de manera integral, buscando con ello una revolución social para el municipio en materia de empleo y mejoramiento de la calidad para sus habitantes, por medio de proyectos agropecuarios sostenibles. [7]

Como datos importantes y de interés para el proyecto, se puede resaltar los siguientes: la población total del municipio de Gachancipá para el año 2015 es de 14.442 personas (Proyección DANE), de la cual, la población económicamente activa que se encuentra desempleada asciende a las 2100 personas, es decir el 14,54%.

Es así, que el proyecto buscará impactar de manera paulatina dichas estrategias, mediante la generación de empleo con el fin de lograr de manera mancomunada con el gobierno regional, coadyuvar en la reducción de índices de desempleo y pobreza de la región.

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

El Plan de Desarrollo de Cundinamarca, trazó como objetivo: incorporar el servicio público de asistencia técnica agropecuaria a los programas de Innovación, Ciencia y Tecnología. Exactamente en lo correspondiente a ciencia y tecnología, establece: *“se promoverán proyectos regionales de inversión en investigación y desarrollo tecnológico en el sector agropecuario y agroindustrial, con el fin de mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional de la Región Capital.”* [6]

Así pues, según lo establecido por el balance tecnológico en la Cadena productiva hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca, el desarrollo de tecnologías que permitan mejorar la productividad de los cultivos, presentan brechas que deben cerrarse si se

quieren cumplir los objetivos planteados. En la tabla 2 se presenta la relación de tecnologías asociadas a los subprocesos que conforman el proceso productivo.

**Tabla 2. Inventario de procesos y tecnologías del sector hortofrutícola en Bogotá-C/marca.**

Procesos	Subprocesos	Tecnología
Producción	Producción	Tecnologías mínimas para predicciones climáticas, medioambientales y de cosecha.
	Mano de Obra	Falta de capacitación de técnicos y productores en competencias laborales específicas, en función de tecnologías de manejo ambientalmente limpias y en biotecnología aplicada.
	Adecuación de terrenos	Fertilizantes, microorganismos e insumos no químicos usados en menor cuantía.
	Insumos	Selección de los insumos de acuerdo al microclima y las necesidades específicas del suelo. Baja selección de los insumos orgánicos.

*Fuente: Balance Tecnológico Cadena productiva hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca 2006.*

Aunque si bien estas brechas han ido logrando avances, los adelantos alcanzados en investigación y desarrollo tecnológico no son suficientes para impulsar la competitividad del sector. Es necesario fomentar la creación de nuevos centros de investigación que permitan mejorar la oferta tecnológica en lo correspondiente con aspectos genéticos, para con ello lograr la generación de material vegetal más productivo, resistente a plagas y enfermedades, para con ello satisfacer las exigencias de los mercados, los cuales cada vez más, buscan productos con altos estándares de calidad. [10]

Este tipo de desarrollos impactaría de manera directa y fundamental al proyecto, toda vez que la no utilización de pesticidas para efectuar el control de plagas es un hecho que conlleva a un cuidado riguroso del cultivo. Si los aspectos antes mencionados mejoran, claramente la productividad en este tipo de siembra mejora.

Adicionalmente, y en concordancia con el desarrollo de las tecnologías antes mencionadas, El Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, trabaja con las autoridades sanitarias de otros países, en el desarrollo de protocolos que permitan la exportación desde predios registrados para la producción de frutas y hortalizas, localizados en las zonas vigiladas y que cuentan con el reconocimiento oficial como áreas libres o de baja prevalencia de plagas. De igual manera, se está trabajando en el desarrollo de tecnologías que permitan hacer más eficientes los procesos de post cosecha como selección, almacenamiento y empaque para con ello lograr una competitividad en los mercados internacionales. [10]

### 2.1.5. Entorno Ambiental

Desde 1991, la Constitución Política de Colombia le otorgó una importancia fundamental al tema ambiental, al establecer como principio la obligación del Estado de proteger las

riquezas naturales de la nación. Así mismo, determinó que el Estado colombiano debe proteger tanto la diversidad como la integridad del medio ambiente y planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, con el propósito de garantizar el desarrollo sostenible de la nación, previniendo y controlando factores de deterioro ambiental.

Por lo tanto, con el fin de cumplir con el mandato constitucional, el proceso de desarrollo de Colombia está sustentado en la articulación de sus dimensiones económica, social y ambiental. Dicha articulación permite sentar las bases para avanzar hacia el desarrollo sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Consecuente con lo anterior, el desarrollo sostenible del sector agropecuario, está orientado en función de garantizar condiciones adecuadas y seguras de calidad de vida de los campesinos y de crecimiento económico, lo cual implica la inclusión de consideraciones ambientales y del riesgo en los procesos de planificación y la adopción de modalidades sostenibles.

Desde el año 1997, Colombia tiene la Política “Producción Más Limpia”, la cual, tras su proceso de evaluación en el año 2005, dio paso a la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible (año 2010). Este portafolio es un hito para la promoción y fomento de las iniciativas limpias de quienes ya tomaron la decisión de diferenciarse por su sostenibilidad. Esta política busca generar un cambio en los patrones de producción y consumo por parte de los diferentes actores de la sociedad nacional, con el fin de prevenir la contaminación, conservar los recursos naturales, favorecer la integridad ambiental de los bienes y servicios y estimular el uso sostenible de la biodiversidad, como fuentes de la competitividad empresarial.

En este sentido, la política nacional de producción y consumo sostenible establece dentro de sus estrategias, la compra sostenible de bienes y servicios que busca repercutir en las decisiones de compra de productores y consumidores. En la medida en que empresas y consumidores finales incluyan criterios de calidad ambiental dentro de sus decisiones de compra, su demanda encadenará la innovación en productos y servicios más sostenibles.

En cuanto a la Política Agropecuaria y Sostenibilidad Ambiental de la Producción Agropecuaria Nacional, define que para lograr la competitividad, se hace necesario lograr la inserción en los mercados internacionales, la sostenibilidad ambiental de la agricultura, la reducción de la pobreza en el sector rural y aprovechar las potencialidades del campo colombiano, por lo cual, el gobierno colombiano está trabajando en estrategias orientadas a incentivar mejoras en la productividad, reducir los costos de producción y generar la sostenibilidad ambiental, fomentando el cumplimiento de medidas sanitarias, ambientales y sociales, las cuales son indispensables para lograr el acceso real a los mercados.

La competitividad depende del uso racional de los recursos naturales y de la sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos, por lo tanto, el crecimiento económico sectorial está sustentado en el uso sostenible de los recursos naturales, con una visión de largo plazo, en el marco de los compromisos de Colombia en los acuerdos multilaterales de medio ambiente y sus protocolos, promovidos por las Naciones Unidas.

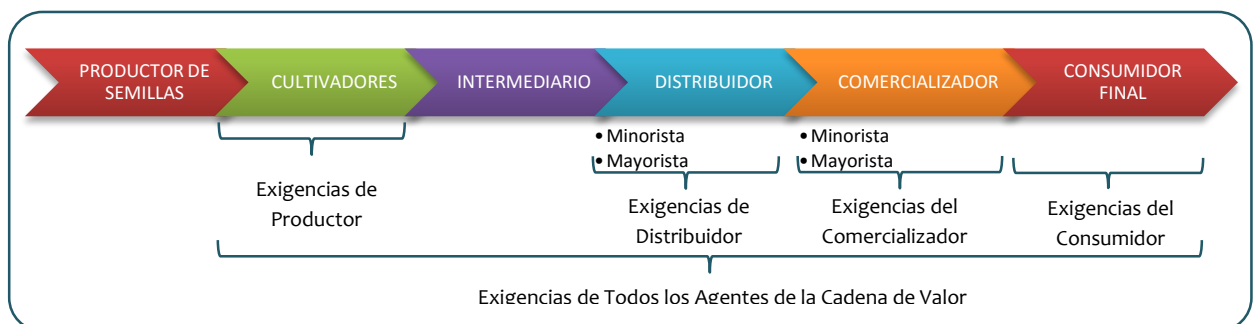
Colombia se internacionaliza cada vez más, la firma de TLC con Estados Unidos y la negociación de otros, suponen no solo una oportunidad, sino un gran reto para nuestro sector productivo, y esto se debe a que los consumidores finales, son cada vez más conscientes de los efectos sociales y ambientales a la hora de tomar sus decisiones de compra. En esa medida, la demanda internacional se vuelve más exigente en la búsqueda de productos que no sólo satisfagan sus necesidades, sino que sean elaborados respetando altos estándares de sostenibilidad y responsabilidad social a través de una producción cada vez más limpia.

Como conclusión de analizar cada uno de los entornos, es claro que el sector agropecuario cuenta con una diversidad de estrategias para lograr un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. El impulso dado desde diferentes entes gubernamentales, hace atractivo para los inversionistas, avanzar en procesos de cultivo que mejoren la calidad de vida de ellos mismos y por ende de la región.

## 2.2. CADENA DE VALOR DEL SECTOR AGROPECUARIO

La cadena de valor del sector agropecuario en Colombia se divide en: productores de semillas, cultivadores, intermediarios, distribuidores minoristas, distribuidores mayoristas, comercializadores minoristas, comercializadores mayoristas y el consumidor final

**Ilustración 1. Cadena de valor del sector agropecuario en Colombia.**



*Fuente: elaboración propia.*

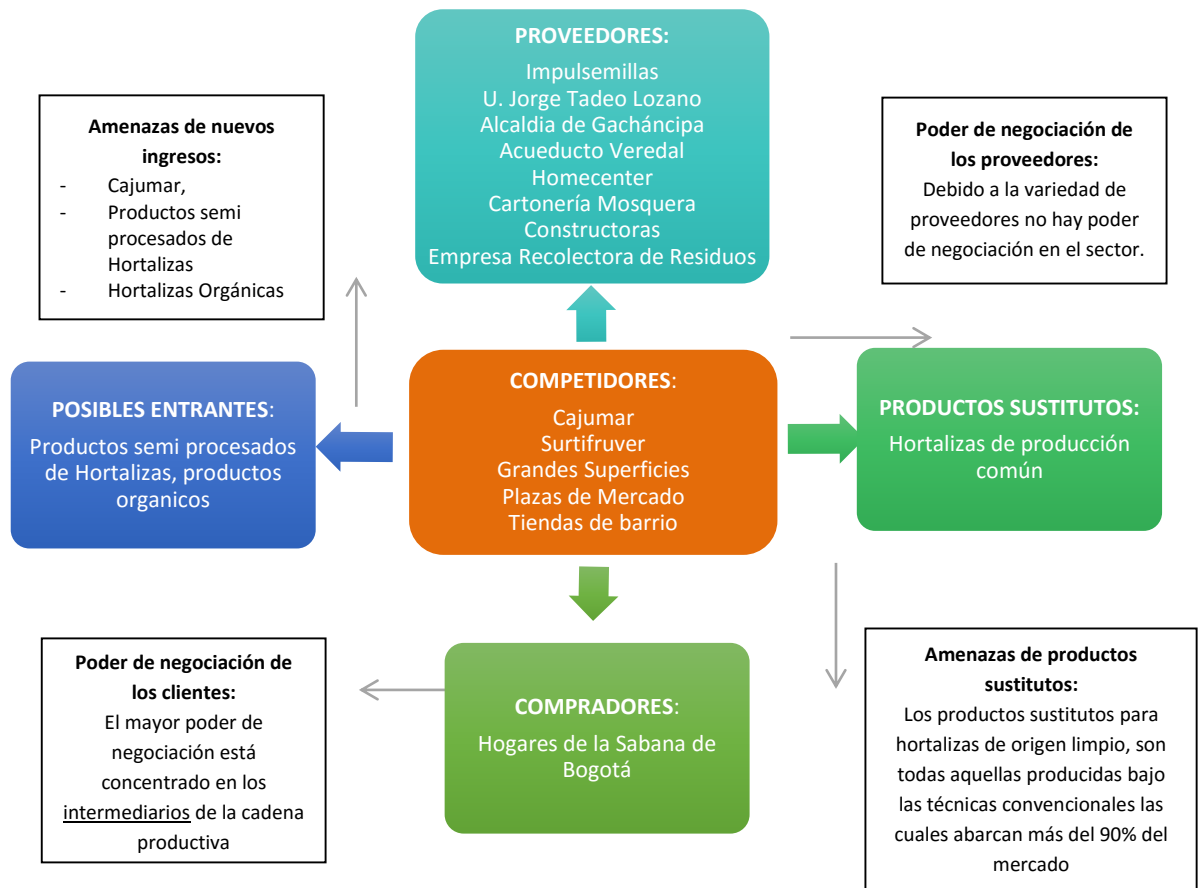
De acuerdo a la ilustración 1, es factible destacar, la cantidad de intermediarios que se encuentran inmersos antes de llegar al consumidor final. Esto claramente conlleva que se presente un aumento de los precios al momento de realizar la compra de los productos,

es por ello que los cultivadores y productores de semillas deben buscar la eficiencia dentro de sus procesos productivos, que les permita garantizar unos costos razonables que se traduzcan en rentabilidad, sin embargo esto no es muy común debido a la baja adopción de tecnologías. Si el consumidor final, logra emigrar de la compra sobre los distribuidores o comercializadores y lo realiza directamente sobre el eslabón de los cultivadores, no solo tendrá productos más frescos, sino además, productos de muy buena calidad a precios menores. En el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se desarrolla con mayor detalle estos aspectos.

### 2.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

A continuación en la ilustración 2, se presenta el modelo estructural de los sectores industriales según la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter, para el proyecto:

**Ilustración 2. Modelo cinco fuerzas de Michael Porter sector hortalizas.**



Fuente: elaboración propia.

Los cultivadores de hortalizas son pequeños productores que se caracterizan por la baja adopción de tecnologías, carencia de posibilidades de almacenamiento y transporte, difícil

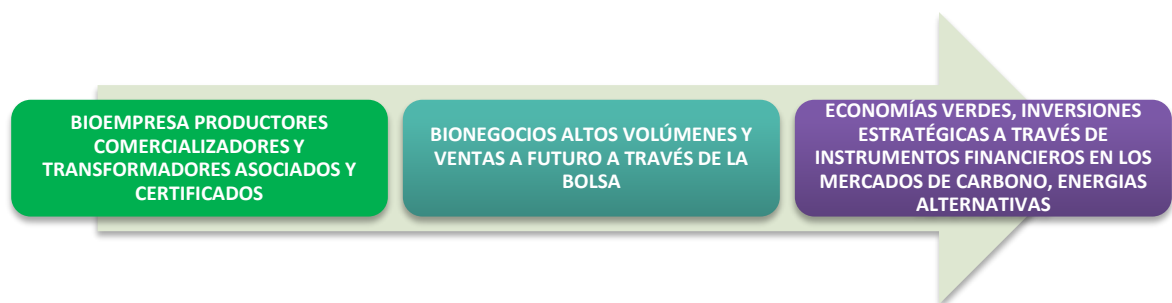
acceso al crédito y poca capacidad de gestión en la comercialización y mercadeo de sus productos. En consecuencia, en la mayoría de los casos, los productos son distribuidos a través de intermediarios, quienes los adquieren directamente del productor a puerta de finca. Por esta razón y de acuerdo con la CCI (Corporación Colombia Internacional), el productor está sujeto al precio establecido por el intermediario; igual situación se presenta cuando el mayorista negocia directamente con el intermediario, en algunos productos existe una alta dependencia del cultivador con el intermediario, cuando este último suministra al productor insumos como semillas, agroquímicos y empaque, otorgándole al intermediario un mayor poder de negociación. Esta situación también se presenta en la relación cultivador-mayorista.

La producción de hortalizas en el país se basa en economías campesinas y se realiza por medio de métodos tradicionales y baja tecnificación. Se hace principalmente para satisfacer la demanda regional, por lo que en cada departamento se siembran diferentes tipos de hortalizas con distintos métodos dependiendo de las condiciones del terreno y del clima.

Del 2005 al 2009 la producción de hortalizas presentó una tendencia creciente, sin embargo, luego del año 2009 y hasta el año 2010 las tasas decrecieron. La cadena productiva de las hortalizas posee dos tipos de consumidores finales: institucionales y domésticos, a su vez posee tres niveles de intermediación en donde participan los intermediarios, los distribuidores mayoristas y los comercializadores minoristas. A medida que se asciende en los eslabones de la cadena, el número de agentes disminuye incrementándose el nivel de concentración en cada uno de ellos.

De esta forma, se evidencia la presencia de poder de mercado por parte de la demanda sobre los compradores, al fijar condiciones de compra y precios. Además de la concentración de la demanda en los eslabones de la cadena, también hay otro elemento que reduce el poder de negociación de los cultivadores a la hora de vender su producto, el cual es la falta de información y la dificultad de acceso a ella.

### **Ilustración 3. Esquema para añadir valor agregado a un producto orgánico.**



*Fuente: elaboración propia, con base en EUREGAP Alvarez, 2004.*



Los productos sustitutos de la cadena hortofrutícola se establecen en los demás productos de origen vegetal y hortalizas de producción común, ahora bien, con respecto a los productos orgánicos o de origen limpio, existe un componente diferenciador correspondiente al tipo de producción utilizado, ya que entre otras consideraciones, basa sus procesos en la nula utilización de agroquímicos para control de plagas, lo que permite generar alimentos de alta calidad, con condiciones de higiene que la producción común no permite garantizar (Ilustración 3).

**Ilustración 4. Sistemas de certificación reconocidos en Colombia.**



*Fuente: elaboración propia, con base en EUREGAP Alvarez, 2004.*

En la ilustración 4, se muestran los sistemas de certificación reconocidos en Colombia para los productores de hortalizas con sello verde, dichas certificaciones son de calidad y sostenibilidad, las cuales respaldan los procesos correspondientes a las exigencias del mercado actual.

## 2.4. ANÁLISIS DOFA

A continuación en la ilustración 5, se exponen cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector agrícola en Colombia, específicamente los para los productos de origen vegetal.

**Ilustración 5. Matriz DOFA, sector hortalizas en Colombia.**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La empresa en su inicio no contaría con la certificación de producción limpia.</li> <li>▶ Falta de experiencia en la creación de empresa.</li> <li>▶ Portafolio de productos limitado.</li> <li>▶ Poco reconocimiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gran cantidad de productos sustitutos.</li> <li>▶ Problemática socio cultural colombiana.</li> <li>▶ TLC.</li> <li>▶ Paradigmas culturales en la compra de nuevos productos.</li> <li>▶ Impuestos a la Industria en Colombia.</li> <li>▶ Riesgos por cambios climáticos.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Producción limpia con altos estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apoyo del Gobierno para la creación de microempresas formales ley 590 de 2000</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Producción de hortalizas gourmet en tamaños racionales.</li> <li>▶ Servicio a domicilio, eliminando tiempos de espera y desplazamientos.</li> <li>▶ Brindar un servicio novedoso en el mercado.</li> <li>▶ Uso de productos biodegradables que no contaminan el ambiente.</li> <li>▶ Mano de Obra especializada.</li> <li>▶ Ubicación estratégica con respecto al nicho de mercado objetivo.</li> <li>▶ Asesoría especializada en la compra de las hortalizas.</li> <li>▶ Terreno apto para el cultivo.</li> <li>▶ Comercialización directa entre el productor y el consumidor final.</li> <li>▶ Baja fluctuación de los precios de las hortalizas gourmet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>reglamentada por el decreto nacional 2473 del 2010.</li> <li>▶ Crecimiento de la economía local (Gachancipá).</li> <li>▶ Incentivos al fomento del empleo por parte del Gobierno.</li> <li>▶ Apoyo de la Alcaldía de Gachancipá en la generación de empresas agricultoras.</li> <li>▶ Tendencia al consumo productos limpios/orgánicos.</li> <li>▶ Comercialización puerta a puerta.</li> <li>▶ Incremento en la demanda de hortalizas gourmet.</li> <li>▶ Demanda constante del producto.</li> <li>▶ Aportar en la reducción de residuos sólidos orgánicos.</li> <li>▶ Utilización de tecnologías innovadoras en la producción agroindustrial.</li> <li>▶ Bajos costos de producción.</li> </ul>
--	--

*Fuente: elaboración propia.*

Luego de realizar la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), se puede concluir las siguientes estrategias:

1. ESTRATEGIAS FO: (Fortalezas – Oportunidades)
  - ▶ Aprovechar los incentivos ofrecidos por el gobierno nacional, departamental y municipal para la creación de empresas agroindustriales.
  - ▶ Invertir en capacidad productiva para aprovechar oportunidades de mercado.
  - ▶ Ofertar siempre productos de calidad como estrategia de fidelización de clientes.
  
2. ESTRATEGIAS DO: (Debilidades – Oportunidades)
  - ▶ Trabajar en pro de la certificación de buenas prácticas agrícolas.
  - ▶ Capacitación en la generación de nuevas empresas.
  - ▶ Aprovechar la oferta, calificación y tecnificación que tienen entidades como SENA y Corpoica.
  
3. ESTRATEGIAS FA: (Fortalezas – Amenazas)
  - ▶ Desarrollo de productos innovadores en el campo agroindustrial.
  - ▶ Generación de estrategias innovadoras en la comercialización de los nuevos productos.
  - ▶ Generación sistemas de producción eficiente.
  - ▶ Buscar variedades de hortalizas que tengan la máxima adaptación a las condiciones locales y la mayor resistencia al ataque de plagas para evitar el consumo desmedido de plaguicidas y venenos.
  
4. ESTRATEGIAS DA: (Debilidades – Amenazas)
  - ▶ Realizar estudios de mercado para la ampliación del portafolio de productos.

## CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En el capítulo 3 se presenta una breve introducción sobre la teoría del estudio de mercados, para así continuar con el análisis de la oferta, partiendo de los objetivos principales para determinar el comportamiento histórico, actual y futuro, con base en la metodología aplicada, para con ello obtener los resultados del trabajo de campo realizado en los 6 municipios seleccionados de la Sabana Centro de Bogotá.

### 3.1. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercados, también es conocida como análisis de mercados, estudio de mercados (cuantificación de ofertas y demandas), investigación de la distribución o investigación de la mercadotecnia (*marketing research*). Se trata de un proceso para obtener información a través de prever, planear, recopilar, tabular, analizar y llegar a conclusiones sobre conjuntos de datos para tomar decisiones según el objetivo, para resolver problemas en la comercialización de bienes y servicios. (Montaño, 2005).

Para desarrollar el estudio de mercado es necesario determinar las fuentes de información y las técnicas que se van a implementar de acuerdo a los tipos de segmentación y la clase de investigación a realizar. Para la obtención de la información se utilizarán fuentes primarias externas, de las cuales se obtendrán datos, mediante cuestionarios y entrevistas realizadas a potenciales consumidores, distribuidores y otras partes interesadas, con el fin de conocer el qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto compra el consumidor, además de estudiar por qué lo hace.

Las ventas de alimentos orgánicos han aumentado durante los últimos años, creando un posible nicho de mercado interesante para investigar. Según el Convenio realizado entre PROEXPORT – PROTRADE, desde el año 1999 hasta el año 2003 se presentó un crecimiento de alrededor del 50% en hectáreas certificadas como ecológicas, sin embargo el proceso de expansión y crecimiento no se ha detenido y hoy día se cuenta con más de 37.000 hectáreas certificadas. Dicho crecimiento se ha dado por los cambios producidos en los hábitos alimentarios de la población debido a una toma de conciencia del aspecto sanitario de la alimentación y a la creciente demanda de una variedad más amplia de productos. Los consumidores se han vuelto más críticos a la hora de comprar alimentos y más exigentes con respecto a la información sobre los aspectos relacionados con la producción y la elaboración (incluida la comerciabilidad de los productos).

El presente estudio de mercado, tiene por objeto contribuir con la información cuantitativa y cualitativa sobre la oferta y demanda en los principales municipios de la Sabana Centro de Bogotá, necesaria para realizar los descritos y con ello definir la estrategia de comercialización.

### 3.1.1. Mercado objetivo

Un mercado objetivo o segmento debe reunir cuatro características principales, las cuales se describen a continuación:

1. Factible: Que el producto pueda satisfacer sus necesidades y expectativas.
2. Identificable: Que se puedan conocer sus características o atributos.
3. Rentable: Que sea redituable.
4. Influyente: Que sea susceptible de influencia, es decir, que reúna los requisitos para poder penetrar en él.

Para el presente estudio se definió como población objetivo personas de hogares establecidos en la Sabana de Bogotá, específicamente en los Municipios de Chía, Cajicá, Cota, Sopó, Gachancipá y La Calera, pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6, con estudios de pregrado que consumen o han consumido alguna vez productos vegetales de características orgánicas.

### 3.1.2. Caracterización del Mercado Objetivo

La caracterización de mercado consiste en delimitar y subdividir en grupos homogéneos los potenciales clientes con el propósito de reconocer las exigencias de cada uno, crear las condiciones para atenderlos y tener ventaja en relación con los competidores. Al dividir es conveniente considerar que existen distintos tipos de mercado. Mediante el análisis y esta diferenciación, se pretende identificar claramente al grupo de consumidores o usuarios actuales y potenciales a quienes deben dirigirse. De esta manera, será posible satisfacer adecuadamente las necesidades de cada uno de estos estratos.

De acuerdo a lo anterior, a continuación en la ilustración 6, se presenta la caracterización del mercado objetivo del estudio de mercados:

**Ilustración 6. Caracterización del mercado objetivo del proyecto.**

Ciudad de residencia	•Habitantes de la Sabana Centro de Bogotá.
Edad:	•Entre 25 y 45 años.
Estrato:	•3 o superior.
Sexo:	•Hombres y mujeres
Nivel económico:	•Medio - Alto
Habitat urbanístico:	•Vivienda unifamiliar
Ocupación:	•Empleados y empresarios
Aficiones:	•Alimentación saludable
Hábitos de compra:	•Periodicidad de compra de manera cotidiana.

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LA OFERTA

A continuación se presentan los objetivos principales del análisis de la oferta:

- ▶ Determinar el comportamiento histórico de la oferta.
- ▶ Determinar el comportamiento actual de la oferta; número de competidores, identificación de productores, ubicación geográfica, capacidad instalada, volumen de productos ofrecidos, calidad de los productos ofrecidos, precios, servicios especiales, canales de distribución, costos de producción, números de trabajadores, planes de expansión, agremiaciones.
- ▶ Determinar el comportamiento futuro de la oferta.

Para cada objetivo del análisis de la oferta se estableció una técnica de recopilación de la información como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Objetivos de la oferta vs técnicas de recolección para la oferta.**

Objetivos del estudio de la oferta	Técnica de recopilación de la información				
	Fuentes Secundarias		Fuentes Primarias		
	Busqueda Web	Páginas Web	Cliente Oculto	Observación	Entrevista informal
Determinar el comportamiento histórico de la oferta	✓	✓			
Determinar el comportamiento actual de la oferta:					
- Número de competidores					
- Identificación de productores					
- Ubicación geográfica					
- Capacidad instalada					
- Volumen de productos ofrecidos			✓	✓	✓
- Calidad de los productos ofrecidos			✓	✓	✓
- Precios					
- Servicios especiales					
- Canales de distribución					
- Costos de producción					
- Números de trabajadores					
- Planes de expansión					
- Agremiaciones					
Determinar el comportamiento futuro de la oferta	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. MUESTRA

La muestra para realizar el estudio de la oferta se define como los productores y comercializadores de la Sabana Centro de Bogotá, exactamente en los municipios de Chía, Cota, Cajicá, Sopó, La Calera y Gachancipá.

A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales se eligen estos municipios:

- ▶ Son los 6 municipios principales de la Sabana Centro de Bogotá, con el mayor número de población.
- ▶ Son los municipios en los que la población estrato 4, 5 y 6 ha aumentado significativamente en los últimos años.
- ▶ El costo de estudiar todos los municipios resulta demasiado alto.
- ▶ El muestreo permite realizar inferencias sobre los competidores principales.
- ▶ La localización del cultivo se encuentra en uno de estos municipios.

### 3.3.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se definirá en el trabajo de campo, debido a que se debe investigar cuantos establecimientos ofrecen productos de origen vegetal con características orgánicas.

### 3.3.2. Tipo de Muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. El método a utilizar en el análisis de la oferta es muestreo no probabilístico ya que no se tiene un número definido de una fuente confiable para establecer la cantidad de oferentes de productos vegetales orgánicos.

## 3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS

Las técnicas que normalmente se utilizan para la recopilación de la información en un análisis de la oferta son: entrevista formal, observación y cliente oculto.

**Ilustración 7. Técnicas análisis de la oferta.**



*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.1. Técnica de Observación

Esta técnica se basa en la capacidad de observar, es decir, consiste básicamente en dedicarse a mirar, de forma directa y personal, pero siguiendo una metodología, un esquema de trabajo, y bajo una preselección de criterios, lugares y horarios, los hábitos de consumo, uso, o forma de actuar de los consumidores y/o compradores de un producto. La observación también presenta ventajas y desventajas comparativamente con la encuesta. Por una parte, elimina los problemas con los entrevistados, por ejemplo, la falta de disposición o capacidad para cooperar con la encuesta. Entre las principales desventajas de la observación, se tiene que no se puede observar algunas actitudes o aspectos subjetivos, como la motivación o el pensamiento. Boyd *et al*, 1993 cita cinco métodos de observación: Observación natural, directa y discreta; Observación premeditada; Observación mecánica; Observación indirecta; y Observación de registros.

Los objetivos fundamentales de dichas observaciones consisten en:

- ▶ Detectar quién, cuándo, con qué frecuencia, cómo, y en qué lugares se adquiere el producto.
- ▶ Detectar quién, cuándo, cómo, con qué frecuencia, en qué lugares, y en qué situaciones se usa el producto.
- ▶ Detectar quien vende el producto.
- ▶ Detectar que estrategias tienen los comercializadores y productores del producto.
- ▶ Detectar de qué forma ofrecen el producto.

### 3.4.2. Técnica cliente oculto/compra fingida

Es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente y todos los aspectos relacionados con el servicio. Los clientes ocultos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

Durante los procesos de compras bajo esta modalidad se desarrollan actividades específicas como comprar un producto, realizar preguntas, registrar quejas o comportarse de alguna manera específica, para finalmente proveer reportes detallados y retroalimentación sobre sus experiencias. Se trabaja posteriormente en un análisis cualitativo de diferentes variables predefinidas, para luego realizar propuestas en el sentido de mejorar y/o mantener la atención de sus trabajadores en un nivel cercano al óptimo.

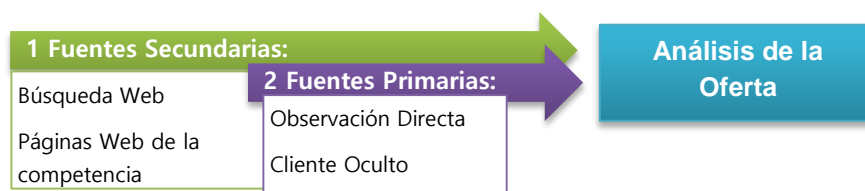
### 3.4.3. Entrevistas informales

Se trata de realizar una entrevista planificada a una persona de reconocida experiencia en el sector y la problemática que se deba investigar. Esta entrevista se lleva a cabo siguiendo un método para aumentar su eficacia y obtener el máximo provecho de dicha conversación.

### 3.4.4. Análisis de decisión de las técnicas a utilizar

De acuerdo al mercado objetivo y el comportamiento del mercado de frutas y verduras en la sabana de Bogotá, a continuación en la ilustración 8, se especifican las fuentes de recolección de la información para el análisis de la oferta:

**Ilustración 8. Fuentes de información – Análisis de la oferta.**



*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4.5. Metodología a utilizar

Para realizar la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis de la oferta se estableció una metodología, la cual se describe en siete fases, como se muestra en la siguiente ilustración 9:

**Ilustración 9. Metodología a utilizar en el análisis de la oferta.**

<b>Fase 1:</b>	Realizar la segmentación del mercado desde el punto de vista de los ofertantes	
<b>Fase 2:</b>	Elegir la muestra para la oferta	
<b>Fase 3:</b>	Definir las fuentes de información para la oferta	Fuentes Primarias Fuentes Secundarias
<b>Fase 4:</b>	Definir las técnicas a utilizar en la oferta	Cliente Oculto Observación
<b>Fase 5:</b>	Recopilar los datos.	
<b>Fase 6:</b>	Interpretar los datos.	
<b>Fase 7:</b>	Elaborar el informe.	



Fuente: elaboración propia.

### 3.4.5.1. Aplicación Técnica de Observación

La técnica de observación se aplicó en cuatro (4) establecimientos denominados como Grandes Superficies, trece (13) Supermercados, cinco (5) supermercados de frutas y verduras, dos (2) tiendas especializadas en productos orgánicos, dos (2) cultivos especializados en frutas y verduras orgánicas, un comercializador a domicilio, cinco (5) tiendas de barrio y tres (3) plazas de mercado, para un total de treinta y un (31) establecimientos visitados. Para registrar la información recolectada en el trabajo de campo se utilizó el formato de la Ilustración 10; los formatos diligenciados en el trabajo de campo se encuentran en el anexo 2.

**Ilustración 10. Instrumento trabajo de campo – Observación.**

FORMATO OBSERVACIÓN								
Fecha: ____/____/____								
Actividad: <u>Trabajo de Campo – Observación</u> Tema: <u>Vegetales orgánicos</u>								
Nombre del Observador: _____								
Establecimiento: _____								
<b>Tipo:</b>								
Hipermercado: ____ Supermercado: ____ Tienda Especializada: ____ Tienda de Barrio: ____ Plaza de mercado: ____								
<b>Municipio:</b>								
Cota: ____ Chía: ____ Sopó: ____ La Calera: ____ Gachancipá: ____ Cajicá: ____								
FORMULARIO DE INFORMACION DETALLADA				CALIFICACION: Calificar de 1 a 5. Siendo 5 el mayor puntaje y 1 el menor				
				1	2	3	4	5
PRODUCTO	Variedad de Productos							
	Variedad de Marcas							
	Nuevas Lineas de Productos							
	Información facilitada sobre posibles devoluciones y servicio post-venta							
PRECIO	Descuentos							
	Plazos de Pago							
	Formas de Pago							
PLAZA	Orden y Limpieza del Lugar							
	Inventarios							
	Despachos							
PROMOCION	Promociones							
	Publicidad							
	Exhibición							
SERVICIO AL CLIENTE								
CARACTERISTICAS DEL PERSONAL	Actitud frente a la llegada del cliente							
	Atención inicial							
CONTACTO CON EL PERSONAL	Tiempo de espera para ser atendida su solicitud							
	Información facilitada sobre el producto							
	Solución de dudas específicas							
<b>Observaciones:</b>								
_____								
_____								

--

### 3.4.5.2. Aplicación Técnica de Cliente Oculto

La técnica de cliente oculto se aplicó en quince (15) de los treinta y un (31) establecimientos visitados. Para registrar la información recolectada en el trabajo de campo se utilizó el formato que se muestra en la ilustración 11; los formatos diligenciados en el trabajo de campo se encuentran en el anexo 2.

**Ilustración 11. Instrumento trabajo de campo – Cliente Oculto.**

FORMATO CLIENTE OCULTO	
Fecha: ____/____/____	
Actividad: Trabajo de Campo – Cliente Oculto Tema: Vegetales orgánicos	
Nombre del Cliente Oculto: _____	
Establecimiento: _____	
Tipo:	
Hipermercado:____ Supermercado:____ Tienda Especializada:____ Tienda de Barrio:____ Plaza de mercado:____	
Municipio:	
Cota:____ Chía:____ Sopó:____ La Calera:____ Gachancipá:____ Cajicá:____	
ITEM	DESCRIPCIÓN
El número de empleados disponibles en la tienda cuando se entra	
Cuanto tiempo le toma al comprador recibir el primer saludo	
El nombre de los empleados	
Si el saludo es o no amigable de acuerdo a criterios objetivos	
Las preguntas que debe realizar el comprador para encontrar el producto deseado	
El tipo de productos que le son mostrados	
El argumento de ventas utilizado por el empleado	
Si el empleado intentó o no cerrar la venta	
Si el empleado sugirió o no productos adicionales	
Si el empleado invitó o no al comprador a regresar a la tienda	
La limpieza de la tienda y de los empleados	
La velocidad del servicio	
Cumplimiento de los estándares relativos al servicio, apariencia de la tienda, pulcritud y presentación	
Observaciones adicionales:	
_____	
_____	
_____	

### 3.4.6. Elasticidad precio de la oferta

La relación entre los volúmenes de producción y los precios percibidos por los ofertantes o agricultores manifiestan que el precio de la oferta es muy elástica. De tal forma que con

subidas de precios, la oferta no tiene capacidad de responder a lo largo del tiempo ampliando su producción. La diferencia se establece entre la planificación de la oferta y la demanda de productos agrarios, donde observamos que la oferta está limitada por los recursos.

Las hortalizas se encuentran en un mercado cada día más globalizado, la oferta interior se puede ver afectada por la entrada de producto de otros países a Colombia. En la mayoría de los productos hortofrutícolas el consumidor puede encontrar en el mercado productos sustitutos. Las frutas y hortalizas procesadas o conservadas como congelados o zumos son sustitutos fáciles de adquirir, cuando la oferta disminuye y los precios se disparan, también productos de otros sectores como los lácteos pueden sustituir el volumen de frutas/hortalizas frescas [1].

La elasticidad de la oferta mide la respuesta de la oferta a cambios en el precio del bien. Por lo tanto para definir la elasticidad del precio oferta, se tuvo en cuenta la siguiente ecuación:

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad ofrecida}}{\text{Cambio porcentual en el precio}}$$

### **3.5. HALLAZGOS DE LAS FUENTES SECUNDARIAS DE LA OFERTA**

La información que se presenta a continuación se tomó de páginas web de los principales productores y proveedores del sector agrícola, de publicaciones online de diferentes entes estatales como el DANE, de medios de comunicación digitales como el TIEMPO y de redes sociales como FACEBOOK.

#### **3.5.1. Estructura del Mercado de la oferta**

Desde el punto de vista de la oferta la estructura del mercado de hortalizas en Colombia cumple con características de competencia monopolística, a pesar de que existen muchos competidores en el mercado, el producto de la operación del producto del proyecto tiene características singulares que lo diferencian de otras opciones en el mercado.

#### **3.5.2. Productos similares, sustitutos y/o complementarios**

Con respecto a los productos que ofrecerá la operación del producto del proyecto, existen gran cantidad de productos similares que se comercializan a lo largo y ancho del territorio nacional, dentro de ellos se puede destacar todas las variedades de lechugas (Batavia, verde lisa, entre otras), zanahorias y cebolla, en las cuales varía básicamente el tamaño.

Por otra parte, dentro de los productos sustitutos y/o complementarios se puede encontrar diferentes alternativas, algunas de ellas son:

- ▶ Ajo
- ▶ Albaca

- ▶ Repollo
- ▶ Apio
- ▶ Acelgas
- ▶ Tomate
- ▶ Tomillo
- ▶ Romero
- ▶ Hortalizas transformadas
- ▶ Hortalizas en conserva

Con respecto al volumen producido y según datos de la gobernación de Cundinamarca, en la región Sabana Centro, para el año 2013 la producción total de las hortalizas que se comercializaron ascendió a las 200.601 toneladas distribuidas en 825 fincas productoras, dentro de lo cual se destaca el municipio de cota que cuenta con más de 250 fincas para la producción de espinaca. Según las proyecciones del mismo ente, para el año 2014, se tiene pronosticada una producción de 16.414 toneladas; como se puede observar, se presenta una gran diferencia entre ambos años, lo cual se debe principalmente a la disminución de producción de coliflor y lechuga en la región de Cajicá. Es importante aclarar que los datos del año 2013 son datos reales, mientras que los datos del año 2014 son proyecciones, debido a que a la fecha la gobernación de Cundinamarca se encuentra en proceso de recolección de la información.

Por otra parte, el número de oferentes de los productos similares, sustitutos y/o complementarios para la región de análisis son precisamente el número de fincas descritas (año 2013), toda vez que la producción de ellas se comercializa principalmente en las plazas de mercado de las diferentes ciudades y en Corabastos.

Con respecto al porcentaje de participación en el mercado, no se logra evidenciar que algunos de estos productores presente participación con un nivel preponderante sobre los demás, lo cual se debe al gran número de competidores en el mercado actual. Si se realiza un enfoque en los comercializadores de los productos analizados, se evidencia que el éxito se lleva gran parte de la torta de participación del mercado, toda vez que su presencia en las diferentes regiones de la sabana centro y su alto reconocimiento en el país, produce que las personas prefieran este establecimiento para realizar sus compras.

### 3.5.3. Principales competidores del sector

Luego de realizar la recolección de información de las fuentes secundarias (Internet, páginas web, redes sociales) se identificaron 5 ofertantes de productos de origen vegetal orgánicos y ecológicos, los cuales se muestran a continuación.



Debido a la naturaleza del mercado, existen diferentes productores que proveen soluciones alimenticias similares, sin embargo, en la región Sabana Centro se detectaron muy pocos proveedores de hortalizas orgánicas o con características similares al producto que se propone.

En internet se encontraron 5 proveedores de productos orgánicos; a saber:

- ▶ *Hivir*: Lugar especializado para comida vegetariana con certificado de producción orgánica.
- ▶ *Escarola*: Empresa ubicada en la ciudad de Bogotá con distribución en el departamento de Cundinamarca.
- ▶ *La Huerta de la Posada*: Lugar especializado en el alquiler de parcelas con el objetivo que cada persona cultive sus propias verduras orgánicas, lo cual es una tendencia europea llamada “*Slow Food*”.
- ▶ *La Huerta de Marquez*: Empresa dedicada producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos que se encuentra ubicada en el Municipio de la Calera.
- ▶ *Plaza de Mercado de Sopó*: En la plaza de mercado de Sopó hay un día en específico del mes en el que fomentan la venta y consumo de productos orgánicos, denominado Gran Mercado Campesino en Sopó, proyecto Sopó Verde.
- ▶ *Manantial De Productos Orgánicos SAS*: Empresa que se encuentra ubicada en Chía en el Resguardo Indígena de Fonqueta.

Hivir (Sabana de Bogotá)	Escarola (Sabana de Bogotá)	La Huerta de la Posada (Calera)	La Huerta de Marquez (Calera)	Plazas de Mercado (Sopó)
				

Cabe destacar que no todos los oferentes mencionados tienen presencia en estos municipios, sin embargo, teniendo en cuenta la cercanía con la ciudad de Bogotá, se convierten en una amenaza constante para la comercialización de los productos ofrecidos.

**Tabla 4. Valor productos en pesos COL, principales competidores (Septiembre, 2015).**

Producto	Presentación	Precio menor	Precio mayor
Lechuga Crespita Morada	250 gr	1.500	2.000
Lechuga Crespita Verde	250 gr	1.500	3.500
Lechuga Rugosa	250 gr	3.000	4.000
Lechuga Romana	250 gr	2.500	3.500
Lechuga Escarola	250 gr	2.100	3.500
Zanahoria Baby	250 gr	2.500	8.000
Cebolla Puerro	250 gr	1.200	1.500
Espinaca	250 gr	2.500	7.000
Coliflor	1500 gr	3.500	7.000
Brócoli	250 gr	1.000	2.500
Orégano	50 gr	2.500	3.500
Manzanilla	50 gr	2.200	3.500






*Fuente: elaboración propia.*

En la tabla 4 se presenta la información recopilada sobre un estimado de la presentación comercial y precios de los productos a proveer.

### 3.5.4. Análisis de las 6p de la oferta previo al trabajo de Campo

A continuación en la tabla 5 se presenta el análisis de las 6p de la oferta, precio al trabajo de campo, con el fin de hacer una comparación de la recopilación de la información más relevante.

**Tabla 5. Análisis 6p de la oferta, previo al trabajo de campo.**

Empresa	Producto	Persona	Precio	Plaza	Promoción	Publicidad
 <p><b>Almacenes Éxito</b></p>	Almacenes éxito cuenta con un portafolio de productos de las referencias a comercializar, adicionalmente cuenta con gran cantidad de productos similares ampliando en gran medida las opciones del comprador.	Almacenes éxito tiene un enfoque hacia personas ubicadas en estratos 3, 4, 5 y 6, de las diferentes regiones donde se ubica.	Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de lo exótico de la hortaliza ofrecida, sin embargo, el rango de precios de los productos que serán competencia directa de los producidos en el proyecto oscilan entre los \$3.000 y \$9.000	Almacenes éxito tiene presencia en gran parte del territorio nacional con grandes superficies, ubicadas en sitios estratégicos de los estratos que son parte de su mercado objetivo. Adicionalmente cuenta con presencia en algunos centros comerciales lo que aumenta su recordación en el mercado.	Almacenes éxito implementa constantemente promociones para sus clientes, se puede rescatar 2 de ellas: Un día a la semana en el cual se ofrecen descuentos en todos los alimentos de granja (Frutas y verduras) Descuentos al utilizar como medio de pago la tarjeta éxito.	Debido al tamaño de almacenes éxito, poseen una diversidad de estrategias que les permite publicitar sus productos. Algunas de ellas son: Vallas publicitarias Mensajes en radio, televisión y prensa Publicidad impresa
 <p><b>Carulla</b></p>	Al igual que almacenes éxito, Carulla ofrece nuestras mismas opciones de venta caracterizándose por proporcionar al cliente otras variedades de alimentos similares. Adicionalmente distribuyen una marca de alimentos orgánicos llamada "TAEQ".	Carulla tiene un enfoque a personas con ingresos más altos que almacenes éxito, por lo cual presenta como mercados objetivos aquellas personas ubicadas en estratos 4, 5 y 6	Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de lo exótico de la hortaliza ofrecida, sin embargo, el rango de precios de los productos que serán competencia directa de los producidos en el proyecto oscilan entre los \$3.000 y \$9.000	Carulla presenta sus almacenes en ubicaciones primordialmente de estratos altos, yendo esto de la mano con el mercado objetivo que proponen. Adicionalmente sus almacenes se ubican por lo general en sitios que podrían caracterizarse como exclusivos.	Al igual que almacenes éxito, Carulla presenta promociones una vez a la semana, con descuentos sobre los alimentos de la granja que están generalmente en el orden del 20% sobre el precio de venta.	Carulla, se caracteriza por ser un almacén con características de exclusividad para sus clientes, por lo general la publicidad está dada en Vallas publicitarias en sitios estratégicos de las ciudades en las cuales tiene presencia al igual que el voz a voz de sus clientes.
 <p><b>Cajumar</b></p>	Cajumar ofrece productos orgánicos de las siguientes variedades: Lechugas Col Tomate Cherry Cebollín Calabacín Albahaca - Eneldo	Cajumar está enfocado a las personas que buscan garantizar que los productos consumidos presenten características organolépticas basadas en una producción limpia. Adicionalmente deben ser personas con acceso a internet en sus hogares.	Los rangos de precios ofrecidos por esta empresa, presenta básicamente los mismos precios que los 2 competidores anteriores, pero con una diferenciación en la estrategia de promoción que se explicara en dicho apartado.	Cajumar ofrece sus productos por internet por lo cual se hace necesario que los compradores tengan acceso a este tipo de servicio.	Cajumar ofrece promociones por volumen de venta a sus compradores, es decir a mayor volumen del producto menor será el precio del mismo.	Cajumar presenta una publicidad basada en la web, toda vez que el ofrecimiento de sus productos se hace a través de este medio.
 <p><b>Surtifruver</b></p>	Surtifruver ofrece gran cantidad de frutas y verduras a sus compradores, en las cuales se destacan todos los productos mencionados anteriormente	Surtifruver presenta un enfoque hacia personas ubicadas en estratos 2,3 y 4.	Los rangos de precios ofrecidos por esta empresa presentan básicamente una disminución mínima sobre los establecidos por los demás competidores.	Surtifruver ofrece sus productos a través de almacenes ubicados al interior de los barrios que se ubican comúnmente en los estratos mencionados anteriormente.	Ofrece promociones sectorizadas o parcializadas para algunos de sus productos sin constituir una estrategia clara y frecuente como la presentada por los demás competidores	Surtifruver se enfoca en una publicidad impresa en los barrios o sectores en los cuales hace presencia. Adicionalmente el voz a voz se convierte en una estrategia importante para su crecimiento.
 <p><b>Productores artesanales</b></p>	Los productores artesanales enfocan sus esfuerzos en la producción de variedades reducidas de alimentos a ofrecer, sin embargo, en la sabana centro se pueden encontrar gran cantidad de comerciantes de este tipo lo que aumente la variedad de los productos ofrecidos	Los productores artesanales no presentan un enfoque diferenciado hacia sus clientes.	Los precios de los productos ofrecidos son más económicos que los presentados por los demás competidores, toda vez que la intermediación no está inmersa en su proceso.	Los productos son comercializados bien sea en las fincas o parcelas en las cuales se siembran los productos o en los llamados mercados campesinos en los cuales se reúnen generalmente una vez por semana para ofrecer sus productos	La promoción se centra en el regateo cliente-comerciante.	La publicidad para este tipo de productores se basa en la ayuda que las Emisoras y canales comunitarios ofrecen para convocar a los clientes a participar de los mercados campesinos, en zonas alejadas el perifoneo se convierte en un medio importante para difundir los mensajes.

Fuente: elaboración propia.

Tal como se evidenció en los hallazgos secundarios de la oferta, existen diversidad de oferentes para productos orgánicos, sin embargo, por medio de la aplicación del trabajo de campo, se evidenciará la realidad y contundencia de los hallazgos hasta ahora evidenciados.

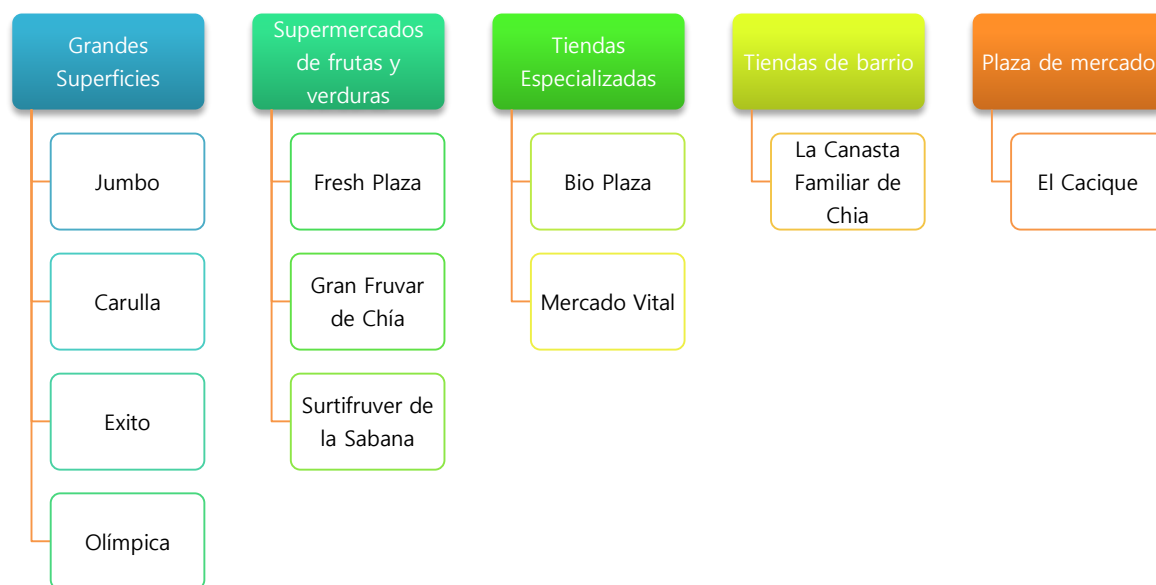
### 3.6. HALLAZGOS DE LAS FUENTES PRIMARIAS DE LA OFERTA

Con el fin de determinar el comportamiento de la oferta para productos vegetales de origen limpio u orgánico, se realizó trabajo de campo en 6 municipios de la Sabana Centro de Bogotá, los cuales son: Chía, Cajicá, Cota, la Calera, Sopó y Gachancipá. En el trabajo de campo se pudo evidenciar que el municipio más representativo para el estudio de mercado fue el municipio de Chía debido al número de pobladores y competidores, seguido del municipio de la Calera debido a la concentración de cultivos orgánicos en pequeñas parcelas, de igual manera Cota, Gachancipá y por ultimo Cajicá y Sopó son parte fundamental de la muestra debido a su ubicación geográfica. A continuación se presentan los aspectos más relevantes encontrados en cada municipio.

#### 3.6.1. Municipio Chía

La población de este municipio es superior en número a las demás zonas geográficas analizadas, se evidenciaron 5 tipos de comercializadores de productos de origen vegetal; Grandes superficies, Supermercados de frutas y verduras, tiendas especializadas, tiendas de barrio y la plaza de mercado local, los cuales se muestran en la ilustración 12.

**Ilustración 12. Tipos de oferentes, Municipio Chía.**



*Fuente: Elaboración propia.*



## Grandes Superficies de Chía



**Exito**



**Jumbo**



**Carulla**



**Olímpica**

Como punto de partida, se observa que este tipo de hipermercados se encuentran ubicados en los centros comerciales del municipio (Centro Chía, Bazar Plaza, Sabana Centro, Plaza Mayor), cuya ubicación geográfica es cercana a la zona residencial de estratos 4, 5 y 6.

En cada uno de estos comercializadores, se encontraron características comunes, como se muestra en la tabla 6:

**Tabla 6. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Chía / Grandes Superficies.**

Característica	Registro fotográfico
Los productos vegetales de origen limpio u orgánico, se ubican en una sección de frutas y verduras claramente delimitada, pero cerca a los demás productos de este tipo.	 <p data-bbox="914 1476 1425 1528">[Fotografía elaboración propia. Supermercado Carulla (Chía, 2015)]</p>

Los productos vegetales de origen limpio u orgánico están debidamente empacados, dependiendo del tamaño pueden estar en bolsas o recipientes plásticos transparentes.



[Fotografía elaboración propia. Supermercado Olímpica (Chía, 2015)]

En los empaques, los productores hacen referencia en sus logos al origen limpio de sus alimentos.



[Fotografía elaboración propia. Supermercado Jumbo (Chía, 2015)]

Dentro de los productos que se pueden encontrar, existe una variedad de alimentos como: Lechuga Romana, Lechuga Crespa Verde, Lechuga Crespa Morada, Rugula, Espinaca, Apio, Manzanilla y Zanahoria en presentación tradicional y Baby. Los productos comercializados en las grandes superficies provienen en su gran mayoría de los mismos productores.



[Fotografía elaboración propia. Supermercado Olímpica (Chía, 2015)]

Fuente: Elaboración propia.

### Supermercados de Frutas y verduras de Chía



**Fresh Plaza**



**Gran Fruvar  
de Chía**



**Surtifruver de  
la Sabana**



**La Canasta  
Familiar de  
Chía**

En el trabajo de campo se encontraron 4 supermercados de frutas y verduras que pueden ser catalogados de gran tamaño. “*Fresh Plaza*”, se encuentra ubicado cerca a los centros comerciales en los cuales están ubicados los hipermercados, el “*Gran Fruvar de Chía*” se encuentra ubicado cerca a la plaza de mercado al igual que el “*Surtifruver de la Sabana*”, y por último “*La Canasta Familiar de Chía*” ubicado sobre la variante Cota – Chía. Con base en lo observado en la tabla 7 se presenta los aspectos evidenciados:

**Tabla 7. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Chía / Supermercados.**

Característica	Registro fotográfico
<p>En dos de los cuatro supermercados se cuenta con una sección especializada para productos de origen limpio u orgánico, en Surtifruver de la Sabana los catalogan como productos “Ecológicos &amp; Orgánicos”. El Gran Fruver de Chía proporciona algunos productos orgánicos, sin embargo no tiene una sección delimitada para este tipo de productos. Por último, en la Canasta Familiar de Chía no se comercializan este tipo de productos.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Surtifruver de la Sabana, (Chía, 2015)]</p>
<p>Los 4 Supermercados, cuentan con espacio suficiente para parquear por lo menos 40 vehículos lo que se traduce en comodidad para los diferentes compradores que se acercan a sus instalaciones.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Surtifruver de la Sabana, (Chía, 2015)]</p>
<p>Los productos orgánicos comercializados en <i>Fresh Plaza</i> y <i>Surtifruver de la Sabana</i>, comparten las características de aquellos ofrecidos en las grandes superficies, es decir, se encuentran debidamente empacados y etiquetados, de igual manera los precios continúan siendo similares a los ofrecidos por las grandes cadenas descritas anteriormente.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Surtifruver de la Sabana, (Chía, 2015)]</p>

Las comercializadoras comparten como característica similar, la ubicación, ya que se encuentran sobre las vías principales, buscando con ello visibilidad y facilidad de acceso para sus clientes.



[Fotografía elaboración propia. Supermercado Fresh Plaza, (Chía, 2015)]

Fuente: Elaboración propia.

### Tiendas especializadas de productos naturales de Chía

Luego de realizar la búsqueda por internet y realizar el recorrido de campo, debe decirse en primera instancia que la mayoría de tiendas comercializadoras de estos productos utilizan las redes sociales como principal medio de promoción de sus establecimientos; en segundo lugar, la mayoría de tiendas de productos orgánicos se encuentra en Bogotá, sin embargo, vale la pena señalar que sus productores se ubican en los municipios de la Sabana de Bogotá como Madrid, Tenjo, Gachancipá, Zipaquirá entre otros.



**Bio Plaza**



**Mercado Vital**

Durante el trabajo de campo se encontraron 2 tiendas especializadas en comercialización de alimentos sanos: “*Bio Plaza*” y “*Mercado Vital*”.

Al igual que las grandes cadenas descritas anteriormente, estos establecimientos cuentan con características similares, entre ellas se encontró:

- ▶ Las tiendas están ubicadas en centros comerciales en los alrededores de los condominios campestres estrato 4, 5 y 6.
- ▶ La mayoría de los productos ofrecidos no son de origen colombiano, son importaciones de origen norteamericano.

- ▶ Los productos ofrecidos son de precios sustancialmente altos con respecto a sus similares.
- ▶ Se comercializan entre otros, semillas, lácteos, cárnicos, etc. Sin embargo, y como punto central de la observación, se evidenció que en mercado vital no vende vegetales de ningún tipo.

### **Tiendas de Barrio de Chía**

Existen numerosas tiendas de barrio en el municipio, sin embargo no en todas se comercializan frutas y hortalizas. Ahora bien, en las tiendas en las cuales se identificó la venta de este tipo de productos, se evidenció en primer lugar, que el volumen de frutas y verduras disponibles a la venta es significativamente menor en comparación con los supermercados y las grandes superficies, y en segundo lugar, no se distribuyen productos de origen limpio u orgánico.



**Tienda de Barrio de Chía**

Cabe resaltar de manera adicional que la ubicación de estos establecimientos se encuentra en zonas del municipio donde habitan residentes de estratos 1, 2 y 3 en promedio.

### **Plaza de Mercado de Chía**

Chía cuenta con una plaza de mercado, ubicada en la zona popular de la ciudad, en la cual convergen gran parte de los productos vegetales de la región, sin embargo, y a pesar de encontrar alimentos y verduras de buena calidad, no se logró evidenciar un establecimiento en el cual se distribuyeran productos vegetales de origen limpio u orgánico, siendo esta una de las principales razones por las cuales los productos de la plaza de mercado no podrían catalogarse como competencia directa de acuerdo al mercado objetivo.



**Plaza de Mercado El Cacique, Chía**

### 3.6.2. Municipio la Calera

En la Calera se encuentran varios supermercados de frutas y verduras, este municipio se caracteriza por tener varias huertas para alquilar, donde las personas pueden cultivar sus propios vegetales. En la ilustración 13 se muestran cada uno de los oferentes encontrados en el Municipio de la Calera.

**Ilustración 13. Tipos de oferentes, Municipio La Calera.**



*Fuente: Elaboración propia.*

#### Supermercados de La Calera



En la Calera se encuentran 4 supermercados principales; *Carulla* que se encuentra ubicado en la vía Bogotá – La Calera, tres *Supermercados D1*, uno en la vía y dos en el pueblo, *Olímpica* en la vía Bogotá – La Calera y *Surtimax* que se encuentra ubicado en el pueblo.

En cada uno de estos supermercados, se encontraron características comunes, como se muestra en la tabla 8:

**Tabla 8. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Calera / Supermercados.**

Característica	Registro fotográfico
<p>De los 4 supermercados visitados, se evidenció que solo en dos de ellos ofrecían productos vegetales de origen limpio u orgánico (<i>Carulla</i> y <i>Olímpica</i>). En dichos supermercados se encontró una sección dedicada a ofrecer productos orgánicos.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Carulla, (La Calera, 2015)]</p>
<p>En <i>Carulla</i> y <i>Olímpica</i> se observó que los productos vegetales de origen limpio u orgánico están debidamente empacados y rotulados.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Carulla, (La Calera, 2015)]</p>
<p>Dentro de los productos que se pueden encontrar, existe una variedad de alimentos como: Lechuga Romana, Lechuga Crespa Verde, Lechuga Crespa Morada, Rugula, Espinaca, Apio, Manzanilla y Zanahoria en presentación tradicional y Baby. Adicional en este municipio se evidencio una variedad mayor de productores orgánicos.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Supermercado Carulla, (La Calera, 2015)]</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Cultivos especializados de La Calera



**Green Point**



**La Huerta de Marquez**

En el trabajo de campo se encontraron dos (2) establecimientos de producción y comercialización de productos orgánicos; adicionalmente ofrecen servicios, tales como, alquiler de parcelas para que las personas cultiven sus propios vegetales y venta de productos vegetales de origen vegetal recién recolectados. En la tabla 9, se registran las principales características de este tipo de proveedores:

**Tabla 9. Hallazgos análisis de la oferta, Municipio Calera / Cultivos especializados.**

Característica	Registro fotográfico
<p>En los dos establecimientos se evidenció una gran lista de productos orgánicos: entre ellos frutas, verduras y aromáticas. Además se evidencia que dentro de su estrategia de comercialización invitan al cliente a definir qué otros productos les gustaría fueran incluidos en su portafolio.</p>	 <p>Fuente: Redes Sociales, página de Facebook.</p>
<p>El empaque de los productos es exclusivo para cada uno, dependiendo de las características de cada fruta y verdura.</p>	 <p>[Fotografía elaboración propia. Cultivos Green Point, (La Calera, 2015)]</p>



Los productos orgánicos ofrecidos son de alta calidad, en los dos establecimientos se evidencio el certificado de producción 100% orgánico.



[Fotografía elaboración propia. Cultivos Green Point, (La Calera, 2015)]

**LECHUGAS GOURMET**

- Levistro
- Romana Verde
- Romana Roja
- Escarola
- Verde Lisa
- Anthony
- Parma
- Endivia
- Hoja de Roble Verde
- Hoja de Roble Morada

**HIERBAS AROMÁTICAS**

- Manzanilla
- Tomillo
- Caléndula
- Toronjil
- Menta
- Hierbabuena
- Albahaca
- Mejorana

**HORTALIZAS**

- Cebolla Larga
- Cebolla Puerro
- Cebollin
- Remolacha
- Repollo Verde y Morado
- Tomate Cherry
- Guisantes

Fuente: Pagina Facebook – Huerta de Marquez

Los dos establecimientos muestran como factor diferenciador que los productos son 100% orgánicos y recolectados horas antes de su entrega, con el fin de ofrecer un producto fresco.



[Fotografía elaboración propia. Cultivos Green Point, (La Calera, 2015)]

Fuente: Elaboración propia.

### **Tiendas de Barrio de La Calera**

Las tiendas de barrio de la calera comparten las mismas características encontradas en las tiendas del municipio de Chía, los principales clientes de este tipo de comercializadores son personas de estratos 2 y 3 que residen en el pueblo y no en las veredas aledañas donde se encuentran las residencias de los estratos 4, 5 y 6.



**Calefruver**

### **3.6.3. Municipios Cajicá y Sopó**

Cajicá y Sopó son municipios considerablemente más pequeños que Chía, lo cual se evidencia no solo en el número de pobladores, sino además, en la extensión de su área urbana y en la presencia de establecimientos de frutas y verduras.

En estos 2 municipios no se identificó dentro de su comercio, la presencia de grandes cadenas de supermercados como sí ocurrió en Chía. Así mismo, se observó un número superior de tiendas de barrio, y pequeños mercados cuya mercancía proviene de las grandes centrales de alimentos de la región. La mayoría del comercio se concentra en las calles principales.

En el caso de Cajicá puntualmente se encontraron dos (2) fruver pequeños, mientras en Sopó uno más, sin embargo, en ninguno de ellos se comercializan productos como los presentados en el objeto de este estudio. Es importante destacar que aunque estos dos municipios presentan población de estratos medio y bajo en su mayoría, actualmente se encuentran en vía de expansión y crecimiento residencial orientado a estratos altos, lo cual ha motivado el desarrollo de futuros centros comerciales y establecimientos reconocidos como una manera de dar respuesta a la demanda que se ha comenzado a presentar tras el aumento de población descrito anteriormente.



Fruandes, Sopó



El aguacatal,  
Sopó

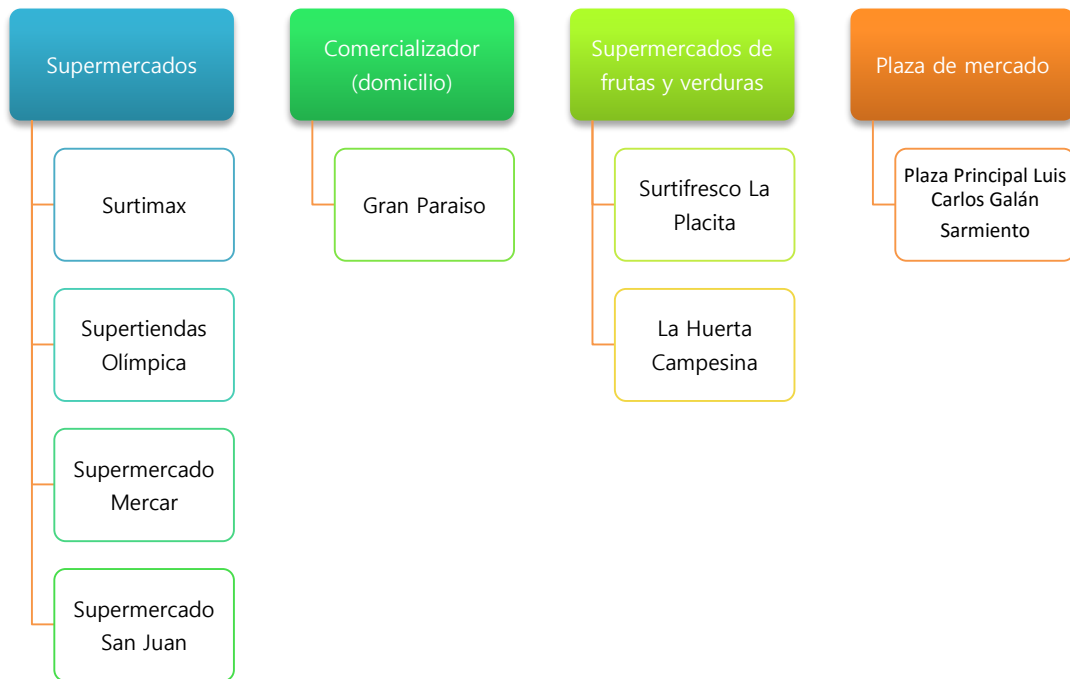


Frutas y Verduras  
de la Sabana, Cajicá

### 3.6.4. Municipio Cota

En el municipio de Cota se encontraron cuatro supermercados, un comercializador de frutas y verduras que ofrece sus productos a domicilio, dos Supermercados de frutas y verduras y la plaza principal en donde cada cierto tiempo se realiza el mercado campesino, cabe destacar que no se encontraron tiendas especializadas en productos orgánicos.

Ilustración 14. Tipos de oferentes, Municipio de Cota.



Fuente: Elaboración propia.

## Supermercados de Cota



**Surtimax**



**Supertiendas  
Olímpica**



**Supermercado  
Mercar**



**Supermercado  
San Juan**

En el Municipio de Cota se encuentran cuatro principales supermercados: Surtimax, Supertiendas Olímpica, Mercar y San Juan, los cuales ofrecen productos de origen vegetal, sin embargo, solo en Supertiendas Olímpica se encontraron algunos productos orgánicos. Al igual que en los otros municipios los supermercados tiene unas características similares. En el Supermercado Olímpica, los productos vegetales de origen limpio u orgánico, se ubican en una sección de frutas y verduras claramente delimitada, pero cerca a los demás productos de este tipo, estos productos están debidamente empacados, dependiendo del tamaño en bolsas o recipientes plásticos transparentes. Dentro de los productos que se encontraron, existe una variedad de alimentos como: Lechuga Romana, Lechuga Crespa Verde, Lechuga Crespa Morada, Rúgula, Espinaca, Apio, Manzanilla y Zanahoria en presentación tradicional y Baby.

## Comercializador de productos vegetales a domicilio de Cota

En el trabajo de campo se encontró un comercializador de productos vegetales, el cual distribuye sus productos a domicilio.



**Gran Paraiso**

## Supermercados de frutas y verduras de Cota

En el trabajo de campo se encontraron dos supermercados de frutas y verduras, que dentro de su portafolio ofrecen productos vegetales de tipo tradicional.



**Surtifresco la Placita**



**La Huerta Campesina**

**Plaza de Mercado de Cota**

En la Plaza Principal Luis Carlos Galán Sarmiento se realiza jornadas de mercados campesinos liderados por la Secretaría Agropecuaria, Medio Ambiente y Desarrollo Económico del municipio.

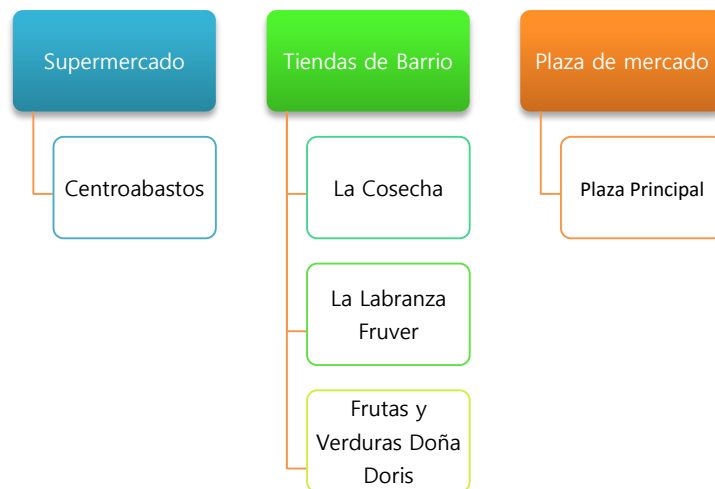


**Plaza Principal de Cota**

**3.6.5. Municipio Gachancipá**

En el municipio de Gachancipá no se encontraron supermercados de grandes superficies, solo se localizó un supermercado, varias tiendas de Barrio y la plaza de mercado de Gachancipá que no se utiliza para comercializar productos agrícolas.

**Ilustración 15. Tipos de oferentes, Municipio de Gachancipá.**



*Fuente: Elaboración propia.*

### **Supermercados de Gachancipá**

En el supermercado Centroabastos de Gachancipá se encontró una gran variedad de productos agrícolas pero ninguno con el sello de producto 100% orgánico o de origen limpio, la mayoría de clientes de este supermercado son personas de estratos 1, 2 y 3, que habitan en el pueblo.



**Centroabastos**

### **Tiendas de Barrio de Gachancipá**

Se localizaron tres tiendas principales de productos agrícolas, en ninguna de ellas se evidencia la comercialización de productos orgánicos. Al igual que el supermercado los principales clientes de estas tiendas son los estratos 1, 2 y 3.



**La Cosecha**



**La Libranza Fruver**



**Frutas y Verduras  
Doña Doris**

### **Plaza de Mercado**

La Plaza de mercado principal de Gachancipá no se usa para comercializar productos agrícolas, tiene otros fines comerciales.







**Palza de Mercado Gachancipá**

### 3.6.6. Análisis de las 6p de la oferta después del trabajo de Campo

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de comercializadores de productos de origen vegetal, y considerando que no es evidente que en todos se distribuyan hortalizas orgánicas o de origen limpio, la tabla 10, presenta el análisis de las 6p de la oferta, para aquellos productores y/o comercializadores que cumplen con los requisitos propuestos en el presente estudio.

**Tabla 10. Análisis 6p de la oferta, trabajo de campo.**

GRANDES SUPERFICIES	<p><b>Almacenes Éxito - Carulla</b></p>  	<p><b>Producto</b></p> <p>Almacenes Éxito y Carulla hacen parte de un mismo grupo empresarial, en los cuales se ofrece un amplio portafolio de productos agrícolas de origen orgánico, adicionalmente cuenta con gran cantidad de productos similares ampliando en gran medida las opciones del comprador.</p>	<p><b>Persona</b></p> <p>El grupo éxito tiene gran variedad de almacenes, que dependiendo de las características de la zona, ofrecen productos diferentes, sin embargo, aquellos ubicados en estratos 4, 5 y 6, presentan una variedad de productos de acuerdo a los analizados en el presente estudio.</p>	<p><b>Precio</b></p> <p>Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de lo exótico de la hortaliza ofrecida, sin embargo, el rango de precios de los productos que serán competencia directa de los producidos en el proyecto, oscilan entre los \$3.000 y \$9.000, dependiendo de la calidad y cantidad.</p>	
		<p><b>Plaza</b></p> <p>Dentro de la zona geográfica de estudio los almacenes éxito se encuentran ubicados en Chía y la Calera, cerca de zonas residenciales estratos 4 o superior.</p>	<p><b>Promoción</b></p> <p>Almacenes del grupo éxito implementa constantemente promociones para sus clientes, se puede rescatar 2 de ellas: Un día a la semana en el cual se ofrecen descuentos en todos los alimentos de granja (Frutas y verduras) Descuentos al utilizar como medio de pago la tarjeta éxito.</p>	<p><b>Publicidad</b></p> <p>Debido al tamaño de almacenes del grupo éxito, poseen una diversidad de estrategias que les permite publicitar sus productos. Algunas de ellas son: Vallas publicitarias Mensajes en radio, televisión y prensa Publicidad impresa</p>	
		<table border="1"> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>3</td> </tr> </table>	Total de Almacenes en la Sabana	3	
	Total de Almacenes en la Sabana	3			
	<p><b>Olimpica</b></p> 	<p><b>Producto</b></p> <p>Al igual que almacenes éxito, Olímpica ofrece las mismas opciones de venta caracterizándose por proporcionar al cliente otras variedades de alimentos similares. Adicionalmente distribuyen una marca de alimentos orgánicos llamada "Hortifresco".</p>	<p><b>Persona</b></p> <p>Olímpica se enfoca en brindar productos a todos los niveles, es decir a estratos 2, 3, 4, 5 y 6</p>	<p><b>Precio</b></p> <p>Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de la calidad de los mismos, aumentan entre 1000 y 2000 pesos los productos orgánicos con respecto a los productos de producción regular.</p>	
		<p><b>Plaza</b></p> <p>Dentro de la zona geográfica de estudio Olímpica se encuentran ubicado en Chía, Cota y la Calera, al interior del casco urbano de los pueblos lo que facilita un acceso a un mayor número de potenciales clientes.</p>	<p><b>Promoción</b></p> <p>Al igual que almacenes éxito, Olímpica presenta promociones una vez a la semana, con descuentos sobre los alimentos de la granja.</p>	<p><b>Publicidad</b></p> <p>Olímpica, realiza campañas de publicidad similares a las ofrecidas por el grupo éxito, adicional maneja la tarjeta olímpica, la cual ofrece descuentos adicionales.</p>	
<table border="1"> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>3</td> </tr> </table>		Total de Almacenes en la Sabana	3		
Total de Almacenes en la Sabana	3				
<b>Jumbo</b>	<b>Producto</b>	<b>Persona</b>	<b>Precio</b>		

	 <p>Al igual que almacenes del grupo Éxito y Olímpica, Jumbo ofrece un amplio portafolio de productos agrícolas caracterizándose por proporcionar al cliente toda una sección de productos orgánicos. Adicionalmente ofrecen productos importados de muy buena calidad.</p>	Jumbo, tiene un enfoque a personas con ingresos más altos que almacenes éxito y Olímpica por lo cual presenta como mercados objetivos aquellas personas ubicadas en estratos 4, 5 y 6 de los conjuntos residenciales que se encuentran alrededor del Supermercado.	Los precios de los productos agrícolas son levemente superior que en otros supermercados ubicados en el mismo municipio.									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Plaza</th> <th>Promoción</th> <th>Publicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dentro de la zona geográfica de estudio Jumbo solamente está ubicado Chía.</td> <td>Jumbo presenta promociones por días para productos agrícolas, adicional ofrece descuentos para los clientes que tienen la tarjeta Cencosu</td> <td>Jumbo, tiene publicidad en varios canales de comunicación, como: televisión, radio, vallas publicitarias, etc.</td> </tr> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Plaza	Promoción	Publicidad	Dentro de la zona geográfica de estudio Jumbo solamente está ubicado Chía.	Jumbo presenta promociones por días para productos agrícolas, adicional ofrece descuentos para los clientes que tienen la tarjeta Cencosu	Jumbo, tiene publicidad en varios canales de comunicación, como: televisión, radio, vallas publicitarias, etc.	Total de Almacenes en la Sabana	1		
Plaza	Promoción	Publicidad										
Dentro de la zona geográfica de estudio Jumbo solamente está ubicado Chía.	Jumbo presenta promociones por días para productos agrícolas, adicional ofrece descuentos para los clientes que tienen la tarjeta Cencosu	Jumbo, tiene publicidad en varios canales de comunicación, como: televisión, radio, vallas publicitarias, etc.										
Total de Almacenes en la Sabana	1											
SUPERMERCADOS	 <p>Surtifraver ofrece gran cantidad de frutas y verduras a sus compradores, en las cuales se destacan productos de origen limpio en secciones delimitadas.</p>	Surtifraver presenta un enfoque hacia personas ubicadas en estratos 2,3 y 4.	Los rangos de precios ofrecidos por esta empresa presentan básicamente una disminución casi que imperceptible sobre los establecidos por los demás competidores de hipermercados.									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Persona</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Surtifraver solamente se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.</td> <td>Ofrece promociones sectorizadas o parcializadas para algunos de sus productos sin constituir una estrategia clara y frecuente como la presentada por los hipermercados</td> <td>Surtifraver se enfoca en una publicidad impresa en los barrios o sectores en los cuales hace presencia.</td> </tr> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Producto	Persona	Precio	Surtifraver solamente se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.	Ofrece promociones sectorizadas o parcializadas para algunos de sus productos sin constituir una estrategia clara y frecuente como la presentada por los hipermercados	Surtifraver se enfoca en una publicidad impresa en los barrios o sectores en los cuales hace presencia.	Total de Almacenes en la Sabana	1		
		Producto	Persona	Precio								
	Surtifraver solamente se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.	Ofrece promociones sectorizadas o parcializadas para algunos de sus productos sin constituir una estrategia clara y frecuente como la presentada por los hipermercados	Surtifraver se enfoca en una publicidad impresa en los barrios o sectores en los cuales hace presencia.									
	Total de Almacenes en la Sabana	1										
	 <p>El Gran Fruvar ofrece una variedad pequeña de productos orgánicos, solo hay una marca de productos de este tipo "El trébol". No existe una zona demarcada para productos orgánicos o ecológicos.</p>	Gran Fruvar presenta un enfoque hacia personas ubicadas en estratos 2 y 3.	Los precios de los productos orgánicos son más bajos que los ofrecidos por las grandes superficies. Las bandejas de productos varían entre los \$2000 y \$2600 pesos, lo que hace un poco más asequible de acuerdo al mercado objetivo.									
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Persona</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gran Fruvar se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.</td> <td>No se evidenciaron descuentos especiales para los productos orgánicos.</td> <td>Solo tiene publicidad en el establecimiento, no se evidencia publicidad por otro canal.</td> </tr> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Producto	Persona	Precio	Gran Fruvar se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.	No se evidenciaron descuentos especiales para los productos orgánicos.	Solo tiene publicidad en el establecimiento, no se evidencia publicidad por otro canal.	Total de Almacenes en la Sabana	1		
		Producto	Persona	Precio								
	Gran Fruvar se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso.	No se evidenciaron descuentos especiales para los productos orgánicos.	Solo tiene publicidad en el establecimiento, no se evidencia publicidad por otro canal.									
	Total de Almacenes en la Sabana	1										
 <p>Fresh Plaza ofrece una gran variedad de productos de origen orgánico aunque en menor medida que las grandes superficies</p>	Fresh Plaza presenta un enfoque hacia personas ubicadas en estratos 3, 4, 5 y 6.	Los precios de los productos orgánicos son muy parecidos al Gran fruvar varían entre los \$2000 y \$3900 por bandeja.										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Persona</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Producto	Persona	Precio								
	Producto	Persona	Precio									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Plaza</th> <th>Promoción</th> <th>Publicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Plaza	Promoción	Publicidad								
Plaza	Promoción	Publicidad										



		<p>La presentación de los productos es muy buena, el lugar es muy innovador y organizado.</p> <table border="1"> <tr> <td>Total de Almacenes en la Sabana</td> <td>1</td> </tr> </table>	Total de Almacenes en la Sabana	1	No se evidenciaron descuentos especiales para los productos orgánicos.	Tienen una ubicación estratégica sobre la vía principal de Chía, tienen una publicidad innovadora y creativa.
Total de Almacenes en la Sabana	1					
<b>PRODUCTORES ESPECIALIZADOS</b>	<p><b>Green Point</b></p>  <p><b>Cajumar</b></p>  <p><b>La Huerta de Marquez</b></p>  <p><b>Gran Paraíso</b></p>  <p><b>Hivir de la Sabana</b></p>  <p><b>Escarola</b></p>  <p><b>La Huerta de la Posada</b></p> 	<p><b>Producto</b></p> <p>Los productores especializados se enfocan en ofrecer un producto de calidad, con beneficios adicionales: 100% orgánicos, ecológicos y frescos.</p> <p>Tienen una gran variedad de productos incluidos hierbas aromáticas, frutas y hortalizas.</p> <p>Además de ofrecer productos, ofrecen servicios como asesoría, y alquiler de parcelas.</p>	<p><b>Persona</b></p> <p>Están enfocados a las personas que buscan garantizar que los productos consumidos presenten características organolépticas basadas en una producción limpia. Adicionalmente y por lo general deben ser personas con acceso a internet en sus hogares. De igual manera, algunas de las tiendas se especializan en ofrecer productos para personas vegetarianas.</p>	<p><b>Precio</b></p> <p>Los precios de los productos ofrecidos varían de acuerdo a los servicios adicionales prestados.</p> <p>Los precios de los productos ofrecidos en el punto de venta son menores que los productos ofrecidos a domicilio.</p> <p>Los precios de los productores especializados en general son menor que los precios de los productos orgánicos ofrecidos por las grandes superficies o supermercados.</p>		
		<p><b>Plaza</b></p> <p>Los productos son comercializados bien sea en las fincas o parcelas en las cuales se siembran los productos, de igual manera en los llamados mercados campesinos en los cuales se reúnen generalmente una vez por semana para ofrecer sus productos. Cajumar, Escarola y Gran Paraíso ofrecen sus productos por internet por lo cual se hace necesario que los compradores tengan acceso a este tipo de servicio. Green Point, La Huerta de Marquez y la Huerta de la Posada ofrecen sus productos por la red social Facebook.</p> <p>En general los productores especializados ofrecen sus productos a domicilio.</p> <table border="1"> <tr> <td>Total de Productores en la Sabana</td> <td>7</td> </tr> </table>	Total de Productores en la Sabana	7	<p><b>Promoción</b></p> <p>La promoción se centra en el regateo cliente-comerciante. Ofrecen promociones por volumen de venta a sus compradores, es decir a mayor volumen del producto menor será el precio del mismo.</p>	<p><b>Publicidad</b></p> <p>La publicidad para este tipo de productores se basa principalmente en las redes sociales, como Facebook, Instagram y Whastapp. El voz a voz es otro canal de comunicación.</p> <p>La mayoría de productores especializados presenta una publicidad basada en la web.</p>
		Total de Productores en la Sabana	7			
						<p>310 7521215 – 312 3588472 – 310 8749873</p> <p>lahuertademarquez@gmail.com</p> <p>La Huerta de Marquez</p> <p>@lahuertademarquez</p> <p>@huertademarquez</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7. FACTORES COYUNTURALES

Dentro de los principales factores que afectan la oferta de los productos analizados, se encuentran los siguientes:

**Paro Agropecuario y Paro de Transportadores:** Teniendo en cuenta que la materia prima para la generación de productos como: lechugas, zanahorias, cebollas, aromáticas, etc., es la tierra, los paros agropecuarios interfieren y en muchos casos imposibilitan la generación de resultados positivos para los productores. Ahora bien, analizando este fenómeno, se logra identificar que la falta de condiciones con las que cuenta este sector no permite aumentar su productividad lo que se deriva de políticas públicas débiles que no contribuyen de manera enfática a la generación de valor al mercado de este tipo de productos. Continuando en este mismo orden de ideas, los paros ocasionados por los transportadores que se presenta en gran parte por no contar con las condiciones ideales para ofrecer un producto de calidad (Transporte), ocasiona que la cosecha de los productos no pueda ser llevada a sus sitios de destino lo que obliga a que los productores deban parar sus cosechas o peor aún perderlas por no tener como transportarlas. Por lo anterior, las condiciones precarias con las que cuentan estos dos gremios provocan una alerta en la oferta de este tipo de productos.

**Tratados de Libre Comercio (TLC):** Teniendo en cuenta las debilidades productivas con las que cuenta el país y el impulso generado para la realización de importaciones de un gran número de productos, la oferta interna se ve afectada de la siguiente manera: Aumenta el número de ofertantes, lo que conlleva a una distribución adicional en los nichos de mercado establecidos repercutiendo en los ingresos percibidos por los productores debido a la posible disminución en los precios de los productos como consecuencia de la sobreoferta de los mismos. La posible desaparición de pequeños empresarios debido a la debilidad en la generación de políticas públicas que conlleven un mejoramiento continuo y sostenible del agro colombiano.

**Factores Climáticos (Fenómeno del Niño):** El Niño es un evento de naturaleza marina y atmosférica que consiste en un calentamiento anormal de las aguas superficiales en el Pacífico tropical central y oriental. Dicho calentamiento, afecta directamente la producción en diferentes regiones del país, debido a que el agua es un factor fundamental para el cultivo de la tierra y dicho fenómeno provoca una disminución de las precipitaciones. De esta manera, la oferta se verá afectada, toda vez que los productores no podrán realizar las cosechas en la calidad y cantidad necesaria.

### **3.8. PRINCIPALES CONCLUSIONES**

- ▶ La concentración de oferentes se ubica en el municipio de Chía, Cota y La Calera.
- ▶ Gran parte del comercio de hortalizas orgánicas o de origen limpio se concentra en los grandes hipermercados, los cuales se ubican en su mayoría en el municipio de Chía.
- ▶ La mayoría de productores que comercializan productos orgánicos están ubicados en la Calera.

- ▶ Como común denominador de los sitios que comercializan productos orgánicos o de origen vegetal se destaca su presentación, toda vez que se encuentran debidamente empacado por lo general en cajas plásticas.
- ▶ Los oferentes de productos orgánicos se encuentran ubicados en cerca de los estratos 4,5 y 6.
- ▶ Se encontraron alrededor de 8 productores que comercializan sus productos al interior de las grandes cadenas.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DEMANDA

El capítulo 4 presenta una breve descripción de aspectos clave al momento de realizar el análisis de la demanda, para continuar con el establecimiento de los objetivos principales, con el fin de planificar el estudio mediante una descripción clara del alcance esperado, para con ello encontrar los resultados esperados al aplicar este tipo de técnicas.

### 4.1. DEMANDA

La demanda es la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o de un servicio para un período determinado y para una clientela definida. [2]

#### 4.1.1. Clasificación de la demanda

##### **Demanda por aceptación del producto**

- ▶ Negativa: una parte importante del mercado no acepta el producto.
- ▶ Inexistente: el mercado no tiene interés en la oferta de un producto o servicio, en un momento dado.
- ▶ Latente: la necesidad de algo que, al momento, no existe pero que se desearía que existiera.
- ▶ Decreciente: se presenta un descenso del número de consumidores.
- ▶ Irregular: se presentan oscilaciones durante un período de tiempo.
- ▶ En exceso: la demanda supera a la capacidad de la oferta.
- ▶ Socialmente indeseable: cuando el consumo está socialmente más considerado.

##### **Demanda por frecuencia de compra.**

- ▶ Demanda del mercado de consumo masivo: se divide en bienes perecederos y en bienes como producto duradero.
- ▶ Demanda del mercado industrial: se estructura en demanda de bienes industriales consumibles, de componentes industriales y de equipos industriales.

##### **Demanda por sensibilidad económica.**

- ▶ Demanda por renta disponible del consumidor: la renta disponible es la parte de los ingresos que el comprador puede gastar sin detrimento de su patrimonio y de forma discrecional.

- ▶ Demanda del consumidor respecto a los precios del mercado: se basa en el cliente como un agente racional que compra en función del precio, si es bajo compra mucho, si es alto poco. [2]

## 4.2. OBJETIVOS DEL ANALISIS DE LA DEMANDA

Considerando que el análisis de la demanda tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y cómo este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda, se determinaron los siguientes objetivos para el presente capítulo:

1. Evaluar la intención de compra en el mercado objetivo.
2. Identificar las características que hacen el producto más atractivo para el cliente.
3. Determinar la preferencia de compra de los consumidores.
4. Determinar la frecuencia de consumo de diferentes productos.

A continuación en la tabla 11, se establece la técnica específica para cada uno de los objetivos del estudio de la demanda.

**Tabla 11. Objetivos de la Demanda vs técnicas de recolección para la demanda.**

Objetivo	Necesidad de Información		Técnica a utilizar
	Primaria	Secundaria	
Evaluar la intención de compra en el mercado objetivo.	✓		Focus Group y Encuesta
Identificar las características que hacen el producto más atractivo para el cliente.	✓		Focus Group y Encuesta
Determinar la preferencia de compra de los consumidores.	✓		Focus Group y Encuesta
Determinar la frecuencia de consumo de diferentes productos.	✓		Encuesta

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.3. MUESTRA

Con el fin de determinar la muestra, se efectuaron los cálculos y demás descripciones que se evidencian a continuación.

### 4.3.1. Determinación de la Muestra

Teniendo en cuenta que el tamaño poblacional definido para el presente estudio se encuentra alrededor de las 70.000 unidades, la cuales corresponden a hogares ubicados en la Sabana centro de Bogotá, es decir, en los municipios de Chía, Cota, Cajicá, Sopó,

La calera, se hace necesario determinar una muestra que represente significativamente a la población.

A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales se elige este método:

- ▶ Establecer contacto con toda la población requeriría mucho tiempo.
- ▶ El costo de estudiar a toda la población resulta demasiado alto.
- ▶ El muestreo permite realizar inferencias sobre la población estudiada.

Ahora bien, una vez determinado que la utilización de este método trae diversos beneficios, se hace necesario establecer tanto el tamaño de la muestra como el tipo de muestreo a realizar.

#### 4.3.2. Tamaño de la muestra

Considerando que la compra de gran parte de los alimentos que hacen parte de la canasta familiar es efectuado por núcleos familiares, se hace necesario determinar el número de hogares que conforman la región Sabana centro de Bogotá; para ello se acudió al Departamento Nacional de Estadística, el cual, en su último censo realizado en el año 2005, determino la proyección de habitantes de cada región y a su vez el numero promedio de habitantes por hogar. De igual manera, la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia realizada en 2010 por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, estableció que 2 de cada 7 hogares en Colombia consumen hortalizas de manera regular. Con dicha información se procede a estimar la muestra para el presente estudio.

**Tabla 122. Resumen información poblacional Sabana Centro de Bogotá.**

Municipio	Población 2015	Promedio de Personas por Hogar	Número de Hogares	Demanda de hortalizas (2 de cada 7 hogares.)*
Chía	126.647	3.7	34.229	10.269
Cota	24.916	3.7	6.734	2.020
La Calera	27.527	3.6	7.646	2.294
Sopó	26.769	3.7	7.235	2.170
Cajicá	56.875	3.7	15.372	4.611

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.3.3. Tipo de Muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una

muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

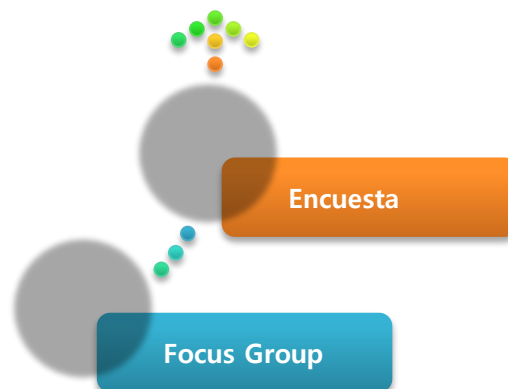
Sin embargo, para estudios exploratorios como es el caso del presente trabajo, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y por lo tanto se hace necesario acudir a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. [3]

#### 4.4. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS

Existen diversas técnicas que permiten recolectar la información necesaria para desarrollar el estudio en cuestión. A continuación se realizará un recuento de algunas de ellas y se definirá la metodología para construir la información primaria necesaria para el análisis del proyecto.

Dentro de estas técnicas se puede encontrar las siguientes:

**Ilustración 16. Técnicas Análisis de la demanda.**



*Fuente: Elaboración propia.*

##### 4.4.1. Técnica Focus Group (Grupos Focales)

Es una técnica cualitativa de estudio de recolección de información, de las opiniones, posiciones, experiencias, reacciones y actitudes de diferentes personal por medio de una entrevista grupal semiestructurada. Con el



*Fuente: <http://www.drivedominion.com/focus-groups-beneficial/>*

objetivo de identificar diferentes visiones sobre un tema específico. La aplicación de la técnica de Grupos Focales, se convierte en un instrumento que permite definir la percepción y experiencia en la disponibilidad que tienen los consumidores de hortalizas de características orgánicas o limpias a la hora de obtenerlas.

Para el caso de estudio se realizaron dos (2) reuniones planificadas y semiestructuradas previamente, con personas que tuvieran experiencia o conocimiento tanto de la oferta como de la demanda de este tipo de productos.

Previamente se discutieron los temas a tratar dentro del grupo investigador para no desviar el objetivo de las reuniones y poder obtener información clara y homogénea que permita realizar un análisis completo.

La técnica implica los siguientes pasos:

**Paso 1: El reclutamiento.** El reclutamiento de los participantes debe cuidar especialmente los criterios de inclusión y exclusión del estudio, así como también una distribución equitativa intra-grupo para cada focus group. Este es un paso sumamente importante y que generalmente escapa tanto al moderador como a los receptores finales del informe. Si no existe un adecuado reclutamiento (e incluso si no existe una necesaria comunicación entre la instancia reclutadora y el moderador) se corre el peligro de grupos demasiado homogéneos o heterogéneos; que no permitan una obtención medianamente confiable de datos y el establecimiento de ciertas tendencias y reacciones generalizables a la población en estudio. [4]

**Paso 2: La moderación.** El segundo paso consiste en la moderación, es decir, el focus group propiamente dicho. Como se adelantó previamente, el contexto espacial de la actividad es sumamente importante. Usualmente se buscan salas amplias, con una gran mesa en torno a la cual grupos de seis a doce participantes se sientan, ocupando el moderador la cabecera. A su vez, los focus group suelen registrarse en audio y video para el posterior análisis. Los momentos iniciales son la bienvenida a los participantes y la explicación de la tarea, en los términos más amigables y claros posibles. [4]



Fuente: <http://careerblog.du.edu/blog/2015/04/06/join-a-career-services-student-focus-group-with-free-lunch/>

Por otra parte, el moderador deberá administrar muy eficazmente el tiempo destinado a cada pregunta, cada sub-tema del focus group. A medida que se van realizando las preguntas, el moderador controlará cuánto tiempo queda para esa parte del focus group, debiendo pasar a la siguiente una vez agotado el tiempo. Quien modere un focus group



deberá ser capaz de ofrecer un clima abierto y de libre discusión, pero orientado por objetivos claros, temas y preguntas que deben sí o sí ser contestadas en un tiempo limitado. Por otro lado, existe el peligro de reducir las respuestas de los participantes al sentido común, lo que puede arrojar resultados engañosos. Una vez recorrida la guía de preguntas, el moderador procede al cierre de la entrevista. Agradece enérgicamente la participación de los integrantes y da por terminada la actividad. [4]

**Paso 3: La confección del informe.** La destreza del moderador requerida también atañe a la confección del informe, tercer paso en el proceso de todo focus group. La confección del informe debe responder a cuestiones previamente establecidas y que generalmente son el motivo de la realización del focus group. La confección del informe es altamente compleja porque busca integrar numerosas variables en forma muy sintética, generalmente empleando la modalidad de presentaciones visuales y no de documentos escritos. Deberá ser breve, pero exhaustivo; deberá tomar las tendencias generales observadas; pero a su vez las opiniones aisladas y minoritarias. El informe resulta del complejo cruce entre los temas de indagación, los atributos de la población elegida y la comparación entre diversos sub-grupos incluidos en los focus group. A su vez, deberá ser satisfactorio para la instancia que haya requerido la investigación. [4]

Los materiales a partir de los cuales se confecciona el informe son clásicamente las desgrabaciones de los focus group realizados. Sin embargo, el carácter cualitativo de la técnica también otorga importancia a las impresiones que el moderador obtuvo durante los grupos, lo que incluso puede aportar la información más valiosa. En efecto, el informe no es una simple tabulación de la información registrada en audio o videograbaciones de los grupos. El papel del moderador también implica la interpretación cualitativa de esa masa de datos. Datos que van más allá de las respuestas concretas de los participantes e incluyen sobre todo la interacción grupal que los temas fueron desatando. De allí surgirán las hipótesis sobre los niveles de aceptación y rechazo que motivaron las preguntas, y la percepción global del moderador de lo que fue la administración de la técnica. [4]

En el mundo del marketing, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas, en particular se utilizan para detectar deseos y necesidades en cuanto a empaque, nombres de marcas o test de conceptos. Esta herramienta da información invaluable acerca del potencial de un concepto y/o producto en el mercado.

#### **4.4.2. Técnica Encuesta**

Esta técnica permite recopilar datos en forma oral o escrita, conocido como guía de entrevista o cuestionario y el método de observación, que somete a situaciones a pruebas para conocer sus reacciones o resultados. El cuestionario puede adaptarse a la gran

mayoría de temas de la investigación de mercados, además de que su uso reduce tiempo y es de costo bajo, en comparación con la observación; sin embargo, puede no ser lo suficientemente confiable ante los índices de dificultad para que los entrevistados proporcionen la información. Boyd et al, 1993 citados por Montaña, 2005, clasifican los tipos de estudios de cuestionario de acuerdo con su estructura y la simulación del objetivo. Será estudio estructurado cuando se respeta una secuencia prefijada de preguntas; en caso contrario, un estudio no estructurado.

#### 4.4.3. Análisis de decisión de las técnicas

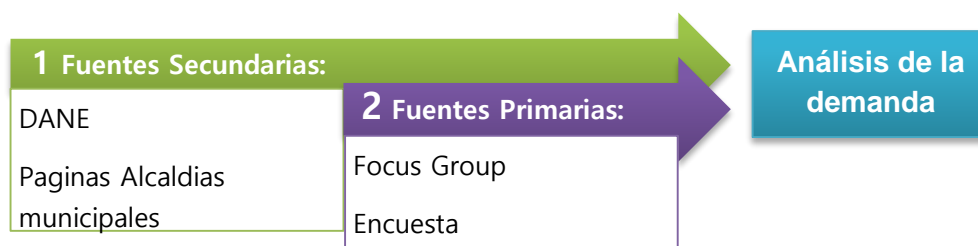
Considerando las diversas técnicas analizadas, se ha considerado que el Focus Group y la encuesta son las aquellas que presentan resultados contundentes y diversas ventajas para la recolección de la información, de acuerdo a lo siguiente:

Ambas técnicas pueden ser complementarias entre sí.

- ▶ La encuesta puede ser desarrollada tanto por auto diligenciamiento como por entrevista.
- ▶ La encuesta permite recolectar gran volumen de información en poco tiempo.
- ▶ El focus group permite medir fácilmente la reacción de los clientes.
- ▶ El focus Group permite generar nuevas ideas o planteamientos al momento de desarrollarla.

Por lo anterior, dichas técnicas se desarrollarán de acuerdo a la metodología antes expuesta.

**Ilustración 17. Fuentes de información – Análisis de la Demanda.**

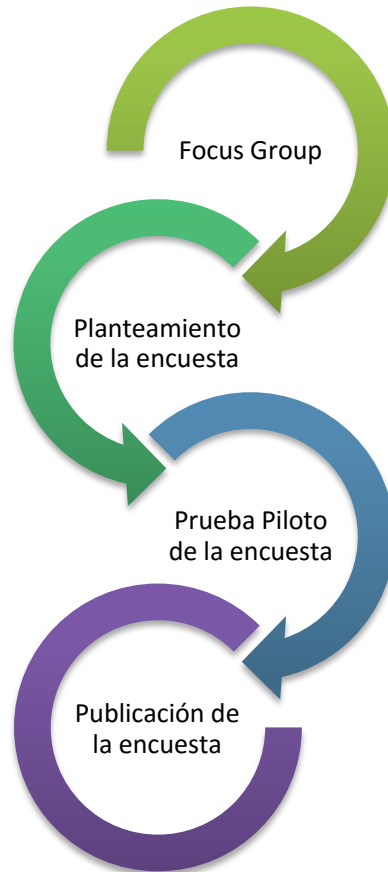


*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.4. Metodología a utilizar

Teniendo en cuenta las diversas técnicas para recolección de información relacionadas, se estableció la siguiente metodología, la cual permitirá dar cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de este capítulo.

**Ilustración 18. Metodología análisis de la demanda.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Para realizar la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis de la demanda se estableció la siguiente metodología, la cual se describe en siete fases, como se muestra en la ilustración 19:

### Ilustración 19. Metodología a utilizar análisis de la demanda.

<b>Fase 1:</b>	Realizar la caracterización del mercado objetivo	
<b>Fase 2:</b>	Elegir la muestra para la demanda	
<b>Fase 3:</b>	Definir las fuentes de información para la demanda	Fuentes Primarias Fuentes Secundarias
<b>Fase 4:</b>	Definir las técnicas a utilizar en la demanda	Focus Group Encuesta
<b>Fase 5:</b>	Recoger los datos.	
<b>Fase 6:</b>	Interpretar los datos.	
<b>Fase 7:</b>	Elaborar el informe.	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.5. Elasticidad precio de la demanda e Ingreso de la demanda

La elasticidad precio de la demanda e ingreso de la demanda, son medidas utilizadas en economía para mostrar el grado de respuesta o elasticidad de las cantidades demandadas de un bien o servicio, con respecto a los cambios en el precio de dicho bien, o la cantidad de ingresos percibidos por los demandantes. [5]

De este modo, tal como lo establecen los análisis efectuados dentro de la publicación “El nuevo modelo de consumo de frutas y hortalizas. Análisis socioeconómico.” No se observan grandes alteraciones al cambiar una de las variables en función de la demanda para ninguna de las elasticidades analizadas, ubicándose para los estratos medio alto siempre por debajo de la unidad. [6]

Considerando dichas observaciones, es concluyente que para el presente estudio de demanda, no es un factor que influya sobre las mediciones y conclusiones que puedan reflejar las técnicas desarrolladas en la recolección de información.

#### 4.5. HALLAZGOS ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A continuación se presenta los principales resultados de las técnicas empleadas en el análisis de la demanda.

#### 4.5.1. Desarrollo del Focus Group

La aplicación de la técnica de focus group se desarrolló considerando las características particulares tenidas en cuenta para el presente trabajo. Uno de los puntos fundamentales era contar con las opiniones de personas residentes en la zona de influencia del proyecto.

Por lo anterior, se realizaron 3 grupos focales los cuales son desarrollados a continuación utilizando el formato descrito en la ilustración 20, el soporte del trabajo de campo se encuentra en el anexo 2.

**Ilustración 20. Formato trabajo de campo – Focus Group**

FORMATO FOCUS GROUP	
Fecha:	____/____/____
Actividad:	<u>Trabajo de Campo – Focus Group</u> Tema: <u>Vegetales orgánicos</u>
Nombre del Moderador:	_____
Grupo Focal:	_____
Municipio:	_____
Cota:	____ Chía: ____ Sopó: ____ La Calera: ____ Gachancipá: ____ Cajicá: ____
Preguntas:	
1.	¿Qué piensan de los vegetales orgánicos?
2.	¿Dónde les gusta comprar las verduras y frutas?
3.	¿Qué les gusta del lugar en el que compran los productos orgánicos?
4.	¿Qué aconsejarían a una empresa de productos orgánicos?
5.	Si pudiera elegir otro canal para adquirir productos orgánicos, ¿cuál le elegiría?
Observaciones:	_____ _____ _____ _____

##### 4.5.1.1. *Temáticas principales para la realización del focus group*

Las temáticas principales en la realización de los focus group fueron:

- 1. Consumo de Hortalizas Orgánicas:** El consumo de productos orgánicos y la adopción de estilos de vida saludables son tendencias actuales que promueven el mejoramiento de la calidad de vida y cuidado del medio ambiente.
- 2. Compras *Online*:** Adquisición de productos y servicios a través de instrumentos y herramientas virtuales.

#### FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP

FECHA	Septiembre 13 de 2015
GRUPO FOCAL	Secretarios de Desarrollo Económico de Sabana Centro.

	Edad: 27 a 60 años.
<b>LUGAR</b>	Municipio de Zipaquirá
<b>MODERADOR</b>	Isabel Cristina Morales Parra
<b>SOPORTE TECNICO</b>	Video
<b>TEMATICA</b>	<b>PREGUNTAS REALIZADAS</b>
Consumo de Hortalizas	¿Consume usted hortalizas? ¿Qué tipo de hortalizas consumen? ¿Cada cuánto los consumen?
Preferencia por productos de características orgánicas	¿Consumen ustedes Hortalizas Orgánicas? ¿Pero, son realmente orgánicos? ¿Conocen ustedes hortalizas como la Escarola, o la lechuga Romana, por ejemplo?
Oferta de productos orgánicos en los Municipio de Sabana centro	¿Tienen o conocen productores de hortalizas orgánicas en su Municipio?
Compra de Productos <i>OnLine</i>	¿Han comprado alguna vez Hortalizas <i>On Line</i> ?

A continuación se presenta un resumen de la información más relevante del resultado de los 3 focus group realizados:

**Tabla 13. Descripción aspectos relevantes Focus Group.**

PREGUNTA	DESCRIPCION DE ASPECTOS RELEVANTES	FRASES MEMORABLES
¿Consumen usted hortalizas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Sí, consumo hortalizas cotidianamente”</li> <li>▶ Sí, fue la respuesta en consenso.</li> </ul>	“Yo si consumo, las compro en Surtifruver de la Sabana”
¿Qué tipo de hortalizas consumen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Espinaca, Acelga, Zanahoria y Lechuga</li> </ul>	
¿Cada cuánto los consumen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Diariamente pero algunos más que otros, por ejemplo consumo muy poco apio y una vez al mes consumo puerro.”</li> <li>▶ “Mi consumo es regular, me gusta en ensalada pero me restringe el factor de la procedencia de los productos, algunas son regadas con agua del rio Bogotá.”</li> </ul>	“Diariamente porque mi hija es bebe y tratamos de cuidar mucho la alimentación”.
¿Consumen ustedes Hortalizas Orgánicas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Si consumo hortalizas orgánicas”. Los demás están de acuerdo.</li> </ul>	“No sé, en el empaque dice que son orgánicas pero nunca he verificado”.
¿Conocen ustedes hortalizas como la Escarola, o la lechuga Romana, por ejemplo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Si las he probado, pero no las consumo regularmente.”</li> <li>▶ “No la conozco.”</li> <li>▶ “Si la consumo, pero los precios son muy restrictivos, hay que acudir a locales donde se tenga la seguridad de que se van a encontrar y además los precios son muy elevados. Además lo compro para cosas muy <i>Sui Generis</i>. En algunos lugares no se tiene la garantía de si son orgánicos o no.”</li> </ul>	“¿Cuál es?”
¿Tienen o conocen productores de hortalizas orgánicas en su Municipio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “Sí, tengo alrededor de seis (6) productores de hortalizas orgánicas y uno está trabajando con enfoque agroecológico. La comercialización se está haciendo solamente a través de mercados campesino, ahora tenemos un tema complicado y es que queremos recuperar la plaza de mercado porque tiene en este momento una destinación diferente.”</li> <li>▶ “En Tocancipá realmente no contamos con plaza de mercado debido a la vocación actual del territorio.”</li> <li>▶ “En Tabio se está optando por la producción para autoconsumo, realmente para la venta es muy poco lo que hay disponible.”</li> <li>▶ “Estamos produciendo hortaliza de muy buena calidad pero no orgánica sino limpia porque no nos hemos certificado como productores orgánicos, tenemos mercados campesinos todos los domingos y ese es el principal canal de comercialización por que los supermercados del municipio no se abastecen de la producción local, siempre tienen en cuenta es el producto convencional por cuestión de precios.”</li> </ul>	“Hay varios productores”
¿Han comprado alguna vez Hortalizas <i>Online</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ “No”</li> <li>▶ “Sí, pero no las he comprado aquí en Colombia.”</li> <li>▶ “Un tema relevante es que las venden en un empaque no muy adecuado, no hacen las sugerencias pertinentes de que uno lo debe sacar del empaque lo más pronto posible, he intentado comprar en Colombia pero conozco el caso de los supermercados TESCO en Inglaterra los cuales ofrecían este canal de comercialización, en el cual los oficinistas destinaban entre 30 y 45 minutos de su horario laboral a las compras <i>On Line</i> y se convirtió en un Boom por que compraban y llegaba muy rápido lo cual hacia que los vendedores pudieran programar todas sus ventas sin tener producto en inventario.”</li> <li>▶ “Pero se tiene que garantizar que toda la cadena de producción y comercialización este muy bien estructurada, porque tiene que tener la producción escalonada, el proceso de cadena de frio, empaque y distribución listo.”</li> </ul>	“El caso TESCO es muy interesante”

Fuente: *Elaboración propia.*

## 4.5.2. Desarrollo de la Encuesta

### 4.5.2.1. Objetivo General

Determinar con un grado de precisión aceptable, la intención de compra, características sobresalientes, periodicidad de consumo y preferencias de compra de los consumidores de productos de origen vegetal en la sabana centro de Bogotá.

### 4.5.2.2. Prueba Piloto

Considerando las fases definidas para la recolección de información primaria, las cuales permitirán el cumplimiento a los objetivos planteados, se realizó la prueba piloto sobre la encuesta desarrollada, con el fin de validar el entendimiento de cada una de las preguntas efectuadas y de igual manera, validar los resultados arrojados en el Focus Group, especialmente sobre las características fundamentales de los productos vegetales al momento de la compra y la frecuencia de consumo de dichos productos.

Para este ejercicio, se buscaron cuatro (4) personas que cumplieran con las siguientes características:

- ▶ Ciudad de residencia: Bogotá o alrededores.
- ▶ Edad: Entre 25 y 35 años.
- ▶ Estrato: 4 o superior.
- ▶ Consumo de alimentos de origen vegetal: De manera cotidiana.

De igual manera, con el fin de no coaccionar sus respuestas, se realizó la encuesta por auto diligenciamiento enviándola por medio de correo electrónico.

Con base en lo anterior, se presenta un resumen de las observaciones realizadas por los diferentes encuestados en la prueba piloto; del mismo modo, se despliega el resultado final del modelo de encuesta desarrollado.

**Tabla 14. Resultados de la prueba piloto de la encuesta.**

Pregunta	Observación
<b>De los siguientes productos, ¿cuál es su frecuencia de consumo?</b>	Una de las personas encuestadas sugiere que se incluya dentro de la frecuencia, la opción "Diariamente" Por otra parte, dos de los encuestados sugieren modificar la redacción de la pregunta.
<b>Al momento de comprar sus productos, ¿cuál o cuáles de sus siguientes atributos considera los más importantes?</b>	Se sugiere modificar la palabra atributo toda vez que puede generar confusión en el momento de diligenciar la encuesta, se sugiere utilizar la palabra característica.



	Por otra parte, consideran que dentro de estas características es fundamental incluir la opción "Precio"
<p>En una escala de 1 a 10, donde 1 es "nada importante" y 10 "Totalmente importante"</p> <p>¿Qué tan importante es para usted Una alimentación sana"</p> <p>¿Qué tan importante es para usted consumir Vegetales"</p> <p>¿Qué tan importante es para usted que los vegetales estén libres de agroquímicos</p>	Se considera repetitivo preguntar para cada opción ¿Qué tan importante es...? Se sugiere modificar la pregunta para no caer en este error.
<p>Al momento de comprar sus vegetales, ¿Cuál de las siguientes opciones elige?</p> <p>R:/ Vegetales tradicionales.</p>	No es totalmente claro la descripción de vegetales tradicionales, se sugiere incluir una descripción más exacta.
¿Realiza usted directamente la compra de los vegetales?	Considerando que la pregunta está enfocada en el consumo, se sugiere indicar directamente en la pregunta si la compra de los vegetales es para su propio consumo.
¿Cómo considera la relación tamaño/precio de los vegetales que consume actualmente?	<p>Los encuestados presentan como común denominador, que la relación evaluada no se considera dentro de las decisiones de compra habituales.</p> <p>Sin embargo, la relación calidad con respecto al precio, si es considerada como fundamental, al momento de realizar el abastecimiento.</p>
Al momento de comprar sus vegetales, ¿Cuál de las siguientes opciones elige normalmente?	Se considera importante incluir una opción adicional para las respuestas, correspondiente a "Le es indiferente"

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.5.2.3. Ficha Técnica de la encuesta



Fuente: elaboración propia

Una vez aplicada la encuesta que se encuentra en el anexo 3, la cual estuvo activa por más de una semana, se recolectó un total de 246 encuestas.

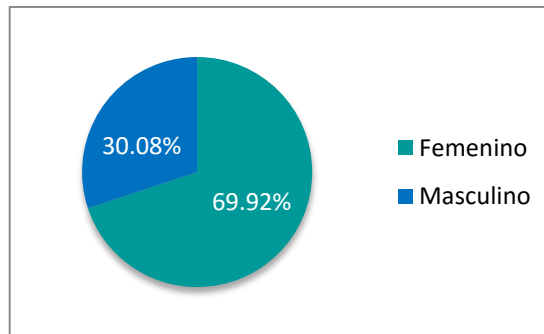
#### Error Estimado

Número de encuestas	Nivel de confianza	Porcentaje de error
246	95%	6%

#### 4.5.2.4. Resultados de la encuesta

Considerando que uno de los condicionantes que se tienen al realizar un muestreo no probabilístico, es no poder realizar generalizaciones sobre los resultados obtenidos, se realizará un análisis con base en los datos obtenidos a partir de las encuestas desarrolladas.

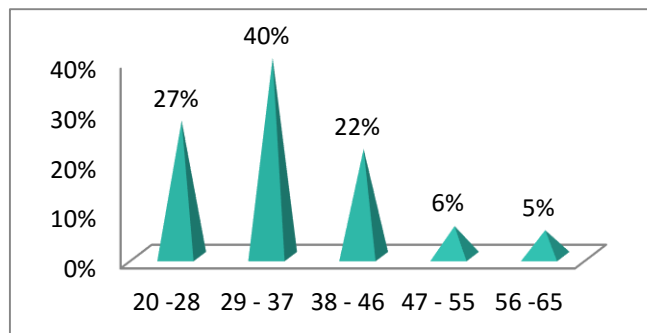
**Ilustración 21. Resultados de la Encuesta – Sexo.**



*Fuente: elaboración propia.*

Con respecto a sexo y rango de edades, se observa claramente que de la muestra encuestada alrededor del 69% son mujeres y el rango de edad se ubica entre los 29 y 37 años de edad. Este es un valor que representa en gran medida algunos de los datos que son parte integral de la validación de este estudio. Por una parte, según la encuesta realizada, y el análisis estadístico de las diferentes variables, del total de mujeres encuestadas, alrededor del 80% consume vegetales cotidianamente, y más aún, alrededor del 70% de ese mismo total, compran los vegetales por su propia cuenta. Dicho resultado, da un parámetro sobre el enfoque y nicho sobre el cual se pueden comenzar a pensar en estrategias que permitan apoderarse de ese mercado.

**Ilustración 22. Resultados de la Encuesta – Edad.**



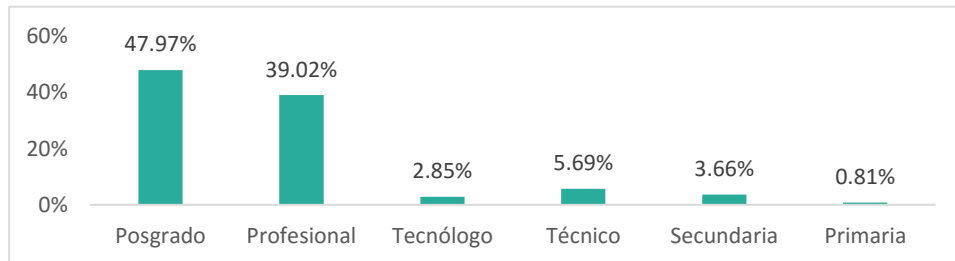
*Fuente: elaboración propia.*

Por otra parte, el 61% de los encuestados que tiene edades entre los 29 y 37 años, consume vegetales de manera frecuente, de este porcentaje el 90% realiza la compra personalmente de los vegetales que consume.

Continuando con el análisis, un dato que consideramos relevante, es el porcentaje de personas que participaron en la encuesta y se encuentran en un nivel profesional o de posgrado; lo anterior, teniendo en cuenta que según los datos analizados en las fuentes

secundarias, la población que podría consumir de manera regular alimentos orgánicos son aquellas con un nivel de estudios más alto. Así pues y tal como lo muestra la ilustración 23, alrededor del 85% pertenecen a este grupo.

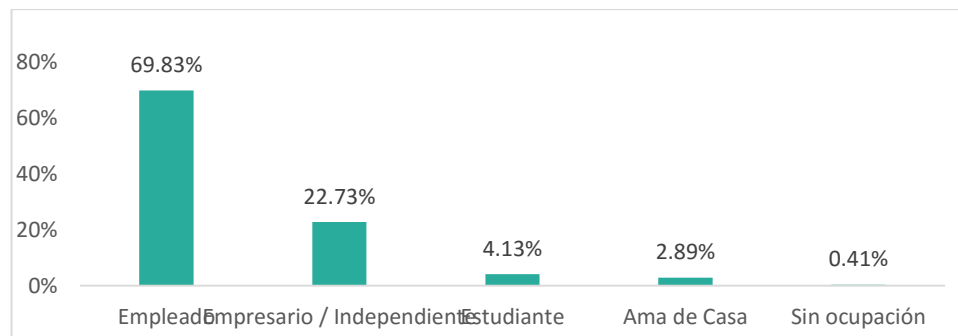
**Ilustración 23. Resultados de la Encuesta – Escolaridad.**



*Fuente: elaboración propia.*

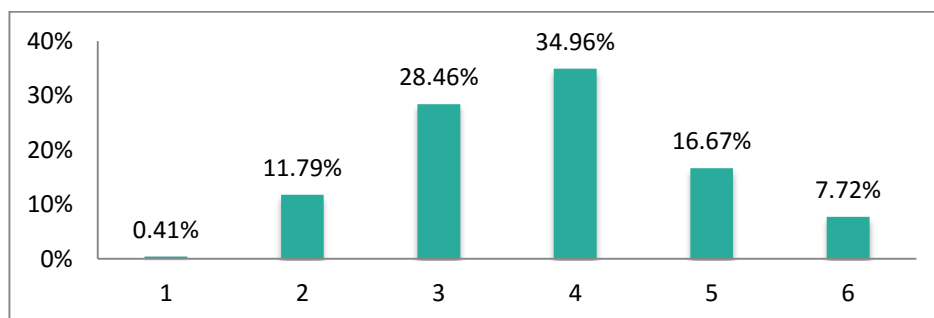
Con respecto a la ocupación y el estrato de las personas encuestadas (ilustración 24 y 25), se encontró que alrededor del 91% son empleados o empresarios, de los cuales el 57% viven en hogares ubicados en zonas de estrato 4, 5 o 6, de los cuales el 77% consume vegetales de manera cotidiana.

**Ilustración 24. Resultados de la Encuesta – Ocupación.**



*Fuente: elaboración propia.*

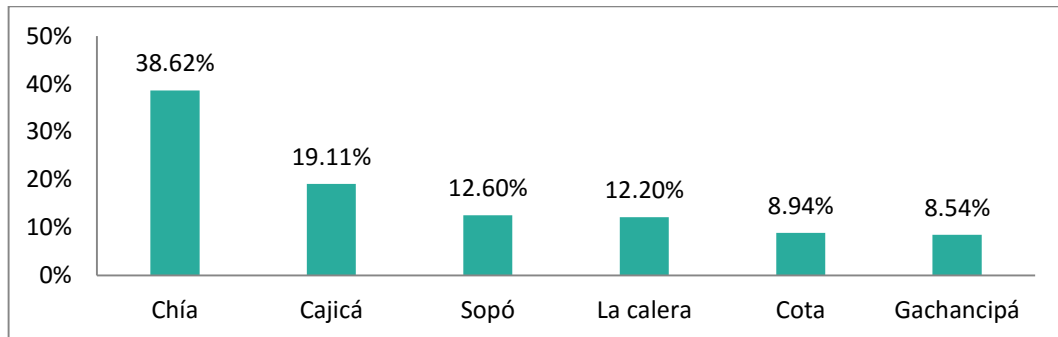
**Ilustración 25. Resultados de la Encuesta – Estrato.**



*Fuente: elaboración propia.*

Dicha información presenta una gran relevancia para lo que hasta ahora eran suposiciones; con estos datos se presenta una idea clara que existe una posibilidad en el mercado para los estratos antes mencionados, toda vez que del porcentaje anterior, el 92% considera que una alimentación sana es un factor de gran importancia en su diario vivir, y la preferencia por productos orgánicos o de origen limpio haciendo hasta el 85%.

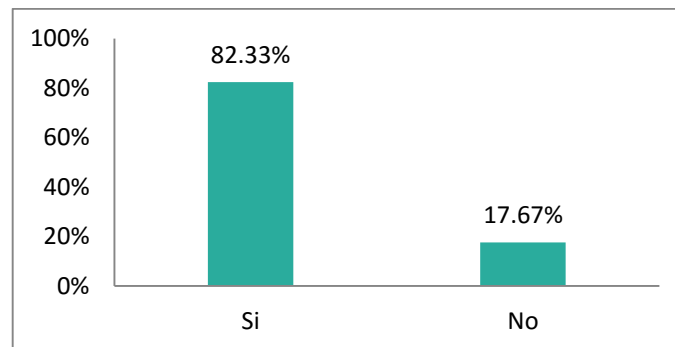
**Ilustración 26. Resultados de la Encuesta – Ciudad de Residencia.**



*Fuente: elaboración propia.*

Al ser Chía la ciudad con el mayor número de habitantes en lo correspondiente a la sabana centro de Bogotá, es claro el porqué de los resultados anteriores. De igual manera, al momento de realizar las encuestas, tanto en forma presencial por medio de las entrevistas como las realizadas de forma online, se priorizaron grupos sociales que guardaran coherencia con la población de cada región, para con ello guardar un vínculo estrecho entre los datos obtenidos y la forma en cómo se calculó el valor de la muestra.

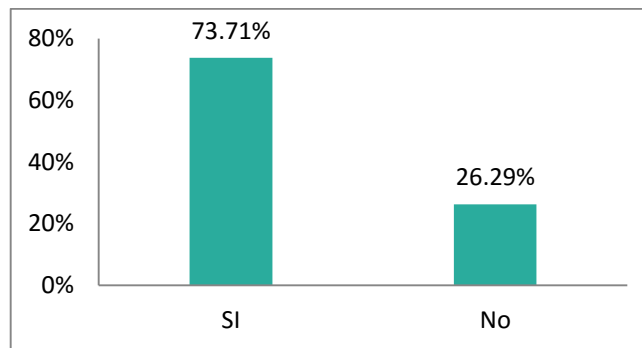
**Ilustración 27. Consumo frecuente de vegetales.**



*Fuente: elaboración propia.*

Como se viene analizando desde párrafos anteriores, las ilustraciones 27 y 28 demuestran nuevamente los datos relacionados, en donde más del 80% de las personas encuestadas consumen vegetales de manera cotidiana y más del 70% realizan ellos mismos la compra.

**Ilustración 28. Compra de vegetales por los consumidores.**






Fuente: elaboración propia.

**Tabla 15. Frecuencia de Consumo de vegetales.**

Frecuencia	Nunca lo he consumido	Diariamente	1 vez por semana	2 veces por semana	1 vez cada quince días	1 vez al mes	Esporádica
Lechuga Crespa Morada	13%	3%	11%	10%	10%	7%	46%
Lechuga Crespa Verde	1%	10%	22%	24%	9%	8%	25%
Lechuga Escarola	46%	1%	8%	6%	1%	5%	32%
Lechuga Romana	31%	5%	8%	10%	4%	8%	35%
Cebolla Puerro	23%	7%	8%	11%	8%	5%	37%
Rugula	34%	2%	8%	8%	5%	7%	37%
Espinaca	4%	6%	23%	16%	17%	13%	22%
Zanahoria	0%	24%	20%	36%	9%	4%	7%
Coliflor	17%	0%	11%	8%	10%	15%	38%
Brócoli	14%	0%	10%	10%	11%	15%	39%
Orégano	8%	10%	15%	17%	6%	10%	34%

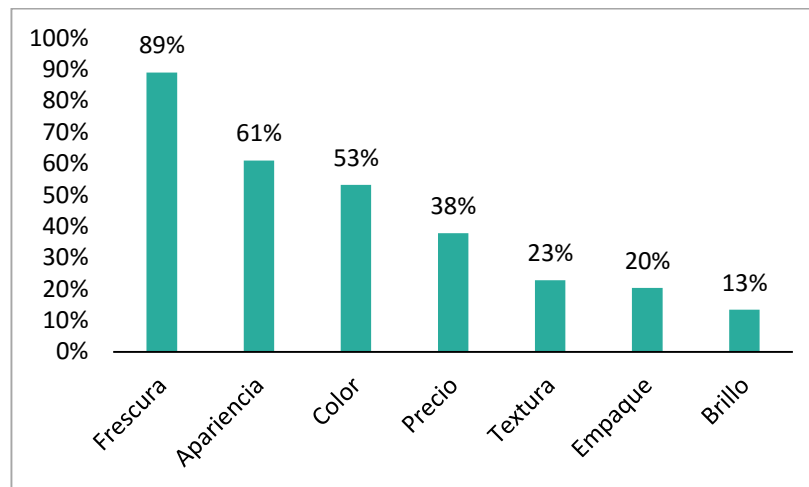
Fuente: elaboración propia.

**Rangos de Evaluación:**

	Productos Menos consumidos
	Productos con consumos promedios
	Productos más consumidos

Considerando que los productos presentados en la tabla 15, son aquellos productos sobre los cuales existe una posibilidad técnica de cultivar, teniendo en cuenta las características del terreno donde se realizaría la siembra, es evidente que los que presentan una mayor frecuencia de consumo por los consumidores es la Zanahoria, la lechuga crespa verde, la espinaca y el orégano. Esta información es supremamente importante, toda vez que presenta una idea clara de los productos en los cuales se debe enfocar la producción.

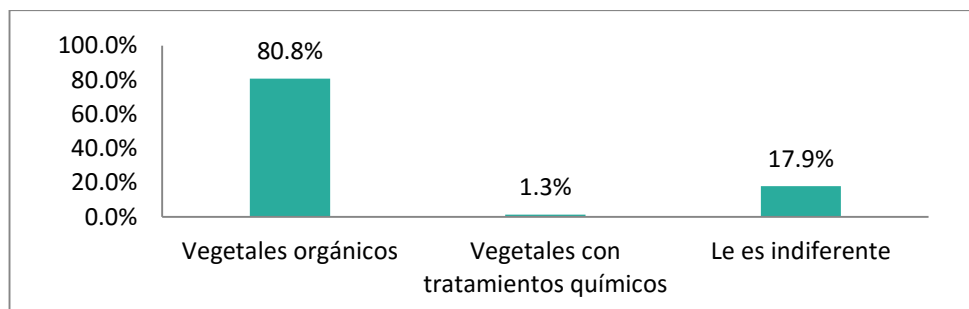
**Ilustración 29. Principales características del producto.**



*Fuente: elaboración propia.*

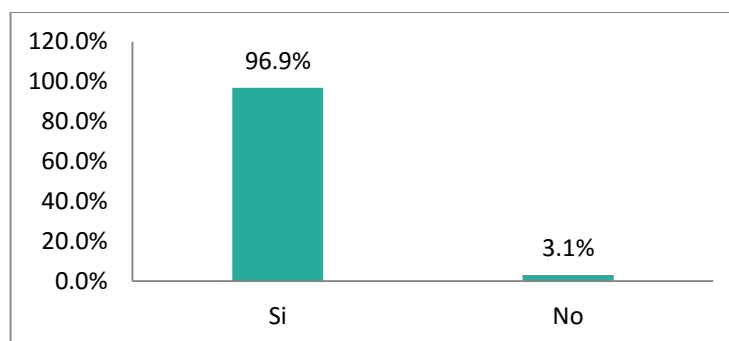
Del análisis de la información recolectada, la muestra correspondiente a estratos 4, 5 y 6 que consumen vegetales de manera frecuente, se evidencia, que con respecto a las características mencionadas en la ilustración 29, solo el 40% de las personas encuestadas consideran que el precio es una de las características más importantes, Ahora bien de ese mismo segmento, el 95% considera que la frescura en los vegetales es el factor primordial a la hora de tomar la decisión de compra. De manera general, también se evidencia una preferencia por características diferentes al precio, lo que corrobora lo mencionado anteriormente. Esto puede estar relacionado, con la evolución que ha venido presentando el mercado de los vegetales, en donde las personas, cada vez se preocupan más por el cuidado de su salud y tienden a invertir más en productos que cumplan con características de calidad más exhaustivas. Esto lo demuestra la encuesta con los datos analizados anteriormente y con la gráfica siguiente, en donde claramente se evidencia que la preferencia por productos orgánicos o de origen limpio ha cobrado gran fuerza a lo largo de los últimos años.

**Ilustración 30. Preferencia sobre productos vegetales.**



*Fuente: elaboración propia.*

**Ilustración 31. Intención de compra.**



*Fuente: elaboración propia.*

Finalmente, y con el fin de tratar de evidenciar si realmente podría existir una oportunidad en el mercado frente a la comercialización de productos vegetales de origen limpio, se realiza la pregunta que permite medir la intención de compra de los encuestados, en donde se evidencia claramente que bajo unas condiciones de precio y calidad competitivas, más del 95% de los encuestados estarían dispuestos a comprar este tipo de productos.

#### **4.5.3. Estructura del mercado**

Desde el punto de vista de la demanda el mercado es competitivo, ya que existe un gran número de compradores que tiene un gran número de opciones de producto en el mercado de hortalizas, además se encuentran un alto número de intermediarios, asociaciones y cooperativas de productores agrícolas, los cuales no pueden incidir en el precio de los productos, dicho precio es establecido por la capacidad de producción según la época de cosecha y/o la demanda de un producto en específico. El mercado agrícola ha evolucionado de manera positiva gracias al desarrollo de estándares de producción como las Buenas prácticas agrícolas (BPA) y las normas Eurogap, debido a estos



avances cada segmento de consumidores es abastecido por una determinada cadena de distribución, dependiendo de la capacidad de adquisición y las preferencias de los consumidores. En cuanto a la sabana de Bogotá la demanda de hortalizas se puede estratificar dependiendo de la zona de comercialización, desde el estrato 3 hasta el estrato 6, siendo este último el segmento del mercado objetivo. [7]

La competencia del mercado de hortalizas orgánicas o en fresco, generalmente, ofrece mejores precios para el productor, por lo tanto el precio del consumidor es más alto debido a los beneficios del producto. En la sabana de Bogotá, se produce parte de la oferta que suplente la demanda de la ciudad de Bogotá y otras regiones del País. El mercado local de hortalizas se fragmenta en “mercados minoristas” y “mercados mayoristas”, como se describe a continuación:

#### 4.6. FACTORES COYUNTURALES

- ▶ **Estándares de Calidad:** Los clientes buscan un producto que satisfaga su necesidad de consumir productos sanos para llevar una dieta balanceada, debido a ello, las empresas que no cumplan con dichas características se verán afectadas negativamente en la demanda de sus productos
- ▶ **Las épocas de cosecha:** Dependiendo de las épocas de cosecha los clientes están interesados en comprar más producto por menor precio.
- ▶ **Tratados de Libre Comercio:** Teniendo en cuenta las debilidades productivas con las que cuenta el país y el impulso generado para la realización de importaciones de un gran número de productos, la demanda se ve afectada de la siguiente manera: primero aumenta el número de consumidores de productos importados, debido a que el precios es más asequible y son productos de mejor calidad.

#### 4.7. PORCIÓN DE LA DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO

Con el fin de determinar la porción de demanda que atenderá el proyecto es necesario considerar las limitaciones técnicas asociadas al proyecto, principalmente la capacidad instalada.

De acuerdo con análisis basado en juicio experto en el desarrollo y productividad de los cultivos de hortalizas, la capacidad instalada para un área de 2 hectáreas es una producción mensual de 3 Toneladas de producto. Para el año 2010 el consumo promedio per cápita de hortalizas en Colombia se ubicó en los 40 kg / año, sin embargo dicha cifra se encuentra por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, la cual se encuentra alrededor de los 120 Kg/año. [8]

De igual manera y en concordancia con el análisis de la oferta, el cual indica, que los municipios en donde es factible realizar la distribución de productos son los presentados en la tabla 16, se establece lo siguiente:

**Tabla 16. Estimación de consumo sabana centro de Bogotá.**

Municipio	Estimación Población 2015	Promedio de Personas por Hogar	Número de Hogares	Consumo Promedio de Hortalizas por Hogar (Kg/año)	Población en estrato 4 o superior <sup>1</sup>	Población con preferencia de Productos Orgánicos	No. De Hogares Potenciales
Chía	126.647	3,7	34.229	148	65%	86%	19.135
Cota	24.916	3,7	6.735				3.765
La Calera	27.527	3,6	7.647				4.275
Cajicá	56.875	3,7	15.372				8.593

Fuente: elaboración propia.<sup>1</sup> Porcentaje estimado de acuerdo a resultados de la encuesta realizada en el presente trabajo.

**Tabla 17. Porcentaje de demanda atendido.**

Capacidad Instalada (Kg/año)	Consumo Promedio de Hortalizas por Hogar (Kg/año)	Hogares Atendido	Porcentaje Atendido
36.000	148	244	0,68%

Fuente: elaboración propia.

Tal como se muestra en las tablas 16 y 17, se realizó el cálculo de la proyección de demanda a atender con base en consumo per cápita en Colombia de hortalizas por hogar y a su vez de los datos recolectados en la encuesta en lo concerniente a nivel socio – económico y preferencia de compra de la muestra recolectada.

De acuerdo a ello, se establece que la porción de la demanda total que atenderá el proyecto se ubica alrededor del 0,68% anual del total del mercado estimado.

#### 4.8. PRINCIPALES CONCLUSIONES

De acuerdo a las técnicas utilizadas y descritas a lo largo del capítulo, se encontraron algunos aspectos que se consideran relevantes para el establecimiento del proyecto en cuestión.

- ▶ Según la encuesta realizada existe una intención real de compra de productos orgánicos o de origen limpio por gran parte de las personas participantes.
- ▶ La compra de productos de origen vegetal se realiza en mayor medida en las grandes superficies.

- ▶ Para las personas encuestadas las características como la frescura y la apariencia presentan una mayor relevancia que el mismo precio.
- ▶ Para más del 76% de los encuestados el consumo de vegetales es una práctica importante en su alimentación cotidiana.
- ▶ Los productos vegetales que con mayor frecuencia consumen los encuestados son la lechuga cressa verde y zanahoria.
- ▶ La proporción de la demanda que está en capacidad de absorber el proyecto debido a las capacidades técnicas actuales equivale al 0,68% de la producción total anual.

## CAPÍTULO 5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda pretende estimar el comportamiento del mercado a lo largo de la operación del producto del proyecto.

### 5.1. CONSIDERACIONES

El proyecto “Montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal, en la sabana centro de Bogotá” cuenta con algunos aspectos que son relevantes a la hora de su desarrollo y que influyen de manera directa en el momento de calcular la porción de mercado atendida de acuerdo a las proyecciones realizadas.

La capacidad instalada es uno de los factores fundamentales, toda vez que se encuentra limitada por el área del terreno en el cual se desarrollaría el cultivo. Es válido mencionar, que uno de los integrantes del equipo del proyecto, es propietario de un terreno de 2 ha, ubicado en la finca “El Espartillal” en la vereda San José, Municipio de Gachancipá, Cundinamarca.

De acuerdo a ello, y tal como se estableció en la porción de demanda que atenderá el mercado, dicho terreno está en la capacidad de producir 3 toneladas mensuales de hortalizas.

Lo anterior, se logra teniendo en cuenta que las siguientes particularidades:

- ▶ El suelo cuenta con características que permiten cultivar diferentes productos, especialmente aquellos que la empresa estaría en función de comercializar.
- ▶ Las condiciones climáticas son propicias para la siembra de hortalizas, la temperatura de acuerdo con el Atlas Regional de la CAR, presenta una temperatura promedio anual de 13°C, con mínimas de 12°C y máximas de 18°C, contando con las características climáticas y agrologicas adecuadas para el desarrollo del mencionado sistema productivo.
- ▶ Existe certificado de uso del suelo expedido por la Secretaría de Planeación Municipal, donde se establece que el predio puede ser destinado para el desarrollo del sistema productivo.

De igual manera, la ubicación geográfica del terreno, las vías de acceso desde y hacia Gachancipá, el sistema de servicios públicos que posee la zona, la mano de obra existente, la facilidad para el abastecimiento de materias primas y las políticas gubernamentales, conllevan a que el sitio del cultivo pueda considerarse como estratégico para el desarrollo del proyecto.

### Geolocalización Del Cultivo:

A continuación se muestra la ubicación por coordenadas: 5.028494, -73.885697 de la finca El Espartillar de la Vereda de San José, Municipio de Gachancipá, Cundinamarca.

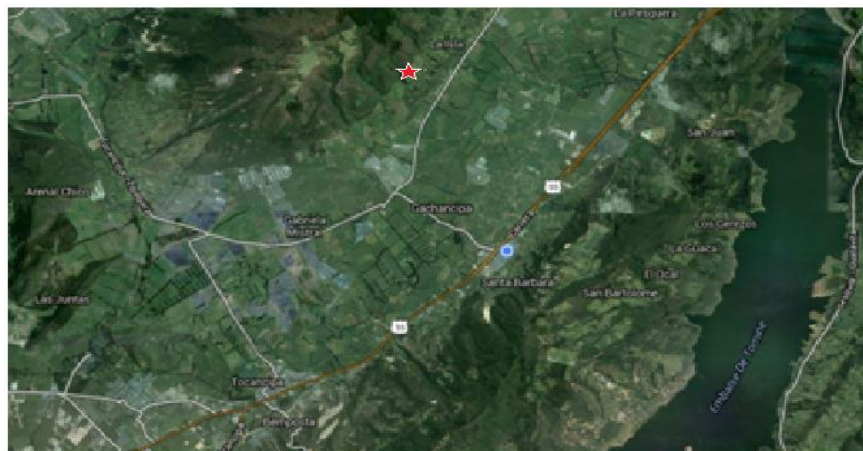
**Ilustración 32. Mapa Ubicación Finca El Espartillar vereda San Jose, Gachancipá.**



*Fuente: Google maps.*

En la ilustración 32 se muestra la ubicación satelital de la finca en la que se ubicara el cultivo en la vereda San José de Gachancipá.

**Ilustración 33. Vista Satelital Ubicación Finca El Espartillar vereda San José, Gachancipá.**



*Fuente: Google maps.*

## 5.2. DESARROLLO PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Basados en el desarrollo del proyecto y la forma en la cual se realizó la estimación del mercado potencial que atendería el mismo, se tomó como fuente fundamental para realizar la proyección de la demanda, las bases de datos utilizadas por el Departamento Nacional de Estadística – DANE, en lo correspondiente a información demográfica para las zonas que son influenciadas por el proyecto, es decir, Chía, Cajicá, Sopó, Cota y La calera.

De dicha fuente se logró extraer:

- ▶ La población de cada uno de los municipios en los últimos 10 años.

Esta información, es la que se considera relevante para establecer la posible demanda una vez inicie el proceso de comercialización del producto del proyecto.

### 5.2.1. Objetivo de la Proyección

El objetivo fundamental de realizar la proyección, es determinar en número, las posibles cantidades que serán demandadas por el mercado objetivo. Teniendo en cuenta que la información recolectada está distribuida anualmente, consideramos pertinente utilizar un horizonte de 5 años con igual número de periodos para con ello verificar los posibles resultados de los pronósticos obtenidos.

### 5.2.2. Análisis preliminar de los datos

Partiendo de la base que los consumidores se ubican en las zonas anteriormente descritas, el primer paso es conocer cuál fue el número de pobladores para cada uno de ellos.

Por lo anterior, la tabla 18 muestra la distribución de la población desde el año 2005 hasta el año 2015.

**Tabla 18. Población por municipio Sabana Centro.**

Municipio\Año	Chía	Cota	La Calera	Cajicá	Total
2005	97.896	19.909	23.768	45.391	186.964
2006	100.813	20.386	24.175	46.548	191.922
2007	103.568	20.875	24.557	47.682	196.682
2008	106.355	21.377	24.943	48.817	201.492
2009	109.160	21.873	25.319	49.959	206.311
2010	111.998	22.371	25.688	51.100	211.157

<b>2011</b>	114.881	22.879	26.077	52.244	216.081
<b>2012</b>	117.786	23.385	26.449	53.397	221.017
<b>2013</b>	120.719	23.897	26.810	54.550	225.976
<b>2014</b>	123.673	24.406	27.169	55.708	230.956
<b>2015</b>	126.647	24.916	27.527	56.875	235.965

Fuente: elaboración propia con información DANE Proyecciones de población [9].

### 5.2.3. Proyección de datos

La información anterior, sirve de base para efectuar las proyecciones de población por municipio. Para ello, se utiliza la aplicación Minitab, mediante el método Suavización exponencial doble, con ponderación Arima Optima. Dicho método, presenta el error de estimación más bajo.

**Tabla 19. Proyección de población por municipio.**

Año/Municipio	Chía	Cota	La calera	Cajicá	Total
<b>2016</b>	129.642	25.432	27.884	58.042	241.000
<b>2017</b>	132.631	25.944	28.241	59.210	246.026
<b>2018</b>	135.621	26.456	28.598	60.376	251.051
<b>2019</b>	138.611	26.969	28.955	61.543	256.078
<b>2020</b>	141.600	27.481	29.312	62.710	261.103

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.4. Estimación de Fracción de demanda a atender

A continuación en la tabla 20, se presenta la fracción que atendería la operación del producto del proyecto de acuerdo a la estimación de población calculada. Sin embargo se hace necesario establecer algunos supuestos para realizar dicha estimación:

- ▶ La capacidad instalada se mantendrá constante durante el horizonte de planeación, es decir 36 tn/año lo cual se traduce en un total de hogares atendidos igual a 244.
- ▶ El consumo promedio de hortalizas en los hogares se mantendrá constante durante el horizonte de planeación, es decir 148 Kg/año.
- ▶ El número promedio de personas por hogar se mantendrá constante en 3.7.
- ▶ La fracción de población ubicada en zonas de estrato 4 o superior será de 65% para el horizonte de planeación.
- ▶ La fracción de población que presenta preferencia por productos orgánicos es 86% para el horizonte de planeación.

**Tabla 20. Proyección de consumo.**

Año de proyección	Total Población	Promedio de Personas por Hogar	Número de Hogares	Consumo promedio de hortalizas por hogar (Kg/año)	Población en estrato 4 o superior <sup>1</sup>	Población con preferencia de Productos Orgánicos	No. De Hogares Potenciales
2016	241.000	3,7	65.136	148	65%	86%	36.412
2017	246.026		66.494				37.171
2018	251.051		67.852				37.930
2019	256.078		69.211				38.689
2020	261.103		70.569				39.449

Fuente: elaboración propia.

Con base en la información obtenida en la tabla 20, se han identificado el total de hogares potenciales, lo que permite calcular el porcentaje de demanda (Tabla 21) que estará en capacidad de atender el proyecto bajo los supuestos mencionados.

**Tabla 21. Porcentaje de demanda atendido.**

Año de proyección	Capacidad Instalada (Kg/año)	Consumo promedio de hortalizas por hogar (Kg/año)	Hogares Atendidos	Porcentaje atendido
2016	36.000	148	244	0,67%
2017				0,66%
2018				0,64%
2019				0,63%
2020				0,62%

Fuente: elaboración propia.

### 5.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado a lo largo del capítulo, se encontraron algunos aspectos que se consideran relevantes para el establecimiento del proyecto en cuestión.

- ▶ La demanda aumentará año tras año lo cual es un factor de alta importancia para cualquier tipo de proyecto.
- ▶ Considerando el aumento proyectado de la demanda, se hace necesario implementar medidas que permitan aumentar la capacidad de producción, para con ello lograr absorber una mayor porción de la demanda.
- ▶ Teniendo en cuenta que el supuesto de consumo de hortalizas por hogar es susceptible de aumentar en los años venideros, existe un aumento potencial en la proyección de hogares que consumen este tipo de alimentos.



## **CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Las motivaciones para consumir son muy complejas y varían con el sexo, edad, aspectos culturales, además no existe un patrón uniforme en este aspecto. El Centro Técnico Interprofesional de las Frutas y Hortalizas de Francia (Laborde et al., 1993 citado por FAO, 2003) identifica tres ejes de comportamiento divergentes a partir de un centro común. El primero de ellos contempla a quienes que poseen una actitud básica, es decir a los amantes de la cocina tradicional y casera pero consumidores de frutas y hortalizas genéricas e indiferenciadas. El segundo eje agrupa los que valoran en especial la diferenciación por calidad, por ejemplo, productos orgánicos o aquellos con certificación de calidad, marcas comerciales y denominaciones de origen. El tercero es el de los consumidores que buscan la rapidez y la simplificación, es decir los que prefieren las ensaladas preparadas, productos pre cocidos, pre empacados, congelados, enlatados o todo otro tipo de proceso que tienda a simplificar la preparación diaria de la comida. [10]

Ejes que se ratifican en los resultados del presente documento y que permiten hacer visible la realidad del consumo actual y el direccionamiento de las personas hacia la adopción de estilos de vida saludables.

La información relacionada anteriormente recolectada a través del trabajo de campo permite evidenciar que las personas que tienen preferencias por la alimentación sana reconocen el valor agregado de la comida producida bajo condiciones limpias u orgánicas, además de las limitantes a la hora de conseguir este tipo de productos en el mercado. El mercado colombiano todavía es muy reducido en cuanto a la comercialización, debido a una falta de cultura sobre los productos ecológicos. Presenta una productividad más baja comparada con la agricultura convencional, y los productos son ofrecidos con sobreprecio al consumidor. [11]

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en el análisis de la oferta y la demanda se estructuró el capítulo correspondiente a la proyección de la estrategia de comercialización con el objetivo de analizar, determinar y proyectar las decisiones que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores y ser competitivos garantizando la calidad de los productos ofrecidos, generando las estrategias de las 6 P.

### **6.1. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Comprendida como conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Para el presente estudio, las ventajas de una correcta planificación de las estrategias de comercialización están dadas por la definición de requisitos del producto o servicio más

idóneos para posicionarse en el mercado, facilita la comprensión de las preferencias de los consumidores, incrementa ventas reflejadas en utilidades, permite ser más productivo y competitivo, proporciona información objetiva para la toma de decisiones e incrementa la aceptación del producto. [12]

Las seis P son el componente fundamental del establecimiento de la estrategia de comercialización (Personas, Producto, Precio, Plaza, Publicidad y Promoción), componentes que requieren un análisis exhaustivo con el fin de diseñar las estrategias más adecuadas para hacer llegar el producto o servicio al cliente.

### 6.1.1. Personas

Determinar a partir de los resultados del análisis de la demanda las características, los requerimientos y las necesidades de la población interesada en adquirir el producto que se va a introducir al mercado. Se deben analizar las variables geográficas, demográficas, comportamentales y psicográficas, comparando los segmentos del mercado.

### 6.1.2. Producto

Un producto es el conjunto de atributos y cualidades tangibles como presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles como la marca, imagen, ciclo de vida y prestigio, que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades y deseos. Para el caso de un servicio, el producto solo comprende atributos intangibles.

Münch & Sandoval, 2005, plantean tres conceptos de producto a considerar a la hora de establecer los requerimientos y preferencias de los clientes:

- ▶ *Producto Básico:* ¿Qué es lo que está comprando el cliente? En términos de que algo resuelve un problema, es decir, la funcionalidad del producto.
- ▶ *Producto real:* En cuanto a calidad, características, marca y empaque.
- ▶ *Producto y el valor agregado:* Servicios y beneficios adicionales que el cliente recibe al adquirir el producto, como entrega, crédito, formas de pago, garantía e instalación.

De acuerdo a la caracterización del tipo de productos en nuestro caso son:

- ▶ *Productos Básicos:* son productos agrícolas, mineros, entre otros.

### 6.1.3. Precio

Es el valor monetario de un producto o servicio. En las organizaciones lucrativas, esta es una de las estrategias más importantes, ya que de su correcto establecimiento depende la aceptación del producto en el mercado y las utilidades de la empresa. La política de precios y la segmentación se relacionan y deben permitir la recuperación de costos y la obtención de rendimientos.

Los precios están condicionados por diversos factores: la demanda del producto, el tipo de cliente, la competencia y los costos que resultan de su fabricación. Existen tres formas usuales para determinar los precios: maximización de utilidades, liderazgo en el mercado y liderazgo en calidad.

La determinación del precio correcto es uno de los factores clave en la mezcla metodológica. El criterio más común para calcular el precio es la recuperación de costos y la obtención de utilidades.

Los criterios básicos para la determinación de precios son:

- ▶ *Económico*: Resulta de calcular la recuperación de costos y la obtención de una utilidad.
- ▶ *Mercado*: Es el precio que el cliente está dispuesto a pagar de acuerdo con la demanda y con la competencia.
- ▶ *Oportunidad*: Representa una ventaja entre dos productos iguales o similares. ( Münch & Sandoval, 2005)

#### **6.1.4. Plaza**

Se debe determinar en función de la eficiencia en la transferencia de los bienes del productor al consumidor, comprende el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto en el punto de venta idóneo. El propósito de la distribución consiste en posicionar el producto en el lugar y momento más adecuados para que el producto y/o servicio estén disponibles. La selección de los puntos y canales y distribución depende de los recursos, las características específicas, del producto y del mercado objetivo hacia el cual está dirigido.

Los canales de distribución son las rutas del producto desde su origen hasta el cliente final. Es necesario desarrollar medios para que los productos lleguen a los consumidores en el momento y lugar más adecuados.

#### **6.1.5. Publicidad**

La publicidad es toda forma de comunicación que tiene como objetivo influir en aquellos grupos de población cuyas decisiones y preferencias determinan el éxito del producto. Para lograrlo se requiere crear y establecer en la mente del consumidor una identidad única y permanente de la calidad y beneficios del producto. Se deben determinar las estrategias y elegir los medios de comunicación adecuados.

#### **6.1.6. Promoción**

Hace referencia a la combinación de las funciones de ventas, promoción, publicidad, y relaciones públicas, cuya finalidad es que el cliente conozca, acepte y adquiera el

producto o servicio. Se debe tener en cuenta el análisis del comportamiento del consumidor, las características del producto, la filosofía organizacional, los costos y el presupuesto con el que se cuenta. Implica un proceso de comunicación cuyo objetivo es posicionar el producto en la mente del consumidor para persuadirlo de sus beneficios y motivar la compra. [12]

## 6.2. ALTERNATIVAS ANALIZADAS

A partir de los resultados del comportamiento del mercado del análisis de la oferta y la demanda, se establecerá la alternativa la cual estará enfocada en los requerimientos de los compradores, comportamiento del mercado y factores competitivos en cuanto a la facilidad de adquisición de los productos, las garantías del proceso productivo y la procedencia de los mismos como resultado del análisis de las 6 P.

### 6.2.1. Persona

#### 6.2.1.1. Resultados del análisis de la oferta

La oferta de productos de origen vegetal en los municipios evaluados determinó que los oferentes se encuentran divididos en 3 segmentos de mercado de acuerdo al poder adquisitivo y las preferencias de los compradores.

##### Grandes superficies

- Está dirigido a hogares de estratos 2,3,4,5 y 6, se cuenta con la presencia del grupo éxito (Carulla, Surtimax y Almacenes Exito) el cual tiene gran variedad de almacenes, que dependiendo de las características de la zona, ofrecen productos diferentes, sin embargo, aquellos ubicados en estratos 4, 5 y 6 como es el caso del Municipio de Chía, presentan una gran variedad de productos de origen vegetal, almacenes Olímpica se enfoca en brindar productos a todos los niveles, es decir a estratos 2, 3, 4, 5 y 6, Jumbo tiene un enfoque a personas con ingresos más altos que almacenes éxito y Olímpica por lo cual presenta como mercados objetivos aquellas personas ubicadas en estratos 4, 5 y 6 de los conjuntos residenciales que se encuentran alrededor del Supermercado.

##### Supermercados

- Surtifruver y Gran Fruvar presentan un enfoque hacia personas de estratos 2,3 y 4.

##### Productores Especializados:

- Están enfocados a las personas que buscan garantizar que los productos consumidos presenten características organolépticas basadas en una producción limpia (Libre de Agroquímicos). Adicionalmente y por lo general deben ser personas con acceso a internet en sus hogares. De igual manera, algunas de las tiendas se especializan en ofrecer productos para personas vegetarianas.

#### 6.2.1.2. Resultados del análisis de la demanda

El 69% de los encuestados son mujeres de estratos 4,5 y 6 de las cuales el 70% consume vegetales cotidianamente y además compran los productos ellas mismas, el rango de

edad se encuentra entre los 29 y 37 años. Un aspecto relevante del análisis de la demanda determina que el 85% de las personas que consumen vegetales limpios u orgánicos tienen preparación profesional o posgrado. El 91% son empleados o empresarios quienes consideran que una alimentación sana es un factor de gran importancia en su diario vivir, y la preferencia por productos orgánicos o de origen limpio asciende hasta el 85%.

### **6.2.1.3. Estrategia**

Las características de las personas descritas en el análisis de la demanda permiten determinar que en la actualidad no solo pretenden alimentarse sanamente para verse bien sino que esta preferencia va de la mano con estilos de vida saludables que permitan garantizar un equilibrio mental y prevención de enfermedades. La adopción de estilos de vida saludables está directamente relacionada con el poder adquisitivo de las personas los cuales a la hora de comprar, su racionalidad se encuentra enfocada en la calidad y beneficios que les brinda los productos que van a adquirir.

Nuestro objetivo estará enfocado en:

- ▶ Hombres y Mujeres.
- ▶ Estrato Socioeconómico 4,5 y 6.
- ▶ Rango de edad: 27 a 40 años.
- ▶ Estilo de vida: Personas con altos niveles de calificación e ingresos, los cuales en la actualidad tienen entre sus prioridades estilos de vida y alimentación saludables, actualmente se emplea el concepto de tendencias *Fitness*

Habitantes de conjuntos residenciales de los Municipios de Cajicà, Chía y La Calera, que consumen productos de origen vegetal cotidianamente y prefieren que los productos sean de características preferiblemente orgánicas. En estos tres municipios la intención de compra es mayor al 80%, sin embargo la adquisición está limitada por la falta de garantías de los productos comercializados.

## **6.2.2. Producto**

### **6.2.2.1. Resultados del análisis de la oferta**

La disponibilidad de productos de origen vegetal en la Sabana de Bogotá es muy variada en cuanto a características organolépticas, variedades, origen de los sistemas de producción, precio y calidad, sin embargo las personas que tienen o prefieren los hábitos y estilos de vida saludable prefieren productos de origen orgánico o limpio. Las características de los productos y su disponibilidad en el mercado, específicamente hortalizas comercializadas en la Sabana de Bogotá, se muestran a continuación a partir de los resultados del análisis de la oferta:

#### Grandes superficies

- Los almacenes del Grupo EXITO ofrecen un amplio portafolio de productos agrícolas de origen orgánico, adicionalmente cuenta con gran cantidad de productos similares ampliando en gran medida las opciones del comprador, al igual que almacenes éxito, Olímpica ofrece las mismas opciones de venta caracterizándose por proporcionar al cliente otras variedades de alimentos similares, y distribuyen una marca de alimentos orgánicos llamada "Hortifresco". Al igual que almacenes del grupo Éxito y Olímpica, Jumbo ofrece un amplio portafolio de productos agrícolas caracterizándose por proporcionar al cliente toda una sección de productos orgánicos y ofrecen productos importados de muy buena calidad.

#### Supermercados

- Surtifruter ofrece gran cantidad de frutas y verduras a sus compradores, en las cuales se destacan productos de origen limpio en secciones delimitadas. El Gran Fruvar ofrece una variedad pequeña de productos orgánicos, solo hay una marca de productos de este tipo "El trébol". No existe una zona demarcada para productos orgánicos o ecológicos. Fresh Plaza ofrece una gran variedad de productos de origen orgánico aunque en menor medida que las grandes superficies.

#### Tiendas especializadas

- Los productores especializados se enfocan en ofrecer un producto de calidad, con beneficios adicionales: 100% orgánicos, ecológicos y frescos. Tienen una gran variedad de productos incluidos hierbas aromáticas, frutas y hortalizas. Además de ofrecer productos, ofrecen servicios como asesoría, y alquiler de parcelas.

### 6.2.2.2. Resultados del análisis de la demanda

Más del 80% de las personas encuestadas consumen vegetales de manera cotidiana y más del 70% realizan ellos mismos la compra, los productos más conocidos por los consumidores son la Zanahoria y la lechuga cressa verde, las cuales son consumidas con la mayor frecuencia por parte de los compradores. Esta información es supremamente importante, toda vez que presenta una idea clara de los productos en los cuales se debe enfocar la producción debido a que el 80,8% de los encuestados prefiere los productos libres de agroquímicos. Al tratar de evidenciar si realmente podría existir una oportunidad en el mercado frente a la comercialización de productos vegetales de origen limpio u orgánico, dentro de la encuesta se realiza la pregunta que permite medir la intención de compra de los encuestados, en donde se evidencia claramente que bajo unas condiciones de precio y calidad competitivas, más del 95% de los encuestados estarían dispuestos a comprar este tipo de productos.

Variedades de hortalizas como la rugula y la escarola son menos conocidas, donde cerca del 40% de los encuestados y participantes del *focus group* manifiestan no conocerlas ni haberlas probado, sin embargo el 8% manifiesta ser consumidor regular de estas variedades además de mezclarlas con variedades clásicas como la lechuga cressa verde y cressa morada, incluyendo el uso de especias como el orégano en su dieta regular. Los clientes buscan un producto que satisfaga su necesidad de consumir productos sanos para llevar una dieta balanceada, debido a ello, las empresas que no cumplan con dichas características se verán afectadas negativamente en la demanda de sus productos.













Actualmente los consumidores determinados en la estrategia de personas están consumiendo los productos agrícolas disponibles en los sitios de compra que frecuentan

ya sean supermercados o tiendas especializadas, sin embargo si los productos limpios no se encuentran disponibles optan por adquirir los que se encuentren al momento de realizar la compra. Pero también el 90% de ellos está dispuesto a comprar inmediatamente un producto que se encuentre garantizado como limpio u orgánico, teniendo en cuenta entre las características principales la frescura, el color la apariencia y el empaque.

### 6.2.2.3. Estrategia

Teniendo en cuenta las preferencias de consumo de nuestra población objetivo, nuestro principal producto consiste en: 12 variedades de hortalizas y especias, con certificación orgánica y con las especificaciones técnicas que se describen a continuación:

**Tabla 22. Presentación comercial de los productos.**

Producto	Presentación	
Lechuga Crespa Morada	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Lechuga Crespa Verde	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Rúgula	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Lechuga Romana	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Lechuga Escarola	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Espinaca	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Zanahoria Baby	Paquete * 250g, producto lavado, cortado y empacado	
Cebolla Puerro	Paquete * 250g, producto lavado y empacado	
Coliflor	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Brócoli	Unidad de 250g, productos fresco, lavado y empacado	
Orégano	Paquete *50g, producto seco y empacado	
Manzanilla	Paquete *50g, producto seco y empacado	

*Fuente: elaboración propia.*

Las hortalizas estarán disponibles en:

- ▶ Mercados de 2600 gramos; compuestos de once (11) productos frescos y uno (1) seco, todos debidamente lavados y empacados de acuerdo a la norma NTC 5422, con el propósito de conservar su calidad, protegerlos de agentes contaminantes y prevenir la contaminación del medio ambiente. Garantizando la sanidad e inocuidad de los alimentos de acuerdo a la Norma Técnica Colombiana NTC 5422: empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos, del Instituto Colombiano de Normas Técnicas.
- ▶ Unidades de cada producto con las características de empaque individual de acuerdo a las especificaciones establecidas en la tabla 22.
- ▶ El peso de cada producto dependen del consumo promedio semanal y la perecibilidad del mismo.

**Tabla 23. Ventajas y desventajas de los productos orgánicos.**

PRODUCTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lechuga Crespa Morada</li> <li>▶ Lechuga Crespa Verde</li> <li>▶ Rúgula</li> <li>▶ Lechuga Romana</li> <li>▶ Lechuga Escarola</li> <li>▶ Espinaca</li> <li>▶ Zanahoria Baby</li> <li>▶ Cebolla Puerro</li> <li>▶ Coliflor</li> <li>▶ Brócoli</li> <li>▶ Orégano</li> <li>▶ Manzanilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promueven el bienestar y el cuidado de la salud de los consumidores.</li> <li>▶ Promueven el cuidado del medio ambiente y la protección de los recursos naturales.</li> <li>▶ Son productos generadores de valor agregado.</li> <li>▶ Incentivan la agricultura urbana.</li> <li>▶ Mayor generación de ingresos a los productores y comercializadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se requiere mano de obra tecnificada.</li> <li>▶ Costos de producción elevados con respecto a los productos tradicionales.</li> <li>▶ Requiere de certificaciones de calidad.</li> <li>▶ Su consumo se encuentra encasillado en los estratos altos.</li> <li>▶ Baja disponibilidad en el mercado actual.</li> </ul>
<p><i>Libres de agroquímicos, de origen limpio u orgánico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es un sector productivo con altas posibilidades de crecimiento.</li> </ul>	

*Fuente: elaboración propia.*

El objetivo principal es ofrecer a los clientes un complemento a su estilo de vida saludable a través de la comercialización de las hortalizas descritas en la tabla 22, garantizando un factor diferenciador en el momento de comercializarlo.

Actualmente los compradores a la hora de adquirir el producto prefieren los de origen limpio u orgánico, sin embargo cuando se encuentran en el sitio de compra si este tipo de productos no se encuentra disponible adquieren el que lo esté sin ningún problema teniendo en cuenta que los empaques de los productos sin importar sus características son muy similares.

En la actualidad el mercado ofrece productos debidamente empacados en cajas plásticas, bandejas de icopor y vinypel, desafortunadamente materiales que no son biodegradables.



Las características del empaque son un factor primordial a la hora de “*Querer llegar a la cabeza del comprador*”, es por eso que después de analizar las preferencias de los compradores y las tendencias actuales en cuanto a diseño, material y garantías de protección y cuidado del medio ambiente se determinó utilizar un empaque, teniendo en cuenta, la norma técnica NTC 5422, la percibibilidad del producto, la garantía de la calidad y frescura del producto durante el transporte.

Características principales del empaque:

- ▶ Elaborado en material reciclable y que permita ser reutilizado.
- ▶ Garantía de exhibición y percepción del producto.
- ▶ Impreso con la imagen de la empresa, descripción de las características organolépticas y demás información requerida por la resolución 2652 de 2004 del Ministerio de Salud y Protección Social.
- ▶ Moderno con toque rustico, que sea atractivo al cliente y tenga un factor diferenciador con los demás productos exhibidos y o disponibles.

#### Ilustración 34. Pre-diseños empaques de los productos



*Fuente: elaboración propia con base en cotización realizada.*

Adicional al empaque se incluirá una etiqueta de descripción de las características y beneficios del producto, con el objetivo de construir un reconocimiento de marca.

#### 6.2.2.4. Resultados y recomendaciones de otros estudios para el producto

Algunos componentes que no hacen parte del presente estudio requieren ser analizados con el objetivo de garantizar la calidad del producto y el cumplimiento de las exigencias internas y externas del sistema productivo.

**Tabla 24. Recomendaciones estudio técnico, administrativo y ambiental.**

ESTUDIO	RECOMENDACIÓN
TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planificar y analizar los componentes vinculados al proceso de certificación de producción orgánica.</li> <li>▶ Realizar la proyección de la siembra, teniendo en cuenta la demanda de cada uno de los productos y el escalonamiento de la producción, garantizando la disponibilidad de producto.</li> <li>▶ Analizar y determinar el empaque del producto de acuerdo a las características determinadas en la estrategia.</li> </ul>

<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incluir dentro de la calificación exigida al gerente de producción la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas BPA y procesos de certificación de Agricultura Orgánica.</li> </ul>
<b>AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La formulación del Plan de Manejo Ambiental debe estar establecida de acuerdo a los procesos de certificación de producción orgánica.</li> <li>▶ Documentar dentro del Plan de Manejo Ambiental los procesos de compostaje y manejo integral de residuos.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

## 6.2.3. Precio

### 6.2.3.1. Resultados del análisis de la oferta

La dinámica de los precios en el sector agrícola está marcada por la disponibilidad de los productos y los rendimientos de las cosechas, sin embargo en un mercado exclusivo como los alimentos de característica orgánicas los precios de los productos ofrecidos dependen de la calidad y el valor agregado del mismo, factores evidenciados en los resultados del análisis de la oferta y la demanda, en el cual el los compradores consideran que un producto de calidad y origen garantizado no incluye el precio como factor de rechazo a la hora de elegirlo.

#### Grandes superficies

- Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de lo exótico de la hortaliza ofrecida, sin embargo, el rango de precios de los productos que serán competencia directa de los producidos en el proyecto, oscilan entre los \$3.000 y \$9.000, dependiendo de la calidad y cantidad. Los precios de los productos ofrecidos varían dependiendo de la calidad de los mismos, aumentan entre 1000 y 2000 pesos los productos orgánicos con respecto a los productos de producción regular. Los precios de los productos agrícolas son levemente superior que en otros supermercados ubicados en el municipio de Chía.

#### Supermercados

- Los rangos de precios ofrecidos presentan básicamente una disminución casi que imperceptible sobre los establecidos por los demás competidores de las grandes superficies. Los precios de los productos orgánicos son más bajos que los ofrecidos por las grandes superficies. Las bandejas de productos varían entre los \$2000 y \$2600 pesos, lo que hace un poco más asequible de acuerdo al mercado objetivo. Los precios de los productos orgánicos son muy parecidos, varían entre los \$2000 y \$3900 por bandeja.

#### Tiendas especializadas

- Los precios de los productos ofrecidos varían de acuerdo a los servicios adicionales prestados, como las parcelas de producción de cada cliente. Los precios de los productos ofrecidos en el punto de venta son menores que los productos ofrecidos a domicilio. Los precios de los productores especializados en general son menor que los precios de los productos orgánicos ofrecidos por las grandes superficies o supermercados.

### 6.2.3.2. Resultados del análisis de la demanda

Desde el punto de vista de la demanda el mercado es competitivo, ya que existe un gran número de compradores que tienen diversidad de opciones de producto en el mercado de hortalizas, además se encuentran un alto número de intermediarios, asociaciones y cooperativas de productores agrícolas, los cuales no pueden incidir en el precio de los

productos, dicho precio es establecido por la capacidad de producción según la época de cosecha y/o la demanda de un producto en específico.

La muestra correspondiente a estratos 4, 5 y 6 que consumen vegetales de manera frecuente, se evidencia que solo el 40% de las personas encuestadas consideran que el precio es una de las características más importantes, Ahora bien de ese mismo segmento, el 95% considera que la frescura en los vegetales es el factor primordial a la hora de tomar la decisión de compra.



Al analizar la oportunidad en el mercado frente a la comercialización de productos vegetales de origen limpio, se realiza la pregunta que permite medir la intención de compra de los encuestados, en donde se evidencia claramente que bajo unas condiciones de precio y calidad competitivas, más del 95% de los encuestados estarían dispuestos a comprar este tipo de productos.

La competencia del mercado de hortalizas orgánicas o en fresco, generalmente, ofrece mejores precios para el productor, por lo tanto el precio del consumidor es más alto debido a los beneficios del producto. En la sabana de Bogotá, se produce parte de la oferta que suplente la demanda de la ciudad de Bogotá y otras regiones del País. El mercado local de hortalizas se fragmenta en “mercados minoristas” y “mercados mayoristas”. Los resultados de la encuesta determinan que el precio no es una limitante, ya que para el 96,6% de las personas que desean adquirir este tipo de productos la calidad debe ser garantizada.

### 6.2.3.3. Estrategia

El precio de los productos que se van a comercializar no está definido por los precios de los productos de la competencia sino por el propósito de posicionar nuestro producto a partir del ingreso en el mercado, ya que es un producto que busca ser diferenciador y reconocido por el consumidor bajo el concepto de calidad y reconocimiento bajo la percepción de marca. Sin embargo la fijación debe definirse por estudio de determinación de precios. Después de analizar los componentes de producción, comercialización y la intención de compra del mercado objetivo se determinaron los siguientes precios de venta:

**Tabla 25. Precio del mercado total a comercializar.**

Producto	Presentación	Cantidad	Precio Unitario	Imagen
Rúgula	Unidad de 250 gramos	1	\$3.790	
Lechuga Crespita Morada	Unidad de 250 gramos	1	\$2.500	

Lechuga Crespa Verde	Unidad de 250 gramos	1	\$2.500	
Lechuga Romana	Unidad de 250 gramos	1	\$2.665	
Lechuga Escarola	Unidad de 250 gramos	1	\$3.000	
Espinaca	Unidad de 250 gramos	1	\$7.580	
Zanahoria Baby	Paquete x 250gramos	1	\$3.768	
Cebolla Puerro	Paquete x 250gramos	1	\$2.500	
Coliflor	Unidad de 250 gramos	1	\$2.000	
Brócoli	Unidad de 250 gramos	1	\$2.000	
Orégano	Paquete x 250gramos	1	\$2.616	
Manzanilla	Paquete x 250gramos	1	\$2.616	
<b>Precio de un mercado completo</b>			<b>\$37.535</b>	

Fuente: elaboración propia.

Con base en la anterior relación de puede determinar que se tiene un margen de rentabilidad del 300%, la cadena establece estos precios debido a la baja elasticidad y alta rotación del producto.

#### 6.2.3.4. Determinación del medio de pago

El gusto por el uso del papel moneda, sobre todo cuando se trata de pagos de bajo monto, es algo que afecta a todas las economías del mundo, la preferencia por el dinero en efectivo en Colombia alcanza el 85%. Sin embargo esta preferencia está dada porque "El papel moneda se demanda en una alta proporción en las actividades económicas subterráneas e informales, porque garantiza mejor que los demás medios de pago el anonimato de quienes lo utilizan, debido a que las transacciones que se pagan en efectivo no se pueden rastrear. Esta característica permite ocultarlas de las autoridades, por lo cual, cuando se llevan a cabo al margen de la ley, la regulación y las normas tributarias, la mayoría quedan impunes" [13]. Para el mismo año según la fuente consultada los banqueros le reiteraron al Gobierno la necesidad de crear un ambiente para hacer que los medios de pago electrónicos tengan un mayor desarrollo en el país y, por esta vía, se puedan erradicar o corregir las distorsiones que crean el uso del efectivo en la economía.

La reducción en el uso del efectivo ayuda a la eficiencia, reduce los costos, es más segura y da mayor transparencia en las operaciones. A pesar de que en Colombia hay grandes desincentivos al uso de canales electrónicos como la informalidad de la economía e impuestos como el 4 por mil, hay que dar más estímulos para que tanto las personas como los establecimientos comerciales hagan mayor uso de los canales electrónicos y generar mayor confianza para ir erradicando la cultura del efectivo.

Con el objetivo de garantizar el éxito y satisfacer el proceso de venta a los clientes, el medio de pago será a través de efectivo y pagos electrónicos tarjetas débito y crédito.

## 6.2.4. Plaza

### 6.2.4.1. Resultados del análisis de la oferta

Actualmente gran parte del comercio de hortalizas orgánicas o de origen limpio se concentra en los grandes hipermercados, los cuales se ubican en su mayoría en el municipio de Chía, los cuales son intermediarios de los productores agropecuarios de la región cundiboyacense y productores orgánicos que están ubicados en el Municipio de La Calera.

#### Grandes superficies

- Dentro de la zona geográfica de estudio los almacenes éxito se encuentran ubicados en Chía y la Calera, cerca de zonas residenciales estratos 4,5 y 6. Dentro de la zona geográfica de estudio Almacenes Olímpica se encuentra ubicado en Chía, Cota y la Calera, al interior del casco urbano de los pueblos lo que facilita un acceso a un mayor número de potenciales clientes. Dentro de la zona geográfica de estudio Jumbo solamente está ubicado en el Municipio de Chía. Actualmente las grandes superficies ofrecen el servicio de ventas online

#### Supermercados

- Surtifruver solamente se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso. Gran Fruvar se encuentra ubicado en el interior de la zona urbana de Chía. Está ubicado en una parte estratégica que permite un fácil acceso, la presentación de los productos es muy buena, el lugar es muy innovador y organizado

#### Tiendas especializadas

- Los productos son comercializados bien sea en las fincas o parcelas en las cuales se siembran los productos, de igual manera en los llamados mercados campesinos en los cuales se reúnen generalmente una vez por semana para ofrecer sus productos. Cajumar, Escarola y Gran Paraíso ofrecen sus productos por internet por lo cual se hace necesario que los compradores tengan acceso a este tipo de servicio. Green Point, La Huerta de Márquez y la Huerta de la Posada ofrecen sus productos por la red social Facebook. En general los productores especializados ofrecen sus productos a domicilio.

### 6.2.4.2. Resultados del análisis de la demanda

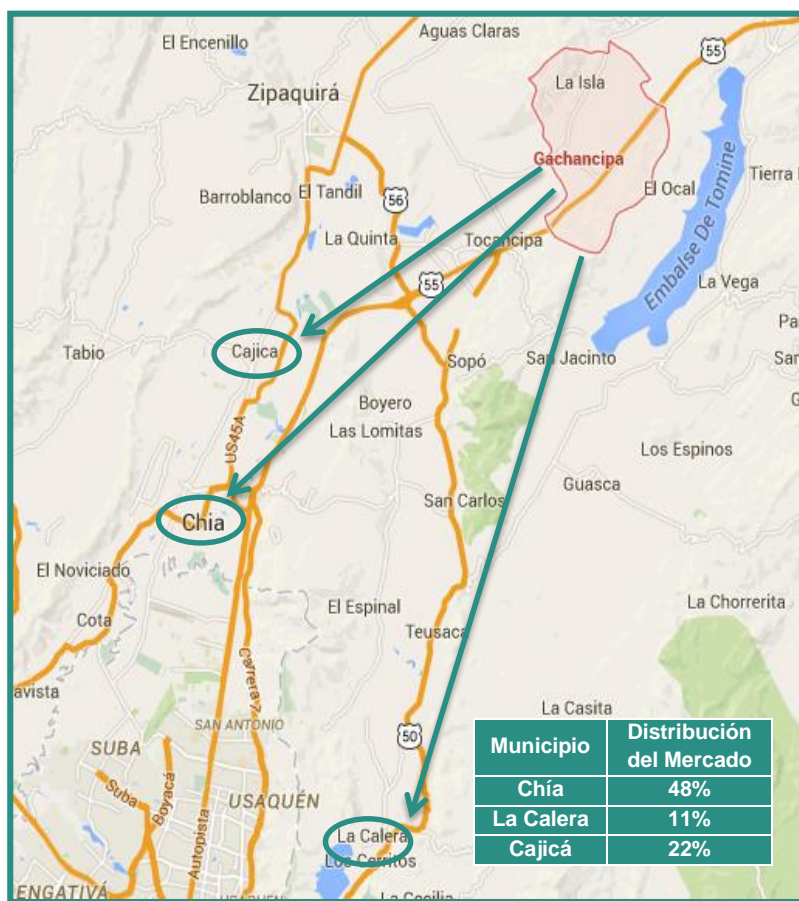
Las personas que residen en los Municipios de Chía y La Calera son las que muestran mayor preferencia por la adquisición y consumo de productos limpios u orgánicos, actualmente se abastecen con los productos disponibles en los establecimientos

descritos en el análisis de la oferta, sin embargo manifiestan que este tipo de productos se encuentra limitado en el mercado y en las garantías que respaldan los productos.

### 6.2.4.3. Estrategia

Una de las restricciones con las que cuenta el proyecto es la ubicación debido a que se realizará en el Municipio de Gachancipá, Cundinamarca, sitio determinado inicialmente por razones que fueron descritas anteriormente, sin embargo no está reflejada como una limitante para el desarrollo del mismo. De acuerdo a la composición demográfica, en la siguiente ilustración 35 se muestra la ubicación y distribución de los clientes:

**Ilustración 35. Ubicación y distribución clientes objetivo.**



Fuente: elaboración propia.

Los Municipios a atender son: La Calera, Chía y Cajicá ya que en estos se encuentra concentrada la mayor población de estratos 4,5 y 6 de la Región Sabana Centro y de acuerdo a los resultados de la encuesta son personas que tienen la mayor intención de compra de productos vegetales orgánicos.

La estrategia de ventas está dada por la comercialización a través de la página web de la empresa, debido a que la población objetivo de la empresa son hombres y mujeres, empresarios o empleados con ingresos medianamente altos, lo cual indica que tienen por lo menos un dispositivo con acceso a internet y según cifras del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para el cierre del 2013 Colombia alcanzó un total de 4.563.644 suscripciones móviles y 4.497.678 fijas de los cuales el 17,40% son de la ciudad de Bogotá. De igual forma revela que en el país hay más de 50 millones de abonados a telefonía móvil.

Para el mismo año, la revista Portafolio informa que el 73% de la mujeres colombianas ya habían adquirido por lo menos una vez productos a través de internet, y resaltó que las principales motivaciones que tienen las mujeres para comprar por internet son el ahorro de tiempo, la posibilidad de conseguir mejores precios, la comodidad y la mayor opción de productos.

Esta estrategia permite que los clientes puedan elegir el producto de acuerdo a sus preferencias y acceder a la información de las especificaciones técnicas, saber que productos están disponibles y conocer las características de las certificaciones con las que cuentan. Además de reducir los tiempos de compra le permite tener la certeza al comprador de que el producto que va a adquirir está garantizado como orgánico.

Debido a que la ubicación de la empresa es distanciada de los Municipios objetivo, se debe adquirir un medio de transporte que permita entregar de manera eficiente y garantizar su calidad, en este caso un vehículo con sistema *Termoking*, adquisición que se debe determinar en el estudio técnico.

Establecer alianzas y abrir puntos de venta en gimnasios y centros de entrenamiento *Fitness*, con el fin de complementar los planes de cuidado saludable en los cuales participa nuestra población objetivo.

### **6.2.5. Publicidad**

Con el objetivo de lograr reconocimiento, posicionamiento y recordación, el mercado actual busca generar estrategias de comercialización que permitan aumentar las ventas y garantizar la preferencia de los compradores a la hora de adquirir un producto o servicio. De la estrategia de Publicidad depende el cumplimiento del mencionado objetivo, siendo competitivos en un mercado que de acuerdo al análisis de la oferta y la demanda presenta las siguientes características:

### 6.2.5.1. Resultados del análisis de la oferta

#### Grandes superficies

- Debido al tamaño de almacenes del grupo éxito, poseen una diversidad de estrategias que les permite publicitar sus productos. Algunas de ellas son: Vallas publicitarias, Mensajes en radio, televisión, prensa, Publicidad impresa. Olímpica, realiza campañas de publicidad similares a las ofrecidas por el grupo éxito, adicional maneja la tarjeta olímpica, la cual ofrece descuentos adicionales. Jumbo, tiene publicidad en varios canales de comunicación, como: televisión, radio, vallas publicitarias.

#### Supermercados

- Surtifruver se enfoca en una publicidad impresa en los barrios o sectores en los cuales hace presencia. Solo tiene publicidad en el establecimiento, no se evidencia publicidad por otro canal. Tienen una ubicación estratégica sobre la vía principal de Chía, tienen una publicidad innovadora y creativa.

#### Tiendas especializadas

- La publicidad para este tipo de productores se basa principalmente en las redes sociales, como Facebook, Instagram y Whastapp. El voz a voz es otro canal de comunicación. La mayoría de productores especializados presenta una publicidad basada en la web.

### 6.2.5.2. Resultados del análisis de la demanda

Actualmente los compradores prefieren comprar en las grandes superficies, sin embargo la preferencia por los medios que generen menores tiempos a la hora de comprar se refleja en el resultado de la encuesta a la hora de tener una preferencia por realizar las compras *online* y entregas a domicilio.

### 6.2.5.3. Estrategia

De acuerdo a los resultados del análisis de oferta y demanda se plantea una estrategia de publicidad dirigida a los hombres y mujeres caracterizados anteriormente, generando reconocimiento en el mercado a través del ingreso al mercado de un producto superior y confiable con relación a los ya existentes. La estrategia publicitaria será transparente y directa.

En primera medida se establecerá la estrategia publicitaria a través de las redes sociales Facebook e Instagram basados en los estudios de la Evolución del Consumo de Medios en Colombia, los medios informativos que más utilizan los estratos altos en nuestro país son: Televisión 92%, internet 79,7% y revistas independientes un 75%.

Teniendo como hábitos más frecuentes del uso de internet los servicios bancarios, las compras y el comportamiento de la publicidad, de acuerdo a la caracterización de los internautas colombianos descritos por la empresa consultora, los estratos 4,5 y 6 se definen como “Adaptados”, personas a la que internet les genera una expectativa y consideran que necesitan aprender para permanecer actualizados y es una ventana para explorar el mundo a través de las redes sociales.



El estudio de la demanda determinó que las personas encuestadas tienen preferencia por la alimentación saludable debido a que el bienestar y la salud son un factor primordial en su bienestar, analizamos entonces el estado del desempeño de la medicina prepagada en nuestro país, donde según cifras de los diarios “EL UNIVERSAL” y “EL ESPECTADOR” actualmente un millón de personas están afiliadas a las entidades prestadoras de este tipo de servicios, entidades que adicionalmente cuentan con servicios informativos virtuales como revistas y portales interactivos o páginas de sociedades médicas que resultarían un aliado estratégico en reconocimiento de nuestra empresa. Un componente importante son las revistas especializadas en salud y bienestar, entre las más importantes según su aparición en importancia en el buscador Google®, se encuentran Crianza y Salud de la Sociedad Colombiana de Pediatría, Bienestar Sanitas, Revista Aló, Bienestar de Casa Editorial El Tiempo y la Revista FUCSIA. Crear una red de usuarios Fitness en la Red Social Instagram.

A continuación se presentan las estrategias de publicidad:

- ▶ Portal Web compuesto por una página inicial que contiene cada uno de los enlaces y módulos de las secciones de cada una de ellas, un administrador de contenidos con su respectivo panel de administración para el manejo del portal, 15 secciones administrables incluido formulario de solicitud de compra, cada elemento contara con un diseño atractivo y de fácil manejo que optimice la navegación dentro de la página Web. Valor \$4.500.000.
- ▶ Web Hosting, dominio y administración de contenidos (renovación de contenidos 2 veces por semana). Valor \$500.000.
- ▶ Facebook® para Empresas: En el año 2013 ingresó al mercado Facebook® para empresas, herramienta que permite mostrar su anuncio únicamente a las personas relevantes o escogidas de acuerdo a las necesidades e intereses. Puede elegir al público de sus anuncios y llegar hasta él en cualquier momento y mediante cualquier dispositivo. Las herramientas de medición de Facebook proporcionan información muy valiosa sobre el rendimiento de sus anuncios y conociendo los resultados se pueden mejorar para que tengan un impacto aún mayor, dentro de la publicidad se incluirá el link del portal web interactivo. Valor: \$200.000.
- ▶ Servicio de posicionamiento Web SEO, de mejoramiento específico de la página Web para el posicionamiento dentro de los buscadores de Internet con el objetivo de obtener las primeras posiciones entre ellos. Implementación de un módulo extra para la personalización de la palabra clave, título, descripción de la página y fortalecimiento avanzado de seguridad. Valor: \$850.0000.
- ▶ Pauta virtual en las revistas FUCSIA y DINERO. Valor \$120.000 a \$350.000, dependiendo del tiempo pautado.
- ▶ Arrendamiento de Stand ubicado en las zonas comunes del Centro Comercial Centro Chía con el objetivo de entregar publicidad y entregar muestras gratis de nuestros productos. Valor fin de semana: \$750.000.

- ▶ Impresión de Publicidad: 1000 VOLANTES Medidas 21\*13 cm terminados refileados, sustrato de propalcote de 150 gr. Valor: \$240.000.
- ▶ Muestras gratis de cada uno de los productos. Valor \$1.200.000.

#### 6.2.5.4. *Recomendaciones de los demás estudios para la publicidad*

Es indispensable que los estudios administrativos contemplen el análisis de la idoneidad a la hora de contratar los servicios de publicidad, teniendo en cuenta todos los factores que componen la estrategia de publicidad y mercadeo descritas durante la formulación del presente estudio..

ESTUDIO	RECOMENDACIÓN
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contratación de una empresa de publicidad que garantice los resultados del establecimiento de las estrategias y que promueva el crecimiento e impacto de la comercialización de los productos.</li> </ul>

### 6.2.6. Promoción

#### 6.2.6.1. *Resultados del análisis de la oferta*

La promoción se realiza con la finalidad de que el cliente conozca, acepte y adquiera el producto o servicio. Se debe tener en cuenta el análisis del comportamiento del consumidor y las características del producto, a continuación relacionamos los resultados del análisis de la oferta en los cuales los competidores generalmente tienen estrechamente relacionadas las estrategias de promoción a las condiciones de rotación y perecibilidad de este tipo de productos.

##### Grandes superficies

- Almacenes del grupo éxito implementa constantemente promociones para sus clientes, se puede rescatar 2 de ellas: Un día a la semana en el cual se ofrecen descuentos en todos los alimentos de granja (Frutas y verduras) descuentos al utilizar como medio de pago la tarjeta éxito. Al igual que almacenes éxito, Olímpica presenta promociones una vez a la semana, con descuentos sobre los alimentos de la granja. Jumbo presenta promociones por días para productos agrícolas, adicional ofrece descuentos para los clientes que tienen la tarjeta Cencosud.

##### Supermercados

- Ofrece promociones sectorizadas o parcializadas para algunos de sus productos sin constituir una estrategia clara y frecuente como la presentada por los hipermercados. No se evidenciaron descuentos especiales para los productos orgánicos.

##### Tiendas especializadas

- La promoción se centra en el regateo cliente-comerciante. Ofrecen promociones por volumen de venta a sus compradores, es decir a mayor volumen del producto menor será el precio del mismo.

#### 6.2.6.2. *Estrategia*

El objetivo es dar a conocer el producto y generar un reconocimiento en el mercado, generando posicionamiento en la preferencia de consumidores de productos de

características limpia y saludable. Las promociones no solo se deben realizar para la estrategia de lanzamiento y penetración, se deben realizar promociones semanales en las cuales se incluyan los productos de mayor rotación y garantizar la fidelidad de los clientes frecuentes:

- ▶ Realizar descuento del 5% en la primera compra de clientes nuevos.
- ▶ Para los clientes inscritos en nuestro portal web, se realizará el descuento del 5% mensual.

Como estrategia de ingreso y posicionamiento en el mercado dar a conocer los productos de manera gratuita a los usuarios de los Gimnasios y centros de entrenamiento Fitness.

### **6.3. CONCLUSIONES**

- ▶ La estrategia de comercialización planteada ofrece la posibilidad de satisfacer los requerimientos de las personas que llevan un estilo de vida saludable.
- ▶ La inversión en la estrategia publicitaria genera costos de mantenimiento y actualización ya que en la actualidad es más frecuente el ingreso de nuevas aplicaciones y opciones tecnológicas que contribuyen a la eficiencia de las actividades diarias del consumidor.

### **6.4. RECOMENDACIONES**

#### **6.4.1. Estudios Técnicos**

- ▶ Los estudios técnicos deben determinar un sistema productivo que permita satisfacer la proyección de la demanda, de acuerdo a los productos ofrecidos y teniendo como principal factor la alta rotación de los mismos.
- ▶ Ya que el estilo de vida saludable es un mercado que promete crecimiento, se recomienda evaluar la posibilidad de ampliación del sistema productivo, evaluando las alternativas de compra de terreno o tercerización de la producción, teniendo en cuenta el impacto sobre la calidad.
- ▶ Diseñar el empaque de acuerdo a la normativa vigente y alineada con las especificaciones establecidas en el manejo de residuos de los estudios ambientales.

#### **6.4.2. Estudios Administrativos**

- ▶ Ya que se plantea la contribución con un estilo de vida saludable se recomienda incluir en los estudios administrativos la posibilidad de establecer alianzas con

centros médicos y gimnasios especializados para la distribución y comercialización de los productos.

## **7. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS – ESTUDIO DE MERCADO**

Este análisis se realizó con base en los resultados de la proyección de la demanda, actualmente esta proyección está establecida bajo supuestos de acuerdo a la estimación de la población calculada de acuerdo a la capacidad de producción de con la que se cuenta a partir del área disponible para el desarrollo del proyecto. El objetivo principal es definir si es viable financieramente teniendo en cuenta que la estimación se realizará solamente teniendo en cuenta los ingresos por ventas y la inversión realizada en los componentes de publicidad y promoción.

### **7.1. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada para calcular el flujo de caja de la estrategia de comercialización se describe a continuación.

1. La capacidad instalada se mantendrá constante durante el horizonte de planeación, es decir 36 toneladas/año lo cual se traduce en un total de hogares atendidos igual a 244.
2. El consumo promedio de hortalizas en los hogares se mantendrá constante durante el horizonte de planeación, es decir 148 Kg/año.
3. El número promedio de personas por hogar se mantendrá constante en 3.7.
4. La fracción de población ubicada en zonas de estrato 4 o superior será de 65% para el horizonte de planeación.
5. La fracción de población que presenta preferencia por productos orgánicos es 86% para el horizonte de planeación.
6. La capacidad productiva de la finca se mantendrá durante todo el horizonte de planeación.

### **7.2. HALLAZGOS**

#### **7.2.1. Ingresos**

Se estableció un horizonte de planeación de 5 años tomando como principal factor de análisis, el cambio del uso del suelo con respecto al ordenamiento territorial ocurrido durante la última década. Hasta el año 2009 el uso del suelo de la Finca “San Roque”, lugar donde se ubicará la planta de producción de la empresa, pertenecía a uso Agropecuario intensivo, mediante el decreto 022 de 2009, por medio del cual se adopta el reajuste del EOT-Esquema de Ordenamiento Territorial del Municipio de Gachancipá y

teniendo en cuenta los nuevos polígonos determinados por el ministerio de medio ambiente para la protección de la zona de influencia de la cuenca del Río Bogotá, el uso del suelo cambia a Reserva Forestal Protectora Productora, con algunos usos permitidos como lo son usos agropecuarios restringidos, y para el proyecto de reajuste establecido para el año 2015 los cambios en el uso del suelo en la zona plantean zonas de vivienda especial. En la tabla 20 se muestra la proyección calculada.

Las estimaciones principales son:

- ▶ La capacidad de producción será de 13.846 unidades catalogadas como mercados de 2600 gramos y tendrán un precio de venta de \$37.535 c/u para el primer año, se tendrá un estimado de incremento sobre el precio del IPC de 3% anual durante 5 años.
- ▶ De acuerdo a la cantidad de hogares potenciales y la capacidad de producción de la finca se realizó la proyección de ingresos por ventas:

**Tabla 26. Proyección de ingresos por ventas.**

<b>Proyección de Ingresos por Ventas</b>				
<b>Horizonte de Planeación</b>	<b>No. De Hogares Potenciales</b>	<b>Unidades vendidas/año</b>	<b>Precio por Unidad</b>	<b>Precio total</b>
2016	244	13.846	\$ 37.535,00	\$519.709.610
2017	244	13.846	\$ 38.661,05	\$535.300.898
2018	244	13.846	\$ 39.820,88	\$551.359.925
2019	244	13.846	\$ 41.015,51	\$567.900.723
2020	244	13.846	\$ 42.245,97	\$584.937.745
<b>Unidad: Mercado de 2600 gramos</b>				

*Fuente: elaboración Propia.*

### **7.2.2. Gastos**

Están determinados de acuerdo a las estrategias de comercialización, determinados principalmente en los descuentos descritos a continuación:

- ▶ Realizar descuento del 5% en la primera compra de clientes nuevos.

Descuento primera compra: A la personas que se registren, apenas realicen el ingreso de sus datos se liquidará el descuento del 5% sobre el precio total de la primera compra.

$$\text{Descuento} = (\text{Precio total de la primera compra}) * 5\%$$

- ▶ Para los clientes inscritos en nuestro portal web, se realizará el descuento del 5% mensual.

$$\text{Descuento} = (\text{Precio total de la primera compra online}) * 5\%$$

- ▶ Descuento del 5% mensual: Se registrará la primera compra mensual de cada cliente y se aplicará el 5% de descuento sobre el precio total de la primera compra.

$$\text{Descuento} = (\text{Precio total de la primera compra mensual}) * 5\%$$

### 7.3. FLUJO FINANCIERO

A continuación se presenta el flujo financiero de la estrategia de comercialización, en el cual se incluye la proyección de ingresos por ventas, los costos de la promoción y los componentes de la publicidad, se debe tener en cuenta que este flujo financiero no incluye los costos y gastos de operación y de personal.

**Tabla 27. Flujo de Caja de la estrategia de comercialización.**

CUENTA	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>\$519.709.610</b>	<b>\$535.300.898</b>	<b>\$551.359.925</b>	<b>\$567.900.723</b>	<b>\$584.937.745</b>
<b>INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS</b>					
Diseño, Puesta en Marcha, Operación y Mantenimiento del Portal Web de la empresa	\$4.500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Posicionamiento de marca en Internet	\$850.000	\$875.500	\$901.765	\$928.818	\$956.682
Pago de Hosting y Dominio	\$500.000	\$515.000	\$530.450	\$546.364	\$562.754
Pago pauta virtual en las revistas FUCSIA y DINERO	\$350.000	\$360.500	\$371.315	\$382.454	\$393.928
Impresión de publicidad, volantes	\$240.000	\$247.200	\$254.616	\$262.254	\$270.122
Pago de Publicidad y Medios Impresos (Periódicos y Revistas)	\$350.000	\$360.500	\$371.315	\$382.454	\$393.928
Pautar Publicidad en Redes Sociales	\$200.000	\$206.000	\$212.180	\$218.545	\$225.102
Arrendamiento de Stand en Centro Comercial	\$750.000	\$772.500	\$795.675	\$819.545	\$844.132
<b>PROMOCION Y D/TOS</b>					
%5 Cliente nuevo	\$60.152	\$0	\$0	\$0	\$0
%5 Primera Compra Mens.	\$5.495.124	\$5.659.978	\$5.829.777	\$6.004.670	\$6.184.810
<b>Total</b>	<b>\$506.764.334</b>	<b>\$532.324.198</b>	<b>\$548.293.924</b>	<b>\$564.742.742</b>	<b>\$581.291.096</b>

Para la construcción del flujo de caja de tomaron como base los precios del año 2015 y los años siguientes se proyectaron de acuerdo a la inflación determinada por el gobierno nacional para ese mismo año 3%

Fuente: elaboración Propia.

#### **7.4. CONCLUSIONES**

- ▶ Los ingresos totales para el primer año son \$506.764.334, esta proyección no incluye los costos y gastos de operación y de personal.
- ▶ Aunque los ingresos anualmente podrían aumentar de manera significativa no es posible que el negocio crezca en el corto plazo debido a la limitante del área de producción.
- ▶ El mayor costo se genera en el descuento del 5% en la primera compra mensual, pero es una estrategia que garantiza la fidelidad del cliente y permite la salida de los productos de mayor rotación.

#### **7.5. RECOMENDACIONES**

- ▶ Analizar desde el punto de vista financiero el flujo de caja incluyendo los demás costos y gastos asociados al proceso productivo y funcionamiento de la empresa.
- ▶ Los indicadores económicos para el año 2016 muestran que la inflación para este periodo es del 6,8%, lo cual es un caso atípico con respecto a la proyección de los años anteriores y presenta una diferencia significativa con respecto a lo establecido en los supuestos a la hora de establecer el horizonte de planeación. Es recomendable realizar la estimación con respecto al comportamiento de los últimos 5 años.

## CAPÍTULO 8. RESUMEN DE LA GERENCIA

### 8.1. INICIACIÓN

Dentro de los procesos de iniciación involucrados para el desarrollo del trabajo de grado “Elaboración de un estudio de mercado a nivel de factibilidad, para determinar la viabilidad del montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal, en la sabana centro de Bogotá” se destacan las siguientes actividades:

#### 8.1.1. Integración

En la fase de integración, se obtuvo como gran resultado el establecimiento y aprobación del Project Charter, dentro de esta etapa, se definieron los siguientes aspectos:

- ▶ Nombramiento como gerente del trabajo de grado al ingeniero Jhoan Sebastian Victoria.
- ▶ Establecimiento del objetivo del trabajo de grado así como las responsabilidades del gerente frente a la ejecución de las actividades propias de la gerencia.
- ▶ Planeación de la periodicidad de reuniones con el Director del Trabajo de Grado con el fin de efectuar el seguimiento y control del trabajo de grado.
- ▶ Asignación de criterios de éxito para el trabajo de grado los cuales pueden ser verificados en el Project Charter del Trabajo.
- ▶ Designación del director de trabajo de grado, el cual estará a cargo de la economista Edna Paola Nájar.
- ▶ El Project Charter Fue firmado y aprobado el 12 de julio de 2015.

#### 8.1.2. Interesados

Con respecto a los interesados del trabajo de grado, se efectuó la identificación de todos aquellos actores que podría influir de manera tanto positiva como negativa en la ejecución del trabajo de grado. Con dicha caracterización, se procedió a definir las estrategias que permitieran ejercer un control idóneo sobre los mismos.

Dentro de estas estrategias se puede destacar:

- ▶ Elaboración del cronograma de reuniones de seguimiento con el Director del trabajo de grado quien a parte del equipo del trabajo de grado es el Stakeholder que presento mayor poder e interés en el análisis realizado.
- ▶ Definición de los formatos con el fin de realizar el seguimiento y control al proyecto de acuerdo a los lineamientos establecidos tanto por la especialización como por la experiencia del Director del Trabajo de Grado, dentro de ellos se destacan, los formatos de informes de seguimiento y el formato de acta de reunión.
- ▶ Reuniones personales con el fin de aclarar dudas acerca del contenido del trabajo de grado en lo correspondiente al desarrollo metodológico del mismo.



## 8.2. PLANEACIÓN

Una vez finalizado el proceso de iniciación en cual se estableció el Project Charter y la identificación de los Stakeholders, se dio inicio al proceso de planeación, el cual se describe a continuación:

### 8.2.1. Integración

A lo largo de la especialización se tomaron diversas asignaturas que permitieron definir y desarrollar los procesos propuestos por el PMI para gestionar proyecto. Así pues en la fase de integración se desarrolló el Plan de Gerencia del Trabajo de Grado en el cual se hará especial énfasis en las siguientes áreas de conocimiento:

#### 8.2.1.1. Gestión del Tiempo

De acuerdo a las restricciones propias del trabajo de grado, específicamente aquellas que tenían que ver con fechas de entrega de los productos establecidos, y definido la línea base del alcance del trabajo de grado, se realizó la parametrización del cronograma del trabajo de grado, el cual se efectuó bajo los lineamientos sugeridos por el PMI, el siguiente ilustración muestra el proceso llevado a cabo:

**Ilustración 36. Proceso del desarrollo del cronograma del trabajo de grado.**



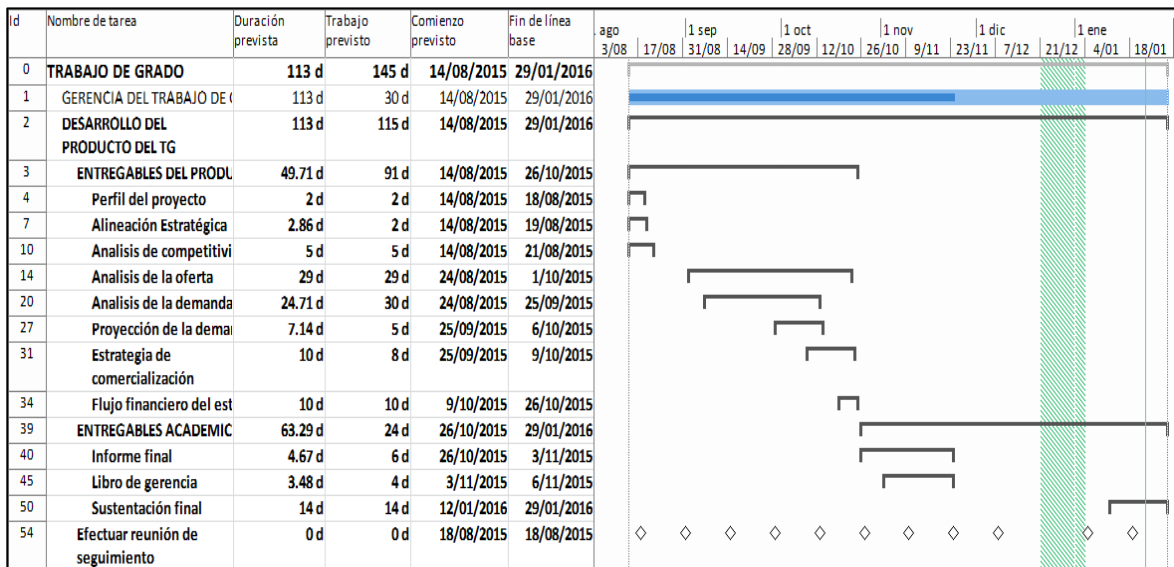
*Fuente: elaboración propia.*

De igual manera, para el desarrollo de estas actividades, fue fundamental el apoyo del material suministrado por el Profesor German Gutiérrez, impartido en la asignatura de seguimiento y control de proyectos dentro de la materia Gerencia de Proyecto Básica.

Por otra parte se establecieron algunos criterios de acuerdo a las características propias del grupo, que permitieran disminuir el riesgo de extemporaneidad en la presentación de los avances acordados, de este punto se hará énfasis en gestión del riesgo.

De acuerdo a ello se presenta la línea base de tiempo acordada entre el equipo y el Director del trabajo de grado.

**Ilustración 37. Línea Base Tiempo.**



Fuente: elaboración propia.

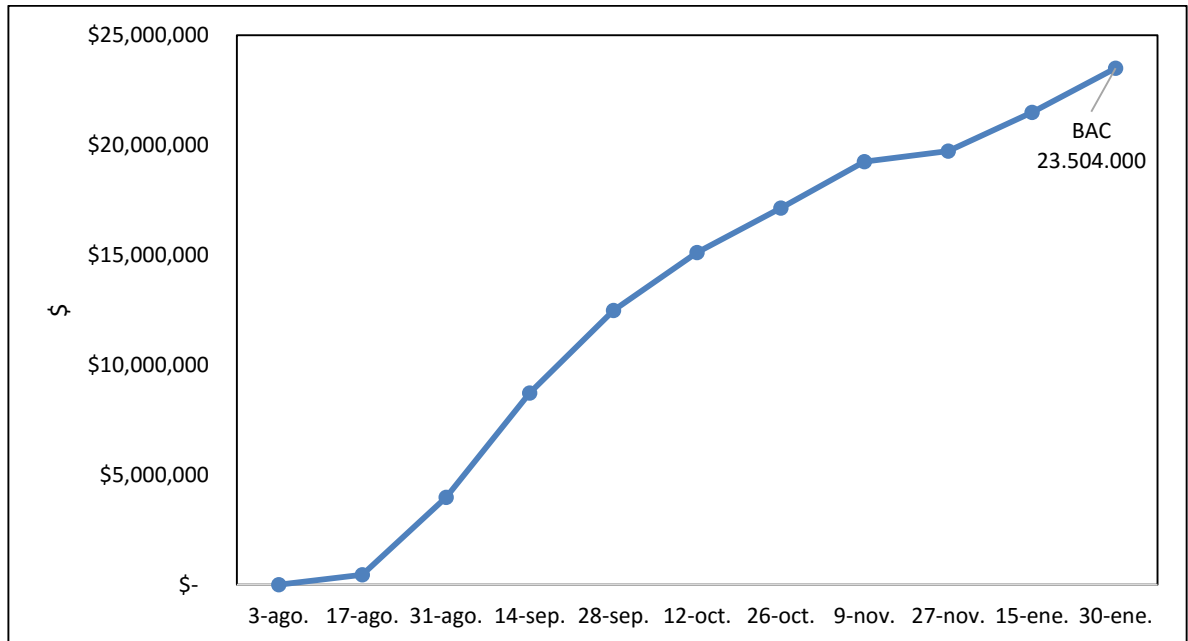
### 8.2.1.2. Gestión del costo

Una vez desarrollado el cronograma del trabajo de grado, se realizó la asignación del costo para cada uno de los recursos necesarios en las diferentes actividades asociadas a la ejecución del trabajo. Este procedimiento se realizó siguiendo las instrucciones de los diferentes profesores de la especialización así como la experiencia del Director del Trabajo de Grado en este tipo de proyectos.

De acuerdo a lo anterior, se estableció un presupuesto estimado a la finalización del proyecto de \$23.504.000 pesos M/CTE.

A continuación se presenta la distribución en el tiempo de los costos, lo cual derivó en el establecimiento de la Línea Base de Presupuesto.

**Ilustración 38. Línea Base Tiempo.**



*Fuente: elaboración propia.*

Cabe destacar que los productos resultantes tanto de la gestión del tiempo como la gestión del costo, fueron elaborados por la totalidad del equipo del trabajo de grado, con el fin de identificar aquellos aspectos en los cuales podrían ser más fuertes y así mismo realizar la distribución de las tareas, actividad que se convirtió en insumo para realizar tanto el organigrama del trabajo como la matriz RACI.

#### **8.2.1.3. Gestión del Riesgo**

La gestión del riesgo al igual que las demás áreas de conocimiento son un insumo vital para la correcta formulación de cualquier tipo de proyecto, es por ello, que en el proceso de planeación, se identificaron aquellos aspectos que podían impedir el normal cumplimiento de los objetivos trazados en el trabajo de grado.

Así pues, se identificaron 12 eventos que de materializarse modificarían la planeación inicial y podrían presentar como gran consecuencia la pérdida de los créditos académicos propios del trabajo de grado.

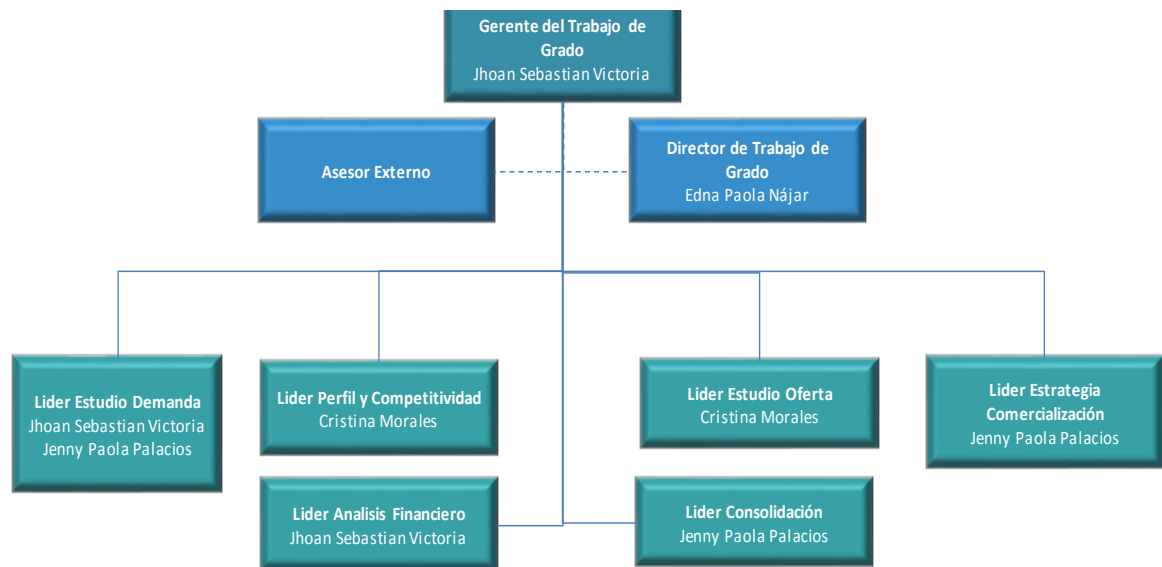
#### **8.2.1.4. Gestión de calidad**

Con el fin de definir responsabilidades que permitieran ejecutar las actividades de manera efectiva, se efectuó un organigrama en el cual se establecían los aspectos claves sobre los cuales los integrantes del equipo deberían ejecutar las actividades a lo largo del

desarrollo del trabajo. Dicho organigrama está en completa concordancia con la definición de responsabilidades dentro del cronograma de trabajo.

A continuación en la ilustración se presenta la distribución de responsabilidades para la ejecución del proyecto.

**Ilustración 39. Responsabilidades para la ejecución del proyecto.**



*Fuente: elaboración propia.*

## 8.3. EJECUCIÓN

### 8.3.1. Comunicaciones

Con respecto a los Stakeholders identificados, se presentará un resumen de aquellos con los que se tuvo una interacción continua a través del ejercicio de gerencia.

#### 8.3.1.1. Director del Trabajo de Grado

Con el director, se realizaron diversas reuniones a lo largo de la planeación y ejecución del trabajo de grado, alguna de ellas se realizaron en forma virtual mientras que otras debido a la complejidad de los temas a tratar fueron en forma presencial en la oficina de la profesora Edna.

Cada una de las reuniones tuvo un objetivo especial, sin embargo se puede destacar que en la primera reunión se establecieron tanto las reglas así como la forma trabajo. Para

cada reunión realizó la correspondiente acta. De igual manera, en dichas reuniones se verificaba el avance de los diversos temas que componen el trabajo.

Las comunicaciones con el Director fueron de gran aporte para la ejecución del trabajo, particularmente en lo referente al trabajo de campo, fue de gran ayuda contar con la retroalimentación por parte del director de los planteamientos del equipo antes de efectuar la labor, toda vez que eso permitiría disminuir la posibilidad de error y por ende procesos en la generación de información primaria.

De este modo, las actas de reunión son un insumo que permite recapitular de manera sencilla cada uno de los aspectos que se consideraron fundamentales en la ejecución del trabajo y que permiten mantener a todo el equipo informado acerca del proyecto. La realización de estas actas fue un acuerdo con el Director del Trabajo tal como se menciona anteriormente, sin embargo se reconoce la importancia de llevar a cabo esta actividad.

#### **8.3.1.2. Equipo del trabajo de grado**

La comunicación en el equipo de trabajo presento diversas dificultades a lo largo de la ejecución del trabajo de grado. Las múltiples ocupaciones de los integrantes del equipo, provocaban que se presentarán dificultades para realizar las reuniones y a su vez retrasos en la ejecución de diversas actividades tal como se observa en los reportes de seguimiento.

Sin embargo, el equipo tenía claro el objetivo y una redistribución de actividades y responsabilidades durante la ejecución, permitió corregir el rumbo y con ello aumentar los niveles en los indicadores de seguimientos propuestos.

La comunicación es un factor fundamental y durante los primeros días de ejecución, no se realizó de la manera adecuada, lo que provoco diversos choques entre los integrantes, esto se resolvió en gran medida con la modificación a responsabilidades mencionadas anteriormente.

La comunicación con el equipo se realizó por diferentes medios, entre ellos se destacan, reuniones presenciales, especialmente los días en los cuales se tenía clase, para lo cual se utilizaba la tarde de los viernes para realizarlas, también se realizaran de forma virtual a través de Skype toda vez que existe una gran distancia entre las viviendas de los integrantes del grupo, así mismo el chat, es una herramienta que posibilita de manera ágil la interacción entre los diferentes miembros.

#### **8.3.2. Gestión del Riesgo**

Con respecto a los riesgos identificados en la etapa de planeación, se materializaron xxx riesgos:

### **8.3.2.1. R3: Retrasos en la ejecución del proyecto**

Al iniciar la ejecución del trabajo de grado se estableció el cronograma tal como se definió en la etapa de planeación del presente capítulo. Ahora bien, con respecto a los tiempos establecidos en dicho cronograma, se presentaron diversas demoras en la ejecución de gran parte de las actividades debido a las múltiples ocupaciones de los miembros del equipo y las dificultades en la comunicación presentada al interior del equipo de trabajo. Aunque si bien se llevaron a cabo los seguimientos como medida preventiva para la materialización del riesgo, no surtieron el efecto esperado, por lo que se hizo necesario ejecutar diversas medidas correctivas que permitieran enderezar el rumbo. Entre ellas se puede encontrar, trabajo extra los fines de semana con el fin de adelantar el trabajo retrasado, modificación de responsabilidades al interior del equipo de trabajo, entre otras.

Cada uno de estos sucesos pueden ser evidenciados en los informes de seguimiento del proyecto.

### **8.3.2.2. R11: Demoras en realizar las reuniones**

Tal como se menciona en la causa del riesgo, este presentó una materialización al inicio de la ejecución, lo que coadyuvo a las demoras en lo respectivo al inicio de las actividades, sobre todo en aquellas donde se presentaba una relación con la consecución de la información primaria.

Sin embargo, se tomaron acciones que permitieron realizar las demás reuniones de manera controlada de acuerdo al cronograma establecido. Esto ayudó bastante en lo que restaba de la ejecución por que se establecían líneas de trabajo claras para cada uno de los integrantes del grupo.

Los demás riesgos no se materializaron debido a la ejecución de las acciones asociadas a la mitigación de los mismos.

### **8.3.3. Dirigir y Gestionar el trabajo del proyecto**

Durante la ejecución se efectuaron todas aquellas actividades que se tenían enmarcadas dentro del cronograma de trabajo con las dificultades antes mencionadas.

Sin embargo, gracias a la asesoría del Director del Trabajo de Grado, la redistribución de responsabilidades, la mejora en la comunicación al interior del equipo de trabajo, las

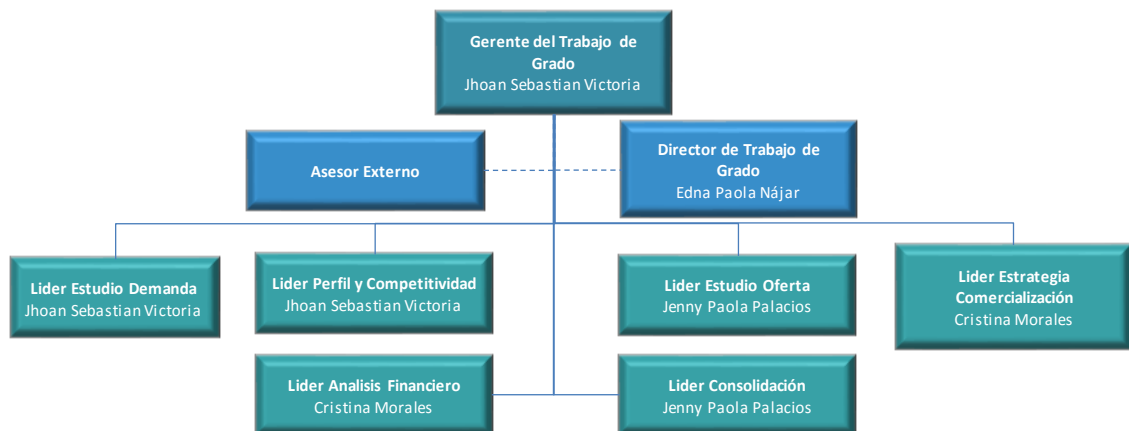
acciones correctivas realizadas, se logró dar una continuidad al trabajo y culminarlo dentro del tiempo límite establecido.

### 8.3.4. Gestión de calidad

Considerando las dificultades presentadas anteriormente, se hizo necesario durante la ejecución del ejercicio, redefinir responsabilidades y liderazgo sobre los componentes principales que hacen parte del desarrollo del trabajo.

A continuación se presenta la nueva ilustración, de acuerdo a lo realmente ejecutado.

**Ilustración 40. Responsabilidades según lo ejecutado.**



*Fuente: elaboración propia.*

## 8.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El día 3 de agosto de 2015 se comenzó la ejecución del trabajo de grado, desde ese momento se comenzó a realizar el seguimiento del mismo, sin embargo, se presentaron algunas dificultades en la obtención de las métricas de calidad definidas, las cuales estaban basadas en la metodología de Earned Value Management. Al igual que factores antes mencionados, este influyo en la demora del inicio de algunas actividades lo que provoco trabajo no programado los fines de semana con el fin de adelantar aquellas actividades retrasadas.

Con respecto a las dificultades, cabe destacar, que ninguno de los integrantes del equipo, incluyendo el director de trabajo de grado, tenía claro cómo se debía efectuar el

seguimiento de manera efectiva dentro del aplicativo destinado para actualizar el avance del trabajo de grado y con ello obtener las métricas correspondientes.

Por lo anterior, se hizo necesario contar con la asesoría de uno de los profesores de la especialización el cual poseía amplios conocimientos sobre la herramienta en cuestión, gracias a dicha asesoría se logró realizar la actualización del proyecto y por ende se consiguió realizar el cálculo de los indicadores de seguimiento.

Tal como se muestra a continuación, al comienzo de la ejecución del trabajo se presentó un indicador Schedule Performance Index demasiado bajo, sin embargo, con respecto al Cost Performance Index no se presentaron grandes desviaciones.

#### 8.4.1. Informes de seguimiento

Los informes de seguimiento son una herramienta fundamental para controlar el proyecto. Aunque si bien al inicio de la ejecución se presentaron dificultades para obtener los cálculos de las variables que permitieran calcular los indicadores propuestos, el informe cualitativo se realizó de acuerdo a la programación definida.

Los informes de seguimiento, al igual que las reuniones con el director del trabajo de grado se establecieron para los días martes cada 15 a las 9:00 p.m. vía Skype.

A continuación se presenta el último informe de seguimiento efectuado a la fecha:

REPORTE DE SEGUIMIENTO No.001	
FECHA DE ELABORACIÓN: 28/10/2015	FECHA DE ESTADO: 27/10/2015
<b>INDICADORES:</b> SPI CPI	
<b>RESPONSABLE DEL REPORTE DE SEGUIMIENTO:</b> Jhoan Sebastián Victoria	
RESUMEN	
Se da comienzo a la consolidación del documento completo, así como la finalización de la estrategia de comercialización y determinación del flujo financiero, el cual tiene como insumo fundamental la estrategia mencionada.	
Con dicho avance, se realiza el envío al director de trabajo de grado el día 24 de octubre de 2015 con el fin de recibir la retroalimentación acerca de cada uno de los capítulos desarrollados a lo largo del trabajo de grado. Las observaciones deben ser entregadas en la semana del 26 al 31 de octubre con el fin que el equipo de trabajo pueda trabajar en las correcciones solicitadas y con ello efectuar la entrega del documento en la fecha establecida.	
Cabe destacar, que se efectuó de igual manera, la descripción del resumen de gerencia el cual se encuentra para la revisión correspondiente.	

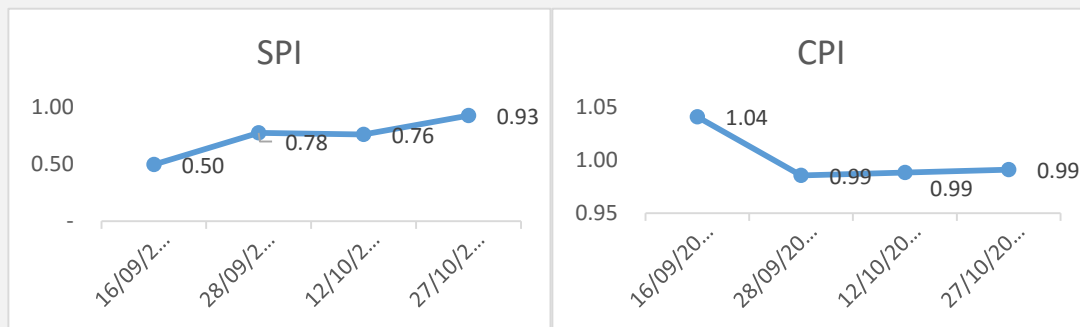


De acuerdo a las gráficas presentadas, se evidencia en el indicador correspondiente al Schedule Performance Index un incremento gradual a lo largo del desarrollo, esto permite identificar que se presentó una recuperación de los atrasos presentados en la ejecución de la planificación lo que permite señalar que aumentaron las posibilidades de terminar el trabajo dentro de los tiempos establecidos.

Con respecto a los costos, continúan presentando una tendencia estable, toda vez que el uso de los recursos en esta fase del proyecto, se encuentra delimitada por el tiempo de cada uno de los integrantes.

Cabe destacar que al momento de efectuar el trabajo de campo, se presentaron algunos ahorros en lo correspondiente a desplazamientos y material escrito para efectuar las diferentes técnicas, a manera de ejemplo, se presentó un ahorro en la impresión de las encuestas, toda vez que las mismas fueron diligenciadas directamente sobre la herramienta destinada para ello, lo que provocó una disminución de dicho costo. Sin embargo, algunas de las actividades, tomaron más tiempo del inicialmente planificado lo que provocó un aumento en el uso de los recursos humanos y por ende su costo. Ahora bien, dichos ahorros y desviaciones, llevaron a un estado de equilibrio.

## INDICADORES



## CONCLUSIONES

1. Se ha logrado aumentar el ritmo de trabajo y con ello el índice de medición del alcance.
2. Nos encontramos sobre la recta final del trabajo lo que se evidencia en los avances logrados a la fecha.
3. Se está a la espera de la retroalimentación por parte del director del trabajo de grado para con ello efectuar las correcciones correspondientes.

## LECCIONES APRENDIDAS

1. El control de cambios durante la ejecución del proyecto es un proceso vital que permite junto con el seguimiento tomar las acciones pertinentes dentro del tiempo adecuado.

## 8.4.2. Actas de reunión

Las actas de reunión son un soporte importante que permite documentar aquellos aspectos que son importantes en las diferentes reuniones ejecutadas en la realización del trabajo de grado. Con base en ello, a continuación se muestra la última acta desarrollada a la fecha de realización del presente resumen.

## ACTA DE REUNIÓN

FECHA: 03 de noviembre de 2015

HORA DE INICIO: 8:00 p.m.

HORA DE TERMINACIÓN: 9:00 p.m.

LUGAR O MEDIO DE REUNIÓN: Skype

OBJETIVO DE LA REUNIÓN: Revisión documento completo del Trabajo de Grado consolidado

RESPONSABLE DE LA REUNIÓN: JHOAN SEBASTIAN VICTORIA

### CONVOCADOS/ASITENTES

CONVOCADOS	ASITIÓ		
	SÍ	NO	FIRMA
JHOAN SEBASTIAN VICTORIA	X		
JENNY PAOLA PALACIOS	X		
ISABEL CRISTINA MORALES	X		
EDNA PAOLA NÁJAR	X		

### DESARROLLO DE LA AGENDA

#### Agenda:

1. Revisión de la información y presentación del documento del Trabajo de Grado consolidado
2. Observaciones revisión previa de la directora del Trabajo de Grado
3. Revisión Libro de Gerencia
4. Resumen de Gerencia

#### Desarrollo:

La profesora Paola inicia la haciendo las aclaraciones sobre las observaciones y modificaciones solicitadas mediante el correo electrónico de fecha 31/10/2015. Haciendo énfasis en la proyección de la capacidad dentro del Capítulo 6 y la estrategia de comercialización.

Adicional se debe hacer la solicitud a la dirección de la especialización de la información del segundo evaluador.

La profesora Paola realizó sugerencias de cambio y mejora en cuanto a:

- Argumentos para la proyección de la estrategia de comercialización
- Consolidación del libro y el resumen de gerencia
- Lecciones aprendidas.
- Verificar cumplimiento del cronograma

### COMPROMISOS

No.	COMPROMISO	RESPONSABLE	ENTREGA
1	Solicitar la información del segundo evaluador	Grupo de Trabajo	9 de Nov de 2015
2	Realizar las revisiones y correcciones correspondientes	Grupo de Trabajo	9 de Nov de 2015
3	Enviar a la directora el resumen de Gerencia	Jhoan Sebastián Victoria	5 de Nov de 2015







## 8.5. CIERRE

El trabajo de grado, “Elaboración de un estudio de mercado a nivel de factibilidad, para determinar la viabilidad del montaje de una empresa productora y comercializadora de productos de origen vegetal, en la sabana centro de Bogotá” ha sido entregado el día 23 de noviembre de 2015 para validación por parte del Director del trabajo de grado, cumpliendo con los requisitos establecidos en la línea base del alcance.

### 8.5.1. Relación de cumplimiento de requerimientos




De acuerdo a los requerimientos establecidos en el Plan de Gerencia, se presenta un resumen del cumplimiento de los mismos, tal como se puede evidenciar en la tabla 28 y 29.




Tabla 28. Requerimientos funcionales para el trabajo de grado.

Código	Requerimientos Funcionales	Cumplimiento
RFU-01	Presentar un análisis completo de los componentes competitivos para el entorno y las fuerzas competitivas del sector	
RFU-02	Presentar análisis completo de la oferta	
RFU-03	Presentar análisis completo de la demanda	
RFU-04	Presentar la proyección de la demanda para un periodo de cinco años	
RFU-05	Formular la estrategia de comercialización de acuerdo a la planeación de los componentes de la demanda.	
RFU-06	Presentar el Flujo financiero del estudio de mercado	

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 29. Requerimientos no funcionales para el trabajo de grado.

Código	Requerimientos No Funcionales	Cumplimiento
RNF-01	Presentar un documento que cumpla con las normas ICONTEC, normas APA para referencias bibliográficas y los requerimientos de los aspectos gerenciales del trabajo de grado especificados en el anexo C de las guías generales.	
RNF-02	El documento final no debe exceder las 200 hojas	
RNF-03	Determinar los criterios de recopilación, organización y presentación de la información.	

RNF-04	El estudio de mercado debe seguir los lineamientos de una metodología reconocida.	
RNF-05	Establecer criterios para la priorización de los procesos que componen el estudio de mercado.	
RNF-06	El documento final debe ser claro, fácil de comprender, con el estilo y la redacción regidos por las normas ICONTEC	

*Fuente: elaboración propia*

De esta manera, se puede observar que se dio cumplimiento a cada uno de los requerimientos establecidos al inicio de la planeación del presente trabajo.

### 8.5.2. Lecciones aprendidas

- ▶ La actualización del cronograma tanto a nivel de tiempo como de costo debe ser una labor continua por parte de todo el equipo del proyecto. Esto conduce a mayores niveles de confiabilidad de los datos y a tomar acciones de manera oportuna.
- ▶ Los informes de seguimiento deben realizarse de una manera periódica, para un trabajo que toma tan poco tiempo, resúmenes quincenales llevan a demoras en la toma de decisiones.
- ▶ El control de cambios durante la ejecución del proyecto es un proceso vital que permite junto con el seguimiento tomar las acciones pertinentes dentro del tiempo adecuado.
- ▶ La comunicación entre el Gerente y los miembros del equipo, es una labor fundamental para determinar los aspectos que se consideran clave a la hora de realizar el trabajo.
- ▶ Planificar el cronograma sin tener en cuenta los fines de semana, es una práctica que requiere gran compromiso por parte de todo el equipo del proyecto, sin embargo, debido a que este tipo de trabajos son cargas adicionales a los compromisos cotidianos, se considera importante utilizar el tiempo libre para adelantar la mayor parte del trabajo.
- ▶ Empoderar a los miembros del equipo en cuanto al trabajo a desarrollar, se convierte en un factor fundamental para cumplir a cabalidad con los entregables. Es indispensable que cada miembro del equipo sea consiente del rol asignado y de cumplir con lo propuesto.
- ▶ El trabajo es una tarea que demanda tiempo, de acuerdo a ello, es de suprema importancia que los miembros del equipo y el Director del Trabajo de Grado estén alineados en los objetivos a lograr en dicha labor.

## **CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA OFERTA**

- ▶ Gran parte del comercio de hortalizas orgánicas o de origen limpio se concentra en los grandes hipermercados, los cuales se ubican en su mayoría en el municipio de Chía.
- ▶ Como común denominador de los sitios que comercializan productos orgánicos o de origen vegetal se destaca su presentación, toda vez que se encuentran debidamente empacado por lo general en cajas plásticas.
- ▶ En los sitios que comercializan productos de origen limpio, existe una zona específica donde los consumidores encuentran las diferentes alternativas para su compra.
- ▶ Los oferentes de productos orgánicos se encuentran ubicados en cerca de los estratos 4,5 y 6.
- ▶ Se encontraron alrededor de 8 productores que comercializan sus productos al interior de las grandes cadenas.
- ▶ En municipios como Cajicá y Sopó no se evidenciaron comercializadores de este tipo de productos, sin embargo, los mercados campesinos que se realizan en una periodicidad determinada son fuente para encontrarlos.

### **9.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

- ▶ Hoy día, los consumidores de vegetales de origen limpio realizan su compra en hipermercados, sin embargo, al momento de preferir un sitio, se evidencia un aumento en el número de personas que cambiarían el lugar si se cuenta con una tienda especializada.
- ▶ De acuerdo a la observación de campo, en la mayoría de los sitios donde se comercializan este tipo de productos no es común recibir atención personalizada, sin embargo, la encuesta sugiere, que las personas estarían dispuestas a recibir una asesoría a la hora de efectuar sus compras.
- ▶ La evolución del mercado de hortalizas, ha conllevado que las características más importantes a la hora de realizar la compra pase de ser el precio a atributos como la frescura y la apariencia.
- ▶ Los productos que presentan una mayor frecuencia de consumo es la zanahoria y la lechuga crespa verde.
- ▶ Gran parte de la muestra encuesta indica consumir vegetales de manera cotidiana.
- ▶ De acuerdo a las características del cultivo, la proporción de la demanda que atendería la operación del producto del proyecto, se ubica en el 0.6% anual.
- ▶ Con respecto a los productos de origen limpio, existe una intención de compra por parte de los encuestados superior al 96%.
- ▶ De acuerdo a la proyección de la demanda, existe la posibilidad de aumentar el tamaño del cultivo, toda vez que se tiene pronosticado un aumento de la población ubicada en la zona de influencia.

### **9.3. CONCLUSIONES GENERALES**

- ▶ En Colombia, el gobierno tanto a nivel nacional, departamental como municipal, tiene definidas políticas claras para impulsar la agroindustria desde diferentes perspectivas.
- ▶ En Colombia, el consumo per cápita de productos de origen vegetal se establece en 40 Kg/año, donde lo recomendado es 120 Kg/año.
- ▶ Existe una posibilidad real de incursionar en el mercado de hortalizas de origen limpio, de acuerdo a los resultados obtenidos tanto en el estudio de la oferta como de la demanda.
- ▶ Hay poca oferta de tiendas especializadas en productos de origen limpio en la Sabana Centro de Bogotá, encontrando que los consumidores día a día buscan nuevas alternativas para realizar la compra.

### **9.4. RECOMENDACIONES**

- ▶ Realizar los demás estudios que se consideren pertinentes a nivel de factibilidad, toda vez que el estudio de mercado arroja resultados positivos en cuanto a la intención de compra por parte de los consumidores.
- ▶ Instaurar dentro de la estrategia de comercialización aspectos que conlleven a la asesoría personalizada para los diferentes clientes, así como la ubicación estratégica de un punto especializado en comercialización de productos de origen limpio.
- ▶ Ofrecer la compra de productos por internet, así como entrega a domicilio de los productos comprados.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ministerio de Agricultura , Pesca y Alimentación, «INFORME DEL SECTOR FRUTAS Y HORTALIZAS (Oferta, Distribución y Demanda),» Junio 2004. [En línea]. Available: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/sectorfrutas\\_tcm7-7917.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/sectorfrutas_tcm7-7917.pdf). [Último acceso: 29 Enero 2016].
- [2] J. y. d. G. L. R. Rivera Camino, de *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*, ESIC Editorial, 2012., pp. (p.117-139).
- [3] Universidad de Sonora - M. C. Gudelia Figueroa Preciad, «Departamento de Matematicas,» [En línea]. Available: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>. [Último acceso: 17 Septiembre 2015].
- [4] Universidad de Belgrano, «El focus group como técnica de investigación. Departamento de Investigaciones,» Julio 2010. [En línea]. Available: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/254\\_Roussos.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf). [Último acceso: 28 Septiembre 2015].
- [5] Z. Económica, «Zona Económica,» Zona Económica, [En línea]. Available: <http://www.zonaeconomica.com/elasticidad-precio-demanda>. [Último acceso: 29 Enero 2016].
- [6] Infoagro.com, «EL NUEVO MODELO DE CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO.,» Infoagro.com, [En línea]. Available: [http://www.infoagro.com/frutas/consumo\\_frutas\\_hortalizas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/consumo_frutas_hortalizas.htm). [Último acceso: 29 Enero 2016].
- [7] C. d. C. d. Bogotá, «Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca,» 2 Marzo 2015. [En línea]. Available: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp\\_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola\\_ccb\\_mayo\\_2006.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pp_balance%20tecnol%C3%B3gico%20cadena%20productiva%20hortofruticola_ccb_mayo_2006.pdf).
- [8] «Asohofrucol,» [En línea]. Available: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista9.pdf>.
- [9] DANE, «DANE,» [En línea]. Available: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.
- [10] A. LOPEZ, Manual para la preparación y venta de frutas y hortalizas. Boletín de servicios agrícolas de la FAO 151., Roma: Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación., 2003.
- [11] C. M. H. & D. E. ESPINAL, La cadena de cultivos ecológicos en Colombia. Una mirada global de su estructura y dinámica.Documento de Trabajo No 68., Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. , 2005.
- [12] L. & P. S. MÜNCH, Nuevos fundamentos de mercadotecnia., Mexico D.F.: Editorial

Trillas., 2005.

- [13] El Tiempo, «El Tiempo, uso del dinero en efectivo es muy alto a nivel global,» 2014. [En línea]. Available: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/uso-del-dinero-en-efectivo-es-muy-alto-a-nivel-global/14405095> . [Último acceso: 10 Octubre 2015].
- [14] D. N. d. Desarrollo, «Todos Por un Nuevo Pais,» [En línea]. Available: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx#Default=%7B%22k%22%3A%22%22%2C%22r%22%3A%5B%7B%22n%22%3A%22PNDNombrePlan%22%2C%22t%22%3A%5B%22%5C%22%2C%7%82%2C%7%8250726f7370657269646164207061726120546f646>. [Último acceso: 5 Febrero 2015].
- [15] G. d. Cundinamarca, «Plan de Desarrollo Departamental 2012-2016,» [En línea]. Available: [http://www.cundinamarca.gov.co/wps/portal/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeplaneacion/SecretariadeplaneacionDespliegue/aspolyplanprog\\_contenidos/csecreplanea\\_poliplanprog\\_plandesarrdep](http://www.cundinamarca.gov.co/wps/portal/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeplaneacion/SecretariadeplaneacionDespliegue/aspolyplanprog_contenidos/csecreplanea_poliplanprog_plandesarrdep). [Último acceso: 8 Febrero 2015].
- [16] M. J. S. Lozano, PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL GACHANCIPÁ 2012-2015 "Progreso Para Todos", Municipio de Gachancipá: Mayo 31 2012, 2012.
- [17] PROCOLOMBIA, «Portal Oficial de Inversion de Colombia,» [En línea]. Available: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/bogota-dc.html>. [Último acceso: 15 Febrero 2015].
- [18] A. H. d. Colombia, «Guia Ambiental HORTOFRUTICOLA de Colombia,» 2009. [En línea]. Available: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_30\\_GUIAhortifruticultura\[1\].pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura[1].pdf). [Último acceso: 20 Febrero 2015].
- [19] ASOHOFRUCOL, «Lineamientos de Politicas para el sector Hortofrutícola,» Agosto 2010. [En línea]. Available: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista13.pdf>. [Último acceso: 21 Febrero 2015].
- [20] ASOHOFRUCOL, «Revistas Asohofrucol,» ASOHOFRUCOL, [En línea]. Available: <http://www.asohofrucol.com.co/RevistaFyH.php>. [Último acceso: 22 Febrero 2015].
- [21] [En línea]. Available: [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2872/6214\\_bt\\_hortofruticola.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2872/6214_bt_hortofruticola.pdf?sequence=1).
- [22] DANE, «Departamento Administrativo Nacional de Estadística,» Gobierno de Colombia, 2005. [En línea]. Available: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>. [Último acceso: 1 Marzo 2015].
- [23] Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, «Instituto Colombiano de Bienestar Familiar,» Agosto 2011. [En línea]. Available:



- <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortallCBF/NormatividadC/ENSIN1/ENSIN2010/LibroENSIN2010.pdf>. [Último acceso: 9 Marzo 2015].
- [24] El Tiempo, «Suben las Hortalizas,» El Tiempo, [En línea]. Available: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-791758>. [Último acceso: 10 Septiembre 2015].
- [25] INCODER, «Acuerdo De Competitividad De La Cadena De Hortalizas,» INCODER, [En línea]. Available: [www.incoder.gov.co](http://www.incoder.gov.co). [Último acceso: 15 Febrero 2015].
- [26] J. y. M. M. 2. FERRATO, Interviewee, *Producción, consumo y comercialización de hortalizas en el mundo..* [Entrevista]. Junio 2008.
- [27] J. OSORIO BEDOYA, «Generalidades sobre la producción de hortalizas en Colombia.,» CORPOICA, [En línea]. Available: [www.corpoica.org.co](http://www.corpoica.org.co). [Último acceso: 15 Febrero 2015].
- [28] SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA DE COMERCIO, «Estudio de Mercado, Cadena Productiva de las Hortalizas en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2009-2011).,» Estudio elaborado por la delegatura de protección de la competencia., Colombia, 2009 - 2011.
- [29] UMNG, «MAPATECNOLOGICO,» 15 Febrero 2015. [En línea]. Available: [http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=263&Itemid=264](http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=263&Itemid=264).
- [30] A. d. G. 2014, «Resumen Descriptivo del Municipio de Gachancipá, Diagnóstico General de la Provincia de Sabana Centro,» Cundinamarca, 2014.