



• **ESPECIALIZACIÓN** •
GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS



UNIAGRARIA
Fundación Universitaria Agraria
de Colombia
LA U VERDE DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA

SERVIAGRICOLA DE LA SABANA

JESUS EMILIO LUNA RIAÑO

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA

Bogotá - Colombia
2024



PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA
SERVIAGRICOLA DE LA SABANA

JESUS EMILIO LUNA RIAÑO

Proyecto de grado para optar al título de
Especialista en Gestión de Agronegocios

Orientador: IGNACIO GOMEZ RAMIREZ,
Ingeniero Agrónomo
Especialista ordenamiento y gestión Integral de Cuencas Hidrográficas, candidato a
Mg. Diseño, gestión y Dirección de Proyectos

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
UNIAGRARIA

Bogotá - Colombia
2024



AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Gracias a Dios todo poderoso quien me dio la oportunidad de retomar mis estudios y poder enfrentarme al miedo de emprender, y le ofrezco este trabajo como reconocimiento a su presencia en nuestras vidas.

Este trabajo está dedicado a las personas que son el motor de mi vida, mi esposa quien apoya todos mis sueños y proyectos y este no fue la excepción, a mis hijos que día a día me enseñan a perseverar, seguir adelante sin importar las dificultades. Ellos son mi inspiración y a quien debo dejar un legado, junto a su madre les dejaremos todo nuestro amor y la consigna de luchar por nuestros sueños y vivir felices disfrutando lo que hacemos.



RESUMEN

El plan de negocios pretende definir las políticas empresariales del agronegocio, definiendo el propósito superior, visión, misión, valores y objetivos que marcan el rumbo a seguir, presentar un análisis de mercado enmarcado en las tendencias y oportunidades de crecimiento dentro del sector floricultor. Establecer el canal de ventas y ajustarlo a las proyecciones financieras mediante el estudio de necesidad de inversiones, detalle de los ingresos operacionales y no operacionales análisis y control de los gastos; para garantizar rentabilidad del agronegocio. Realizar un estudio de competitividad del negocio, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades frente a los posibles competidores o aliados que existe en el mercado del sector. La metodología utilizada es la realización de un análisis DOFA, donde se establecieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la realización de las matrices de evaluación de factores internos y externos MEFI Y MEFE las cuales nos permiten obtener estrategias a seguir. El Ábaco de Règnier mediante el cual identificaremos los ejes y las variables estratégicas las cuales mediante el árbol de competencias definiremos los diferentes escenarios estratégicos del agronegocio y Validados por un panel expertos del sector floricultor como empresarios floricultores y experimentados emprendedores prestadores de servicios a cultivos floricultores. Se puede concluir que el agronegocio tiene una expectativa de crecimiento dentro del sector floricultor debido al constante crecimiento del mercado por la ampliación de los cultivos en la sabana de Bogotá, Antioquia y recientemente en Boyacá. El crecimiento e innovación del mercado internacional. La difícil consecución de personal y el alto costo de mano de obra del mercado siendo este el 60% del costo total. La oportunidad de entrega de los servicios y su relación con las fechas de mayor demanda y precio ligadas a las fechas importantes como San Valentín, Madres y otras fechas de importancia para la agroindustria floricultora. De acuerdo con el análisis financiero se propone los siguientes planes de acción: Reevaluación en los precios de venta de los servicios prestados para lograr



capturar clientes. Lo negativo de este plan de acción es el riesgo de una cartera con vencimiento superior a los 90 días. Incentivo a los clientes con descuentos por pronto pago. Ya que las rentabilidades son altas y la mayoría de los indicadores financieros están ligados al vencimiento de la cartera. El agronegocio es viable financieramente, ya que presenta unos indicadores alentadores ubicados en los promedios del sector. Los indicadores financieros están sensiblemente dependientes del vencimiento de la cartera, que no permite que los clientes demoren los pagos e induzca al agronegocio a financiarse con recursos externos y aumenten los costos financieros. Como recomendaciones para mejorar en el agronegocio es el manejo de la cartera, ya que su relación directa con la liquidez y los otros indicadores financieros hacen el agronegocio sensible a disminuir la rentabilidad. También se recomienda que el recurso inicial pueda ser evaluado para que pueda cubrir los costos de por lo menos 3 meses de la operación y no depender de recursos externos y así tener los costos financieros lo más bajos posibles y soportar retrasos en el pago de la cartera.

ABSTRACT

The business plan aims to define the agribusiness's corporate policies, outlining the higher purpose, vision, mission, values, and objectives that guide the direction to follow. It also presents a market analysis framed within the trends and growth opportunities within the floriculture sector. It also establishes the sales channel and aligns it with financial projections by studying investment needs, detailing operational and non-operational income, and analyzing and controlling expenses to ensure the agribusiness's profitability. It also conducts a business competitiveness study, identifying strengths, weaknesses, threats, and opportunities compared to potential competitors or allies in the sector's market. The methodology used is a SWOT analysis, which establishes the strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and develops



internal and external factor evaluation matrices (MEFI and MEFE), which allow us to develop strategies to follow. Règnier's Abacus, through which we will identify the axes and strategic variables, will be used to define the different strategic scenarios of agribusiness using the competency tree. These scenarios were validated by a panel of experts from the floriculture sector, such as floriculture entrepreneurs and experienced entrepreneurs providing services to floriculture crops. It can be concluded that agribusiness has an expectation of growth within the floriculture sector due to the constant growth of the market due to the expansion of crops in the savannah of Bogotá, Antioquia, and recently in Boyacá. The growth and innovation of the international market. The difficulty in obtaining personnel and the high cost of labor in the market, which represents 60% of the total cost. The timeliness of service delivery and its relationship with dates of highest demand and price linked to important dates such as Valentine's Day, Mother's Day, and other important dates for the floriculture agroindustry. Based on the financial analysis, the following action plans are proposed: Reassessment of the selling prices for services provided to attract customers. The downside to this action plan is the risk of a portfolio with a maturity of more than 90 days. Incentives for clients with prompt payment discounts. Profitability is high, and most financial indicators are tied to portfolio maturity. The agribusiness is financially viable, as it presents encouraging indicators within the sector averages. Financial indicators are significantly dependent on portfolio maturity, which prevents clients from delaying payments and induces the agribusiness to finance itself with external resources, increasing financial costs. Recommendations for improving the agribusiness include portfolio management, as its direct relationship with liquidity and other financial indicators makes the agribusiness susceptible to declining profitability.



It is also recommended that the initial resource be evaluated to cover at least three months of operating costs and not rely on external resources, thus keeping the financial costs as low as possible and supporting delays in portfolio payments.



TABLA DE CONTENIDOS

Plan de negocios para la empresa Serviagricola de la Sabana	1
Plan de negocios para la empresa Serviagricola de la Sabana	2
Nota de aceptación	3
Agradecimiento y dedicatoria	3
Resumen	4
Abstract	4
Tabla de contenidos.....	5
Indice de cuadros, tablas, gráficas y figuras	7
1. INTRODUCCION.....	8
2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	8
3. PLANTEAMIENTO GENERAL DE PROBLEMA	5
4. JUSTIFICACION	6
5. OBJETIVO GENERAL	10
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
7. PLAN ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO DEL AGRONEGOCIO	8
8. MARCO HISTORICO	9
9. DISEÑO METODOLOGICO DEL AGRONEGOCIO	10
10. ESTUDIO DEL MERCADO	11
11. ESTUDIO TECNICO	12
12. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	13
13. ESTUDIO LEGAL	14
14. ESTUDIO AMBIENTAL	15
15. PLAN LOGISTICO DEL AGRONEGOCIO	16
16. ESQUEMA ASOCIATIVO DEL AGRONEGOCIO	17



17. ESTUDIO FINANCIERO	18
18. IMPACTO DEL PROYECTO	19
19. RESULTADOS	20
20. CONCLUSIONES	21
21. RECOMENDACIONES	22
22. BIBLIOGRAFÍA	23
23. ANEXOS	24



1. INTRODUCCION

El sector agrícola especialmente el gremio floricultor está sujeto a programar sus cosechas en épocas y fechas especiales, esto para lograr precios de venta más rentables; como, por ejemplo, los cultivos de ornamentales (flores y ramas de corte) que sus mayores ventas y mejores precios se dan relacionados a fiestas internacionales como San Valentín, Día de la Madre, Acción de gracias, Navidad y otras festividades. Como lo reporta Salazar al decir, San Valentín y Día de la Madre son las más importantes. También está el Día de la Mujer, Pascuas, y otras celebraciones en países como España y Japón. (Diego Andrés Stacey Salazar dstacey@larepublica.com.co 9 de febrero de 2022).

Esto hace que las labores de cultivo se concentren en ciertas épocas del año, demandando mayor cantidad de mano de obra que no se puede mantener de forma permanente. Para Aliviar el manejo administrativo de este personal adicional y luego tener que prescindir de él, las compañías buscan tercerizar y dar temporalidad al personal, de tal manera que genera un ahorro económico, de esfuerzo administrativo y logístico. No generando vínculo laboral directo con este personal. Lo cual permite que no se presenten picos de ingreso de personal; dando oportunidad de entrega de las labores a emprendimientos que presten estos servicios y aporten maquinaria, equipo herramienta y personal especializado y no especializado, entregando las labores de forma oportuna y bajo los estándares de calidad requeridos.

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

En las investigaciones realizadas no se encuentran estudios sobre agronegocios que presten estos servicios, para lo cual se tomara como referencia la experiencia de algunos cultivadores de flores y emprendedores que desarrollan estas actividades en diferentes empresas floricultoras.



Estas organizaciones permiten desarrollar labores que requieren algún grado de especialización y contratación de personal con alguna habilidad particular para el desarrollo de la labor, al igual que la oportunidad en cuanto a tiempo y momento de desarrollo de la labor. Como por ejemplo la construcción de invernaderos al igual que la construcción o reparación de áreas de hidroponía o preparación de suelos para siembras destinados a cosechas de temporadas especiales de alta demanda de flor como San Valentín, Semana Santa, día de las madres, día de la mujer, Etc., con incrementos importantes en el volumen de producción.

La no ejecución de las labores, con la oportunidad requerida deja a los exportadores fuera de los mercados con mayor retorno por precio y volumen, siendo estas fechas las más importantes en la floricultura. En la temporada de San Valentín 2025, Colombia exporto 61.000 toneladas de flores en los meses de abril y mayo fechas que corresponden a la temporadas de Día de las Madres con un valor de los ingresos de cerca de los US\$430 millones. Asocolflores. 2025.

3. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA

La gran demanda de personal en los cultivos de flores y su adaptación a las diferentes formas de contrato y el ajuste a las reformas laborales vigentes, obligan al sector a tomar nuevas estrategias que permitan un oportuno desarrollo de sus actividades, y ligándolo al cumplimiento de la normatividad legal y los requerimientos propio de los sellos de autogestión como Flor verde y otros.

La adquisición de nuevas tecnologías y la transferencia de tecnología en el ámbito de la capacitación en busca de una mayor eficiencia de las actividades, encaminadas a disminuir costos de producción, se entiende como una segunda fortaleza del sector

Esto hace que sea un sector con las características y atractivos ideales para desarrollar emprendimientos encaminados a suplir estas necesidades y aportar en el desarrollo de la región proporcionando empleo a personal de las zonas de influencia como lo son Cundinamarca, Antioquia y en desarrollo el departamento de Boyacá.



4. JUSTIFICACIÓN

La labor de los floricultores colombianos genera 200 mil trabajos formales, entre directos e indirectos, donde 60% de los puestos son ocupados por mujeres, muchas cabezas de hogar; así mismo, este oficio aporta el 25% del empleo formal rural femenino del país y el 7% del PIB nacional, datos que entregó Asocolflores. (El Empleo.com Investigación laboral / 14 de febrero de 2023). Adicionalmente, durante las temporadas de San Valentín y el Día de la Madre, se generan 20.000 empleos temporales extra. (Diego Andrés Stacey Salazar dstacey@larepublica.com.co 9 de febrero de 2022).

La producción de flores con destino a la exportación se concentra en los departamentos de Cundinamarca (66%) y Antioquia (33%). El 1% restante se encuentra distribuido en pequeñas áreas en Boyacá, Eje cafetero, valle del cauca y Nariño. (Min agricultura, Cadena de Flores, Follajes y Ornamentales Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales diciembre 2020).

Asocolflores expreso que se necesita mano de obra temporal debido a la alta demanda de la época, especialmente en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia. (Diego Andrés Stacey Salazar dstacey@larepublica.com.co 9 de febrero de 2022). Esta demanda está asociada a la celebración del día de San Valentín o de los enamorados especialmente en lo Estados Unidos.

Se deja tercero o empresas temporales la consecución del personal calificado, la incorporación y todo el trámite administrativo; la ejecución de la labor es responsabilidad del contratante, entregando labores completas y con la calidad y eficiencia requerida; sin que esta implique procesos de control que son delegados.

La tercerización de las labores de oportunidad es el ambiente propicio para que se desarrollen emprendimientos relacionados al sector floricultor con servicios como construcción mantenimiento de invernaderos, áreas de hidroponía, preparación de suelos, labore de mantenimiento de infraestructura de tutoraje y maderas e inclusive construcciones civiles.



5. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de negocios para la empresa Serviagricola de la Sabana, que preste servicios de apoyo a diferentes unidades de producción agrícola, a libre exposición y bajo invernadero en cultivos como ornamentales, ramas de corte, arándanos, hortalizas y otros que se ubiquen en la sabana de Bogotá departamentos de Cundinamarca, y Boyacá.

Inicialmente se desarrollarán las actividades en empresas del sector floricultor para luego expandirnos a otros sectores.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Especializarnos en servicios para empresas productoras de rosas y clavel apoyando aspectos como cambio de cubiertas y preparación de suelos y estructuras de siembra.
2. Iniciar en empresas de mediano tamaño que nos aporten la posibilidad de desarrollar las actividades de manera continua.
3. Expandirnos a otras empresas del sector floricultor que su producto de siembra sea diferente a rosas y clavel.

7. PLAN ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO DEL AGRONEGOCIO

a. MEGATENDENCIAS

Las mega tendencias relacionadas con los valores sociales son las más relevantes para nuestro agronegocio, ya que el bienestar de nuestros colaboradores generara la continuidad del negocio, en vista que la permanencia del personal en la actividad floricultora es una de las necesidades de nuestros clientes.

Es importante el desarrollo personal de los trabajadores, enfocados en el desarrollo de la vocación agrícola de las personas, generando identidad y pertenencia del sector (empoderamiento individual), y buscando el aporte de su máxima capacidad laboral dando lugar al incremento en la eficiencia y por ende la productividad proporcionando una mejora económica del agronegocio.



.En nuestro agronegocio sedará la oportunidad de avance educativo, generando crecimiento personal y apoyo a nuestra organización aplicando lo aprendido en favor del agronegocio.

El crecimiento económico de los clientes del agronegocio y del personal de nuestra organización da bienestar y confort que permite un mayor desempeño. Esto mejorara la eficiencia y la rentabilidad del agronegocio. Esto implica proveer el acceso a beneficios como el pago justo; mediante el cumplimiento de para fiscales de ley (salud, pensión y caja de compensación) y la vinculación a cooperativas o fondos de empleados que permitan inicio de vida crediticia, cultura de ahorro, acceso a crédito hipotecario, de libre inversión y otros.

FORMULACION ESTRATEGICA DEL AGRONEGOCIO:

a. ANALISIS DOFA

ANALISIS INTERNO DEL AGRONEGOCIO

1. Fortalezas

No.	Nombre del Factor	Descripción del Factor
F1	Cambios en jornada Laboral	Reducción de la jornada laboral, visto como un incremento de costos en el sector floricultor
F2	Posicionamiento del sector floricultor	Mas de 30 años de actividad y posicionamiento mundial
F3	Inflación	El incremento en el valor del dólar permite a los floricultores hacer mayor inversión en el sector
F4	Nuevos desarrollos y actualización de tecnología	El sector floricultor uno de los más tecnificados y con permanente desarrollo de tecnologías
F5	Nuevas normas laborales	Las nuevas normas laborales hacen que los floricultores tercerizan sus actividades



2. Debilidades

No.	Nombre del Factor	Descripción del Factor
D1	Expectativa de Cambio en el país	La expectativa de cambio con incrementos en mano de obra del sector
D2	Identidad en el sector agrícola	Los floricultores y el personal se sienten identificado con el sector y ejerce compromiso de continuidad
D3	Política Ambiental empresarial	Exigen eficiencia y compromiso con el personal y medio ambiente
D4	Nuevas normas laborales	Las nuevas normas generan expectativa en el incremento de costos de producción en el sector
D5	Ley 2101 de 2021	La reducción en jornada laboral incrementa los costos de producción.

ANALISIS EXTERNO DEL AGRONEGOCIO

3. Oportunidades

Código Factor	Nombre del Factor	Descripción del Factor
O1	Selección de personal	Podemos reclutar personal de base y especializarlo en labores específicas de la floricultura
O2	Especialización de labores	Nos podemos centrar en actividades específicas y desarrollarla de manera eficiente
O3	Calidad y oportunidad del servicio	Al ser especializados en las labores garantizamos calidad de la labor y la oportunidad de la ejecución
O4	Competencia	Mínima competencia, y competencia con poca experiencia y pocos conocimientos del sector
O5	Contactos y promoción	Treinta años en el sector garantiza una base de datos y medios de promoción



4. Amenazas

No.	Nombre del Factor	Descripción del Factor
A1	Costos directos de personal	El 60% del costo de producción es personal, es una necesidad disminuir el costo con eficiencia del personal
A2	Procesos innovadores y capacidad de aportar	La eficiencia se incrementa con la innovación y el desarrollo de tecnologías nuevas
A3	Cultura organizacional	La floricultura tiene una cultura organizacional que busca la eficiencia y control de gastos y presupuestos
A4	Manejo de personal por zonas	La floricultura se ubica en zonas muy definidas (sabana de Bogotá y Cundinamarca, Antioquia y Boyacá)
A5	Costos financieros de acreedores	el sector floricultor paga a 90 días, a los proveedores

ENTORNO INTERNO

FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1 - Cambios en jornada Laboral	F1O1 , Especializando el personal en las labores o subprocesos, permite el reclutamiento de personal acorde a la labor	F1A1 - -La contratación de obra labor (destajo) permite incrementar el rendimiento y la eficiencia en las labores, disminuyendo el costo de personal
F2 - Posicionamiento del sector floricultor	F2O2 - La clara clasificación de los subprocesos permite identificar las labores y el perfil de las personas para desarrollar la actividad	F2O2 - El constante desarrollo tecnológico e introducción de nuevas tecnologías permite innovar en busca de la reducción de costos
F3 - Inflación		
F4 - Nuevos desarrollos y actualización de tecnología	F4A2 Desarrollo de tecnologías eficientes y que maneje tiempos y movimientos para evitar reprocesos	
F5 - Nuevas normas laborales		



DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
D1 - Expectativa de Cambio en el país		
D2 - Identidad en el sector agrícola	D4O3 - Vinculación de personal con vocación agrícola y hacer presencia en ferias campesinas de las alcaldías para vincular personal con vocación agrícola	D2 A4 - desarrollar estrategias para la ubicación de los municipios con vocación agrícola y promover procesos vinculativos de personal agrícola
D3 - Política Ambiental empresarial	D3O2 - Generar un programa de especialización en labores y tercerización de estas para innovar en el servicio con eficiencia y oportunidad	
D4 - Nuevas normas laborales		D2A2 - Implementar nuevas tecnologías, eficientes y oportunas que den valor agregado y permitan adaptarse a la nueva legislación laboral.

Las contrataciones de personal y la adaptación a las diferentes formas de contratación, junto con el ajuste de las nuevas normas laborales son las estrategias principales que determinan la consolidación de los servicios y el cumplimiento de normas y sellos de nuestros clientes como nuestra fortaleza principal.

La capacitación y la adquisición de nuevas tecnologías y su adaptación nuestra segunda fortaleza.

Como amenazas principales están la ley 2101 de 2021 y la expectativa de la reforma laboral y pensional; que debe ser adaptadas para se vuelva un incentivo en adquisición de nuevos clientes

b. Grafica MEFI vs MEFE y Estrategias a implementar

A continuación, estamos presentando la valoración y calificación de cada una de las variables más importantes en nuestro análisis Mefi y Mefe y poder establecer las estrategias a implementar.



MATRIZ EFI - Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Interno Clave	Peso	Calificación	Total, Ponderado
FORTALEZAS			
F1 - Cambios en jornada Laboral	0,15	4	0,6
F2 - Posicionamiento del sector floricultor	0,15	3	0,45
F3 - Inflación	0,08	3	0,24
F4 - Nuevos desarrollos y actualización de tecnología	0,1	4	0,4
F5 - Nuevas normas laborales	0,12	4	0,48
Subtotal	0,6		2,17
DEBILIDADES			
D1 - Expectativa de Cambio en el país	0,08	1	0,08
D2 - Identidad en el sector agrícola	0,07	2	0,14
D3 - Política Ambiental empresarial	0,08	2	0,16
D4 - Nuevas normas laborales	0,12	2	0,24
D5 - Ley 2101 de 2021	0,05	1	0,05
Subtotal	0,4		0,67

MATRIZ EFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos

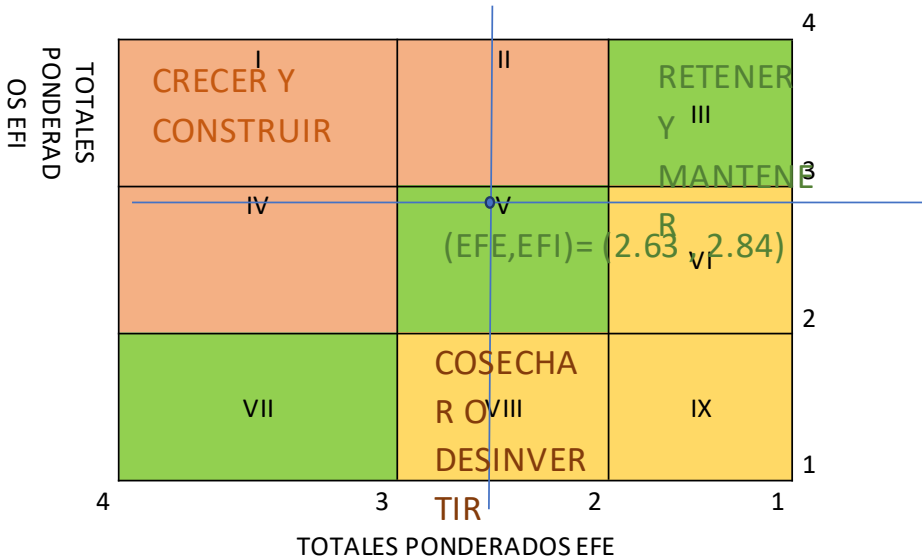
Factor Externo Clave	Peso	Calificación	Total, Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1 - Selección de personal	0,15	4	0,6
O2 - Especialización de labores	0,15	3	0,45
O3 - Calidad y oportunidad del servicio	0,12	3	0,36
O4 - Competencia	0,06	4	0,24
O5 - Contactos y promoción	0,08	3	0,24
Subtotal	0,56		1,89
AMENAZAS			
A1 - Costos directos de personal	0,1	1	0,1
A2 - Procesos innovadores y capacidad de aportar	0,05	2	0,1
A3 - Cultura organizacional	0,1	2	0,2
A4 - Manejo de personal por zonas	0,04	1	0,04
A5 - Costos financieros de acreedores	0,15	2	0,3
Subtotal	0,44		0,74
Total, Factores Externos	1,00		2,63



GRAFICA MEFI VS MEFE

Factor interno (EFI): 2.84

Factor externo (EFE) : 2,63



Al graficar nuestros variables claves no permite establecer que nuestro agronegocio se ubica en el cuadrante V, que lo ubica en la fase de retener y mantener, muy cerca de la fase de crecer y construir, es importante mantener un concepto e incorporación de nuevas tecnologías, innovación en el agronegocio y tener mucho cuidado y control par que el agronegocio crezca y se aproxime o pase a los cuadrantes Vi, VIII y IX en la fase de cosechar o desinvertir. Esto ya que está muy ligado a mantener principios de pago justo, manejo de cartera, oportunidad y calidad del servicio.



Plan Prospectivo y Estratégico:

a. Ábaco de Règnier

IDENTIFICACIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS	FACTORES DE ÉXITO
Eje Productivo	Incremento en la Productividad
	Implementación de régimen laboral y pago justo
	Gestión de Costos de Producción
Eje Ambiental	Acoplamiento al manejo ambiental de los clientes
	Manejo de Residuos
	Acoplamiento a los sellos de los clientes
Eje Organizacional	Fortalecimiento de Políticas Orgánicas
	Diseño de Procesos Organizacionales
	Aseguramiento de Sostenibilidad Financiera del Agronegocio
Eje Tecnológico	Fortalecimiento de Procesos de Innovación y Transferencia Tecnológica
	Adaptación de los procesos de los clientes
Eje de Mercadeo	Alianzas estratégicas para apoyo de la comercialización
	Posicionamiento de la marca en el mercado regional
	Fortalecimiento de Servicio al Cliente



IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

EJE ESTRATÉGICO	FACTORES DE ÉXITO (Título Largo)	Título corto	Descripción de las Variables Estratégicas
Eje Productivo	Incremento en la Productividad	Prod	Rendimientos por labor (horas hombre)
	Implementación de régimen laboral y pago justo	Parafiscales	Cumplimiento de la norma
	Gestión de Costos de Producción	CdP	Manejo eficiente de la maquinaria y eficiencia en logística
Eje Ambiental	Acoplamiento al manejo ambiental de los clientes	Amb	Conjunto de labores que los clientes maneja para el eficiente manejo ambiental
	Manejo de Residuos	Resid	Disposición adecuada de residuos según normatividad y necesidad del cliente
	Acoplamiento a los sellos de los clientes	Sellos	Si los clientes poseen sellos adaptase para dar cumplimiento de las normas
Eje Organizacional	Fortalecimiento de Políticas Orgánicas	PolOrg	Mantener una estructura plana que lleve a una mayor eficiencia en la ejecución del servicio
	Diseño de Procesos Organizacionales	DPO	Establecer procesos de flujo que permitan mayor eficiencia y minimice los reprocesos y pérdidas de tiempo
	Aseguramiento de Sostenibilidad Financiera del Agronegocio	Fin	Políticas financieras que permitan un flujo de caja que permita el cumplimiento de las normas laborales y de sueldo, de tal manera exista empoderamiento a la empresa por parte de los colaboradores
Eje Tecnológico	Fortalecimiento de Procesos de Innovación y Transferencia Tecnológica	Procesos	Se refiere a la necesidad de actualizar los procedimientos
	Adaptación de los procesos de los clientes	Adclien	Aplicar los procedimientos de los clientes y adaptarlos para mejorarlos
Eje de Mercadeo	Posicionamiento de la empresa en una zona específica	Com	Ubicar una zona en específico para minimizar los reprocesos y desplazamientos de personal y herramientas
	Posicionamiento de los servicios en pocos productos	PosMarc	Definir pocos cultivos para generar especialización de servicios y posteriormente ampliar a más cultivos



ARBOL DE COMPETENCIAS

AREA	NOMBRE DE COMPETENCIA	DESCRIPCION	¿ES CORE COMPETENCE (Competencia Central)?
RAIZ	Conocimiento de objetivo comercial y la necesidad de los clientes	Tener en cuenta la necesidad de oportunidad que tiene el cliente para suplir su necesidad	Sí
	Valores empresariales cumplimiento y calidad en el servicio	Valores empresariales cumplimiento y calidad en el servicio	Sí
TRONCO	Procesos de labores documentados para evitar pérdidas de tiempo y reprocesos	Procesos de labores documentados para evitar pérdidas de tiempo y reprocesos	No
	Definición de cultivos clave	Definición de cultivos clave	No
RAMAS	Desarrollo de actividades en las zonas de occidente de la sabana de Bogotá	Posicionamiento de los servicios en los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Facatativá y El Rosal	No
	Estructuración de Canales Digitales cómo apoyo a la comercialización	Estructuración de Canales digitales cómo apoyo a la comercialización	Sí

ARBOL DE COMPETENCIAS

La raíz de nuestro agronegocio es el conocimiento de los procesos que desarrollan nuestros clientes, sus necesidades en cuanto al volumen de trabajo en las épocas de mayor demanda.

La política interna de calidad y cumplimiento en la entrega de los servicios es la segunda raíz de nuestro agronegocio.

La documentación de los procesos y el manejo de planes controlados y revisados para evitar reprocesos y el impacto sobre los costos y la eficiencia del desarrollo de los servicios; además aplicar estos procesos a un número limitado de cultivos para así poder expandir nuestro agronegocio a otros cultivos e ir buscando ampliar el agronegocio a manera de expansión, son el tronco de nuestro árbol.



ABACO DE RÉGNIER

Panel de expertos

Para nuestro panel de expertos se determinaron a 5 expertos así:

Dos expertos empresarios contratistas y prestadores de servicios a cultivos de flores, en los subprocesos de cultivo y construcción y mantenimiento de infraestructura.

Dos expertos que por más de 30 años gerenciaron y dirigieron Cultivo de flores de exportación en la sabana de Bogotá, y uno de ellos de origen ecuatoriano y mucha experiencia en la industria floricultora.

Un experto en el área de mantenimiento y construcción de infraestructura de cultivos de flores en una de las empresas con mayor trascendencia en el sector floricultor en por lo menos 20 años de servicio.

DISEÑO DE ESCENARIOS

NORMAL

Cumplimiento de la norma laboral y pago de parafiscales al 100%. Cumplimientos de los estándares de los clientes con aportes innovadores básicos sin impacto económico. Cumplimiento de las normas ambientales generadas por el cliente. Se aplican los procesos del cliente con pocos aportes a rendimientos y calidad. Se cumple y se muestra interés en estar al día con las listas de chequeo y se cumple la norma al 100%

PESIMISTA

Cumplimiento de la norma laboral y pago de parafiscales al 80%. Cumplimientos de los estándares de los clientes sin aporte. Cumplimiento básico ambiental. Se aplican los procesos del cliente sin aportes a rendimientos y calidad. El agronegocio cumple lo básico en cuanto a las listas de chequeo de la norma y es aplicable en un 90%,



OPTIMISTA

Cumplimiento de la norma laboral y pago de parafiscales al 100% y beneficios adicionales a los colaboradores. Cumplimientos de los estándares de los clientes con aportes innovadores con impacto en costos rendimiento y eficiencia de los procesos. Cumplimiento y aporte en las normas ambientales vigentes dando ejemplo de innovación. Se aplican los procesos del cliente con pocos aportes a rendimientos y calidad. Se cumple la norma se esté permanente actualizado en las listas de cheque aplicando cambios de manera autónoma lo cual implica que el cliente y sus sellos estén vigentes.

Para el agronegocio es importante la consecución de clientes y contratación de servicios, donde se debe tener en cuenta el régimen laboral para que nuestros colaboradores reciban salarios dignos totalmente acordes a la ley, estrategia de costos de producción y bajos reprocesos, como ejes internos principales. Además, debemos adecuarnos a las necesidades del cliente siendo consecuentes con las normas internas de los estos, sus políticas de crecimiento como los sellos de auto regulación como BPA, GlobalGab y otros que están presentes en nuestro entorno empresarial.

Por último, la calidad de los trabajos encomendados en el contrato es fundamental para el desarrollo de nuestro agronegocio, ya que nos garantiza el crecimiento de este al darnos una ventaja comparativa y competitiva frente a empresas similares.

Con estas consideraciones nuestro escenario apuesta el escenario normal ya permite un inicio del agronegocio con permanencia y de reconocimiento para emprender y mantener con una proyección a entrar al escenario optimista en 3 años que hace al negocio auto sostenible y con permanencia en el tiempo.

8. MARCO HISTORICO

El crecimiento y el desarrollo de la floricultura en Colombia inducen a nuevos empleos directos e indirectos, como a inversiones e industrias complementarias al sector y de otros sectores, produciendo un efecto multiplicador positivo en la economía global. (Martha Lucia Quiroz. La floricultura en Colombia en el marco de la globalización. publicaciones.eafit.edu.co)



Lo cual permite desarrollar actividades en torno a este nicho económico y similares ya que el avance tecnológico de este lo pone como modelo y poder desarrollar otros sectores agrícolas, que requieran de los mismos servicios.

Para los floricultores colombianos el año se divide en cuatro importantes temporadas: San Valentín, en febrero; el día de la madre, en mayo; el día de Acción de Gracias, en noviembre y Navidad en diciembre.

En orden de mayor producción el 14 de febrero (San Valentín) se convierte en la mejor temporada de exportación para los floricultores, cuyo despacho principalmente a Estados Unidos se triplican entre el 28 de enero y 10 de febrero. (Procolombia. ¿Cómo funciona el sector floricultor en Colombia?.2019)

Estas temporadas generan una gran demanda de actividades y de personal que en la mayoría de las oportunidades no pueden ser suplidas por las empresas productoras de flores y son contratadas con emprendimientos alrededor de ellas, que proveen personal que desarrolla estas actividades.

Las flores colombianas están abriendo nuevos mercados internacionales gracias a su calidad, así como por sus grandes logros en términos de diplomacia sanitaria; además, la demanda ha aumentado después de la pandemia y se espera que siga creciendo en 2023. Perspectiva Positiva para las Exportaciones de Flores en 2023, Sectorial, enero 2023.

El sector floricultor se encuentra en un punto de inflexión, a partir de la apertura de mercados potenciales y la generación de nuevos segmentos en mercados ya conocidos. La tendencia alcista de la venta de flores generó que las exportaciones del sector llegaran a USD 1.900 millones entre enero y noviembre de 2022, representando un incremento de 22,6% respecto al mismo periodo del 2021. Perspectiva Positiva para las Exportaciones de Flores en 2023, Sectorial, enero 2023.



Europa ha manifestado un creciente interés por las flores procedentes de Colombia y, de igual manera, Corea del Sur y Japón se muestran como regiones con oportunidad de exportación. Los claveles y mini claveles son los tipos sobre los que estos mercados manifiestan particular interés. Perspectiva Positiva para las Exportaciones de Flores en 2023, Sectorial, enero 2023.

9. DISEÑO METODOLOGICO DEL AGRONEGOCIO

DISEÑO DEL PRODUCTO

Se presta servicios de apoyo en actividades intermedias a cultivos intensivos a libre exposición y bajo invernadero, ejecutando actividades propias del cultivo proveyendo el personal y los equipos o haciendo uso de los equipos de los clientes en los momentos de mayor demanda de estas, como:

Construcción y mantenimiento de invernaderos: desde nivelación del terreno, construcción de la estructura, instalación de cubiertas y cerramientos, mantenimiento, lavado y reparación de cubiertas. Esto con personal calificado y con entrenamiento y certificación de trabajo en alturas. El servicio se presta a invernaderos con diferentes tamaños, definido por el número de naves o capillas de los cuales están compuestos.

Construcción y mantenimiento de tutorados, camas o eras para siembra de hidroponía y en suelo, reparación de las estructuras existentes. Montaje de nuevos diseños y materiales estando a la vanguardia de la innovación e investigaciones del mercado. Las camas o eras son de tamaño estándar de 32m de largo por 0,60 m de ancho.

Labores culturales de los cultivos, erradicación de socas de ciclos anteriores, limpieza de zonas a sembrar, aporques, deshierbas, hechura y mantenimiento de zanjas de drenaje y conducción de aguas lluvias, mantenimiento y poda de prados etc.

Además, se presta apoyo en elaboración de obras civiles y otras actividades que no sean habituales o de tipo transitorio o accidental de estos cultivos.



SERVIAGRICOLA DE LA SABANA

ofrecemos servicios agrícolas donde garantizamos confiabilidad, oportunidad, innovación, calidad y nuevas tecnologías en nuestro trabajo, brindando a nuestros clientes y colaboradores estabilidad económica, bajo la premisa de la rentabilidad

NUESTROS SERVICIOS

- Obras civiles
- Poda de prados
- Construcción y mantenimiento de invernaderos y de camas hidropónicas
- Cambio de cubiertas
- Mantenimiento de zanjas y drenajes



COMUNICATE CON NOSOTROS

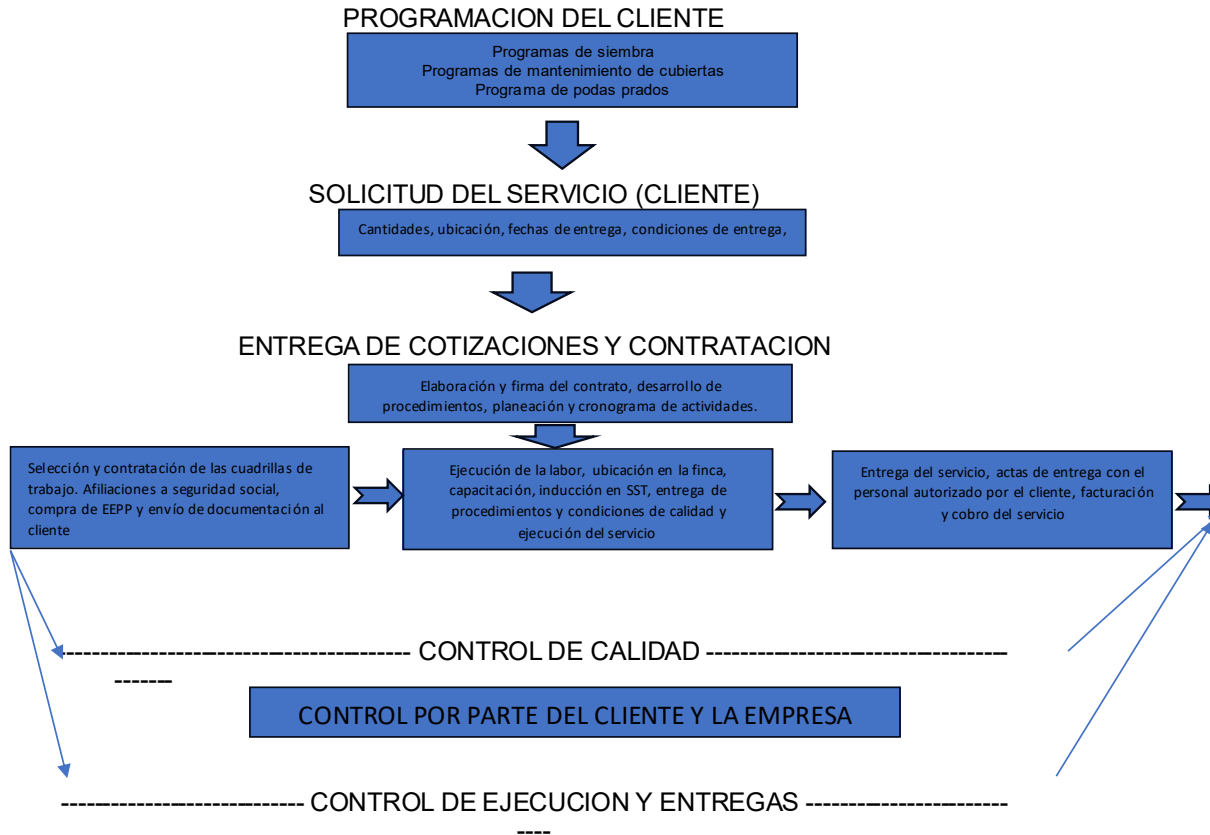
+57 3153399202

Jesus Emilio Luna Riaño





1. PROCESO PRODUCTIVO



10. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercados nos permitió identificar los siguientes aspectos:

1. Es necesario iniciar en empresas pequeñas a medianas, con tamaños menores a 50 Ha de cultivo ya que no les es rentable tener grupos de trabajo para actividades como: adecuación de suelos o camas o eras de producción para cultivos en suelo (Rosas) o hidropónicos (clavel).
2. Posteriormente hacer expansión a Cultivos más grandes más de 50 Ha de cultivo, ya que estas proporcionarían más plazas o de fincas donde desarrollar las actividades permitiendo tener constancia en el trabajo, continuidad a lo largo del año para dar estabilidad económica tanto al agronegocio como a los colaboradores.



3. El ingreso a las fincas se da generalmente por recomendaciones voz a voz, mostrando resultados en los trabajos realizados en diferentes fincas o empresas de flores. Dado el conocimiento del sector y las bases de datos adquiridas con anterioridad se puede promocionar el agronegocio en las diferentes empresas floricultoras de la sabana de Bogotá, y sus sedes en los diferentes municipios de Cundinamarca y Boyacá.
4. Los competidores son empresas similares que nacen de personas que en algún momento fueron empleados realizando estas labores, con un grado de educación entre básico y técnico y muy pocas oportunidades profesionales. Y decidieron o forzosamente se les dio la oportunidad de desarrollar estas tareas tercerizados ya que los floricultores ven mejores resultados cediendo estos trabajos a terceros y no con su personal de planta.

Es importante no verlos como competidores si no como aliados que generen complementariedad con nuestro agronegocio y poder generar ganancias a ambos emprendimientos, poder asesorar y capacitar a quienes nos pueden ayudar a desarrollar las actividades.

5. La necesidad de los clientes se resume en las épocas de construcción, preparación, siembra, mantenimiento y renovaciones de estructuras y de cultivos se dan en gran volumen previos a las cosechas de las fiestas importantes. Las fincas no tienen el nivel de repuesta a estos cambios y prefieren por eficiencia y reducción de costos hacer un apoyo con una empresa contratista reforzar la ejecución de las labores.

11. ESTUDIO TECNICO

UBICACIÓN

Se establece como sede principal la ciudad de Bogotá, pero el desarrollo de las actividades se prestará en la sede de cada cultivo cliente, esta implica tener alcance en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Antioquia.



Ya que los cultivos que requieren de estos servicios se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de estos departamentos, en búsquedas de nuevas tierras que permitan el desarrollo de estas actividades

CARACTERIZACION DEL AGRONEGOCIO.

Serviagrícola de la Sabana será un agronegocio prestador de servicios agrícolas, sirviendo empresas del sector agrícola como cultivos intensivos bajo invernadero o a libre exposición como cultivos de flores, arándanos, Cannabis, hortalizas y otros. Identificando sus necesidades asociadas a concentración de labores inherentes a temporadas específicas como las fiestas internacionales donde la demanda de productos implique intensificación de estos trabajos.

DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS

Se presta servicios de apoyo a cultivos a libre exposición y bajo invernadero, ejecutando actividades propias del cultivo proveyendo el personal y los equipos o haciendo uso de los equipos de los clientes en los momentos de mayor demanda de estas, como:

Construcción y mantenimiento de invernaderos: desde nivelación del terreno, construcción de la estructura, instalación de cubiertas y cerramientos, mantenimiento, lavado y reparación de cubiertas. Esto con personal calificado y con entrenamiento y certificación de trabajo en alturas.

Construcción y mantenimiento de tutorados, camas o eras para siembra de hidroponía y en suelo, reparación de las estructuras existentes. Montaje de nuevos diseños y materiales estando a la vanguardia de la innovación e investigaciones del mercado.

Labores culturales de los cultivos, erradicación de socas de ciclos anteriores, limpieza de zonas a sembrar, aporques, deshieras, hechura y mantenimiento de zanjas de drenaje y conducción de aguas lluvias, mantenimiento y poda de prados etc.

Además, se presta apoyo en elaboración de obras civiles y otras actividades que no sean habituales o de tipo transitorio o accidental de estos cultivos.



FORMULACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

a. MISION

Ser una empresa prestadora de servicios agrícolas ofreciendo confiabilidad, oportunidad, innovación y calidad de nuestros trabajos, brindando a nuestros clientes y colaboradores estabilidad económica, bajo la premisa de rentabilidad.

b. VISIÓN

Para el 2028 ser reconocida como una empresa agrícola comprometida con la calidad, innovación y aportando nuevas tecnologías a los servicios. Cumpliendo las obligaciones laborales legales y ser percibidos como una alternativa de solución a las dificultades de nuestros clientes y colaboradores.

c. VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: con el entorno y medio ambiente, los colaboradores con el cumplimiento de las obligaciones legales y brindando el acceso a beneficios adicionales, con los clientes y la competencia siendo innovadores.

Honestidad: mediante decisiones éticas, acordes a las necesidades de los clientes dando respuesta a sus solicitudes, con los colaboradores al dar cumplimiento a sus obligaciones legales y/ extralegales.

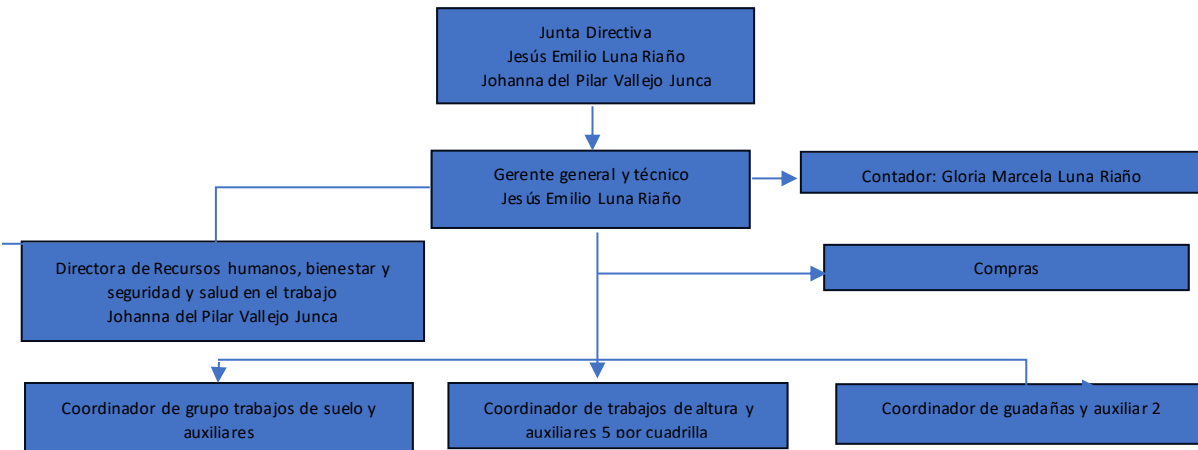
Compromiso: con el sector y la sociedad del entorno.

Lealtad: a nuestros clientes, colaboradores, competencia.

8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AGRONEGOCIO

El agronegocio tendrá una estructura muy plana, más bien básica donde las personas que manejaran los negocios son los socios fundadores, así



El Gerente General: Ingeniero Agrónomo especialista en Gestión de Agronegocios con 30 años de experiencia en cultivos de flores desempeñando todos los cargos técnicos y administrativos como director de producción y gerente de finca.

Directora de recursos humanos: Trabajadora Social especialista en Gerencia de Salud ocupacional, con 20 años de experiencia en Bienestar, seguridad y salud en el trabajo y manejo de personal; en empresas del sector floricultor, mensajería y sector financiero.

Contador: contador Público con 25 años de experiencia en Contabilidad general, impuestos, nómina y manejo de inventarios.

A nivel operativo los grupos de trabajo tendrá dos encargados que estarán en un 100% del tiempo con el personal operativo generando informes de cumplimiento y liderando el trabajo.

1. OBJETIVO GENERAL

Definir e implementar un plan logístico estratégico para el agronegocio Agro servicios de la Sabana, que su fin principal es desarrollar actividades de servicio en explotaciones agropecuarias intensivas como cultivos de flores y ornamentales de corte, con objetivo principal de reducir procesos que demandan mucha atención logística en las empresas cliente y determinan una gran capacidad logística a nuestro agronegocio y ser eficientes y



rentables.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar la cadena logística del proceso de servicios y definir puntos críticos y las mejoras a aportar como prestador de servicios agrícolas.
- b. Definir indicadores de desempeño, realizar procesos de seguimiento, con el fin de medir, evaluar, replantear, mejorar el plan logístico generando acciones correctivas de acuerdo a la necesidad.
- c. Implementar estrategias de información y comunicación que faciliten la gestión y control de cada una de las actividades en las diferentes fincas donde se desarrollen las actividades haciendo seguimiento en el desarrollo de los trabajos y la satisfacción del cliente.
- d. Buscar y definir alianzas estratégicas con proveedores de asesoría técnica, materiales, equipos y herramientas con el objetivo de tener avances mejoras y calidad en los servicios disponibilidad de materiales, equipos y herramienta que permitan ser más eficientes y con buena calidad.
- e. Definir planes de contingencia permanentes para afrontar las novedades que se puedan presentar en cada una de las fincas clientes.

3. GESTION ESTRATEGICA DE SERVICIO AL CLIENTE

a. IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL AGRONEGOCIO

El cliente es la razón fundamental del agronegocio porque es quien nos permite desarrollar nuestra actividad comercial, generar nuestros ingresos y cumplir con nuestros objetivos de responsabilidad social, ambiental.

Para este tipo de agronegocios el cliente, sus necesidades y la forma como este define la manera de hacer las labores es de suma importancia ya que podemos aportar mejoras en la técnica, la forma de ejecutar la labor haciéndolas más eficientes y permitan entregar de



manera oportuna los servicios prestados.

El relacionamiento con los clientes y proveedores es importante para dar desarrollo y crecimiento a las regiones de influencia. En este relacionamiento es importante que los clientes nos retroalimenten en cada una de las oportunidades de prestación de servicios para poder presentar planes de mejora de implementación de nuevas técnicas y tecnologías que le permitan ser más eficientes en su objetivo productivo y el agronegocio presente alternativas que estos estén dispuestos a pagar.

La continuidad del agronegocio depende de la comunicación permanente con el cliente la retroalimentación de este la presentación de soluciones innovadoras y con soporte técnico, que genere una relación comercial a largo plazo y permanente. Además, este podrá generar recomendaciones a otros clientes y potenciales nuevos clientes.

b. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Personalización del cliente: nuestros clientes objetivo presentan necesidades particulares y una cultura en el desarrollo de sus labores, por esto hay que escuchar y adaptar las técnicas particulares en el desarrollo del servicio; es indispensable individualizar el cliente y poder ejecutar el servicio con calidad y eficiencia donde el cliente se sienta identificado con nuestros servicios.

Calidad del servicio: la calidad de nuestro servicio debe ser la lectura casi perfecta de la necesidad de nuestros clientes, en características como cumplimiento de los requerimientos técnicos y de ejecución y de oportunidad de entrega.

Estos puntos marcan la productividad y oportunidad de nuestro cliente que es quien genera los ingresos y rentabilidad del agronegocio.

Oportunidad en la entrega: En este agronegocio entregar oportunamente los servicios debe ser el valor agregado que el cliente esté dispuesto a pagar, ya que el agronegocio se basa en dar al cliente la solución a la necesidad de subir la producción en momentos claves del año como son las temporadas especiales de fiestas como San Valentín, día de las



madres, día de los Santos y otras fiestas importantes para la floricultura.

Asesoría técnica: El conocimiento del sector permite dar al cliente un valor agregado al servicio permitiendo mejorar su cultura en la ejecución de sus labores y ser el valor diferencial que el cliente desee tener y le permita diferenciarse con su competencia, y escale al agronegocio como un diferencial en la prestación el servicio.

Control y mejoramiento: Mostrar control en los procesos, es la mejor imagen que se le da a los clientes ya que en la mayoría de los servicios prestados estamos ejecutando procedimientos propios del cliente; brindando confianza y continuidad en la relación comercial a futuro. Esto construye procesos de comunicación y retroalimentación cliente proveedor y una relación permanente y de largo plazo.

MEDICION DEL SERVICIO

El control y calidad de los procesos que nos encomiende nuestros clientes es de vital importancia ya que con estos generamos confianza comercial. Por esto debemos medir el servicio en diferentes momentos y aspectos.

El primer momento y concepto es medir la satisfacción del cliente mediante comunicación directa, encuesta, control de entrega de los servicios. En estos momentos de entrega se evalúa la calidad del servicio, la oportunidad de entrega, y rendimiento.

c. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

Numero de servicios prestados: La producción del agronegocio se mide en número de servicios prestados, esto depende del tipo de actividades contratadas y las unidades de medida que cada actividad defina. Puede ser número de camas, numero de naves, metros cuadrados trabajados, jornales contratados, etc.

Rendimiento: El rendimiento se define en la cantidad de trabajo realizado por hora o jornal utilizado, de aquí dende la rentabilidad del agronegocio ya que debe ajustarse a unos parámetros de rendimiento que la empresa cliente tiene y determinan el valor de las actividades; para lo cual se debe mejorar el rendimiento.



Calidad del servicio: La calidad del servicio se debe evaluar en planillas que defina subprocesos a los cuales se les da una valoración en porcentaje de error o porcentaje de cumplimiento estado en para metros de 95 a 100% de cumplimiento o lo equivalente de 0 a 5% de error, generalmente se usa porcentaje de cumplimiento.

Cumplimiento: Se define como la cantidad de trabajo requerido en diferentes espacios de entrega y plazos determinados y se compara con la cantidad de trabajo programado para los mismos plazos y se expresa como un porcentaje de cumplimiento. Ejemplo camas realizadas por semana sobre camas programadas por semana y se multiplica por cien para expresarlo a porcentaje.

d. PLANEACION DE LA DEMANDA

La planeación de la demanda en este tipo de agronegocio de servicios es de vital importancia para generar el plan logístico de adquisición de personal, materiales, herramientas, elementos de protección personal, etc. Los cuales son nuestra responsabilidad y a lo que nos comprometamos a proporcionar. Esta planeación de la demanda se desprende de los presupuestos de producción y labores de las empresas clientes y deben ser solicitados y estudiados con tiempo para poder lograr las metas pactadas.

Normalmente estos presupuestos están influenciados por variedades a sembrar y su ciclo productivo, las fechas límites de producción para suplir el mercado, los rendimientos en las actividades a realizar y esta información es tomada de los históricos de cada una de las empresas.

f. GESTION DE LA CADENA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO DEL AGRONEGOCIO

Normalmente la prestación del servicio se pacta con el cliente de manera que el cliente proporciona la totalidad de materiales requeridos y en la mayoría de los casos las herramientas necesarias son propiedad del la empresa de servicio.



De ser necesario la adquisición de herramientas y equipos se definirá los siguientes procesos:

Proceso de compras: los criterios de este proceso es la selección de proveedores, plazos de métodos de pago, calidad de los insumos y plazos de entrega.

Proceso operativo: Este proceso debe definir aspectos como: solicitud de cotizaciones con especificaciones de calidad y compromisos de pago, generación de órdenes de compra, definición de métodos y plazos de entrega, evaluación de la calidad y recepción de los elementos de compra.

GESTION DE INVENTARIOS

La baja necesidad de compras de materiales, ya que estos los provee el cliente hace del proceso logístico de inventarios prácticamente muy sencillo, este se limitaría solo el inventario de herramienta y equipo. Que en muy pocos casos sería propiedad de la empresa puesto que los operadores de los equipos o herramientas serían los propietarios de estas y se encargarían de el mantenimiento y reemplazo.

f. GESTION DE ALMACENAMIENTO

El proceso de almacenamiento sería de mínimo impacto ya que en su mayoría los equipos reposarían en las fincas cliente, se haría un control administrativo y de seguimiento de mantenimiento preventivos y curativos para los equipos.

g. GESTION DEL TRANSPORTE

Este estaría a cargo de la gerencia de la empresa y se requeriría cuando se necesite trasladar equipo sin funcionamiento entre fincas cliente y obedece a la programación establecida por los clientes y en la mayoría de los casos se podría realizar con los colaboradores.

GESTION DE LA LOGISTICA INVERSA

La prestación de servicios requeriría de una logística inversa evaluando los posibles errores en cumplimiento del servicio por la falta de planeación. Ajustes en temas de transporte y



consecución de personal. El manejo de residuos es ejecutado por los clientes ya que estos proveen en su mayoría materiales, herramientas y equipos.

i. INDICADORES FINANCIEROS

Costo: Nos permite conocer el valor de la logística del agronegocio, lo que involucra compras, almacenamiento y anejo de inventarios de herramienta y equipo

Oportunidad de Entrega: medido como tiempo promedio de la entrega del servicio a nuestros clientes, el reducir o hacer entregas anticipadas de acuerdo con la necesidad del cliente nos permite reforzar los lazos comerciales, dando continuidad y retención del cliente

Rentabilidad: Este indicador permite conocer el estado financiero del agronegocio, si se presentan utilidades perdidas o nos encontramos en punto de equilibrio programar los crecimientos o reevaluar los costos de operación y los precios de los servicios a contratar; es vital para medir la continuidad y sustentabilidad de agronegocio.

9. ESQUEMA ASOCIATIVO DEL AGRONEGOCIO

El desarrollo de emprendimientos en el país no es una tarea fácil, es importante establecer estrategias que refuercen temas como: disponibilidad de materias primas, mano de obra y especialmente el factor financiero. La manera más fácil de lograrlo es generar compromisos con personas o emprendimientos afines y generar un tipo de asociatividad que permita sumar recursos, experiencias, capacidad de negociación y complemente de manera exitosa el crecimiento de los emprendimientos.

Para lograr estos objetivos es importante analizar los diferentes tipos de asociatividad y escoger los que nos permitan crecer de manera conjunta; a continuación, analizamos 4 tipos de asociatividad y se escogieron los que a medida que se de crecimiento se ajusten al agronegocio

Tipo de asociatividad	Beneficios	Limitantes	Posibilidades de conformación
Clúster	Agrupación geográfica de los clientes (sector de flores).	Los clústeres de flores están	Se debe ubicar el agronegocio en un

	<p>Disponibilidad de mano de obra y materias primas en el sector de influencia.</p> <p>Se puede iniciar labores en una zona específica por ejemplo sabana de Bogotá, zona norte o zona occidente</p>	<p>ubicados en tres regiones muy amplias como: son Sabana de Bogotá de Cundinamarca, Antioquia y Boyacá.</p>	<p>clúster y una sola zona al inicio de las labores y consolidarse, para luego crecer en otras zonas del mismo clúster</p>
Subcontratación	<p>Permite ingresar a diferentes clientes a través de agronegocios similares o incluir agronegocios más pequeños o con servicios complementarios que suplan las necesidades de nuestros clientes bajo la dirección y supervisión de nuestro agronegocio.</p> <p>Los riesgos y dirección de los servicios pueden ser fácilmente controlados y podemos lograr los objetivos disminuyendo esfuerzos al buscar aliados con experticia en los servicios a prestar.</p>	<p>La subcontratación se debe realizar con colaboradores responsables que nos permitan otorgar la garantía de cumplimiento con oportunidad y calidad que es nuestra mayor promesa de venta. Los subcontratantes deben aportar las obligaciones parafiscales de ley de acuerdo con nuestras políticas internas</p>	<p>Es el tipo de asociatividad más común en la prestación de estos servicios en el sector floricultor, se conocen varias empresas y personas naturales que están dispuestas a realizar subcontratación con nosotros y así mismo podremos aceptar subcontrataciones con agronegocios que requieren de nuestro servicio.</p>
Alianzas estratégicas	<p>Disminución de costos de operación.</p> <p>Disposición de personal o mano de obra para la ejecución de nuestros servicios.</p> <p>Acceso a maquinaria, herramientas y equipos que nuestros aliados tiene disponibles y poder servir a ellos con los nuestros</p>	<p>Disposición de los agronegocios a generar alianzas.</p> <p>Aceptación de los clientes de estas alianzas en sus empresas.</p> <p>Cumplimiento de las disposiciones legales.</p>	<p>Difícil ejecución, pero es viable a futuro cuando la subcontratación y las redes de servicio crezcan y maduren en función del crecimiento de los agronegocios.</p>
Redes de servicios	<p>Conformar una red de servicio podemos abarcar una serie de empresas clientes más grandes, podemos diversificar los servicios ofreciendo el cumplimiento de las necesidades de los clientes sin la necesidad de buscar muchas empresas</p>	<p>Los agronegocios de servicios en crecimiento no deben abarcar muchos servicios en el portafolio, es importante crecer e ir incrementando el portafolio o ir buscando asociatividad que tienda a llevar a la creación de una red de servicios</p>	<p>Considero que es un segundo paso de asociatividad después de la subcontratación, ya que exige el conocimiento de los aliados y su nivel de cumplimiento. Este sería el modelo asociativo más interesante para este tipo de agronegocio, al</p>



			poder ofrecer servicios diversos en los diferentes eslabones de la cadena productiva del sector floricultor y cadenas productivas similares.
--	--	--	--

Como se mencionó en el cuadro anterior, los cuatro tipos de asociatividad más beneficiosos para nuestro agronegocio son:

- Clúster
- Subcontratación
- Alianzas estratégicas
- Redes de servicio

Cada uno es el más importante para nuestro agronegocio relacionado con el nivel de desarrollo y crecimiento de este, así:

Clúster: pertenecemos a una cadena productivas que fácilmente está catalogada como clúster, producción de flores de exportación; y podemos definir mucho clúster por municipios o regiones productoras. Por ejemplo:

Sabana de Bogotá con subregiones como:

- Norte (Municipios como Nemocón, Zipaquirá, Cota, Tocancipá, Gachancipá)
- Sabana Centro (Municipios como Bogotá, La Calera, Chía, Caica)
- Sabana Occidente (Municipios como Madrid, Funza, Mosquera, Facatativá)
- Sabana Sur (Soacha, y Sibaté)

- Boyacá
- Antioquia

En los inicios de operación de Serviagricola de la Sabana debemos contemplar la Subcontratación como método asociativo de mayor ventaja ya nos permite dar cumplimiento



con nuestra promesa de venta a nuestros clientes, presentado personas o empresas que desarrollen la actividad aportando experiencia y experticia en el servicio.

Una vez se va creciendo a nivel de agronegocio se pueden establecer alianzas con las diferentes negocios o personas naturales que nos aportan hasta poder conformar redes de servicios que nos beneficien a todos, en reducción de costos, consolidación de clientes ampliación geográfica y supervisión de las labores a realizar

INTEGRANTES	MISION	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION	COMPROMISOS
Grupo de apoyo para cubiertas de invernaderos	Apoyar la línea de Invernaderos, ya que es personal especializado en esta labor.	Desarrollar en las diferentes fincas: instalación y mantenimiento de plásticos en los invernaderos y todas las labores de alturas que se requiera.	Consolidar un grupo de 4 personas con cursos de trabajo en alturas y sus respectivos permisos, con un líder; con experiencia en cambio y mantenimiento de plásticos que se encarguen de ejecutar dichos servicios. Designar unos	Cada integrante de este grupo debe comprometerse a cumplir con las disposiciones legales de los cursos de aturas, revalidando los permisos pertinentes para desarrollar la actividad solicitada.
Grupo de suelos	Apoyar las labores de suelos, como hechura de camas y su mantenimiento bien sea para hidropónicos o en suelo, apoyar labores de desyerbas, hechura y mantenimiento de canales de drenajes y otros servicios que requiera el cliente	Desarrollar contratos de apoyo al suelo que no requiera permisos de trabajo en alturas, y se tenga la experiencia necesaria para desarrollar estas actividades de suelo, capacitando de manera permanente a los colaboradores	lideres que recluten y capaciten personal para el desarrollo de las actividades encomendadas logrando rendimientos que permitan balance económico tanto para los colaboradores como para el emprendimiento	Los lideres de cada grupo deben contar con las capacitaciones necesarias para el desarrollo de las actividades que serán proporcionadas por el emprendimiento y cumplir de manera eficiente el desarrollo de las actividades previendo las necesidades de materiales y herramientas



				para su desempeño
--	--	--	--	----------------------

10. ESTUDIO FINANCIERO

a. RELACION DE COSTOS Y GASTOS

A continuación, se desarrolla un cuadro de costos mensual, donde se tienen en cuenta diferentes aspectos, como:

- Los ingresos están calculados con las cantidades mensuales mínimas que una finca productora de flores requiere contratar para estar al día.
- Los costos de personal por labor están calculados con el valor de parafiscales sin incurrir en incumplimientos legales.
- Los costos de dotaciones están calculados en promedios mensuales ya que se entregan a los colaboradores cada 4 meses según la ley y los elementos de protección personal EEPs, se proporcionan de acuerdo con la vida útil de estos. Lo que no permite clasificarlos como costos directos variables.
- Igualmente, el costo de combustibles es un costo directo variable ya que está ligado a la cantidad de área a trabajar. Por lo cual se calculó para el área estimada a contratar 35000 metros cuadrados.



Tabla de ingresos y Egresos mensuales de acuerdo a las labores a realizar

Ingresos por servicios prestados	Costo Unitario	Unidad	Cantidad	Total, mes	% de participación
Camas construcción	\$ 180.000,00	Unidad	250	\$ 45.000.000,00	38%
Poda de Prados	\$ 450,00	Metro cuadrado	35000	\$ 15.750.000,00	13%
Invernaderos	\$ 620.000,00	Nave o Capilla	85	\$ 52.700.000,00	45%
Lavados plásticos	\$ 41.000,00	Nave o Capilla	120	\$ 4.920.000,00	4%
Total, Ingresos por servicios prestados				\$ 118.370.000,00	100%
Costos directos					77%
EPPs y dotaciones	\$ 10.000.000,00	Unidad	1	\$ 10.000.000,00	14%
Personal Camas	\$ 2.610.000,00	personas	10	\$ 26.100.000,00	36%
Personal Poda de Prados	\$ 2.610.000,00	Personas	3	\$ 7.830.000,00	11%
Personal Plásticos	\$ 3.045.000,00	Personas	6	\$ 18.270.000,00	25%
Personal Administración y gastos Administrativos	\$ 3.500.000,00	Personas	3	\$ 10.500.000,00	14%
Total, costos Directos				\$ 72.700.000,00	100%
Costos indirectos					23%
Herramientas	\$ 8.000.000,00	Unidad	1	\$ 8.000.000,00	37%
Arriendos	\$ 2.000.000,00	Unidad	1	\$ 2.000.000,00	9%
Impuestos	\$ 2.000.000,00	Pesos	1	\$ 2.000.000,00	9%
Combustibles	\$ 3.500.000,00	Unidad	1	\$ 3.500.000,00	16%
Imprevistos y Otros	\$ 3.000.000,00	Unidad	2	\$ 6.000.000,00	28%
Total, costos Indirectos				\$ 21.500.000,00	100%
Costos Totales				\$ 94.200.000,00	100%
Utilidad Bruta				\$ 24.170.000,00	20%

b. INDICADORES FINANCIEROS

Costo:

Nos permite conocer el valor de la logística del agronegocio, lo que involucra personal, dotaciones, EEPs, compras materiales, almacenamiento y manejo de inventarios de herramienta y equipo.

Se calcula el costo total de la labor por unidad de labor realizada.



Rentabilidad:

Este indicador permite conocer el estado financiero del agronegocio, si se presentan utilidades, perdidas o nos encontramos en punto de equilibrio programar los crecimientos o reevaluar los costos de operación y los precios de los servicios a contratar; es vital para medir la continuidad y sustentabilidad de agronegocio. Se calcula descontando los costos totales de los ingresos totales del contrato o venta realizada.

Oportunidad de Entrega:

Medido como tiempo promedio de la entrega del servicio a nuestros clientes, el reducir o hacer entregas anticipadas de acuerdo a la necesidad del cliente permite reforzar los lazos comerciales, dando continuidad y retención del cliente. Se calcula descontando a la fecha de entrega pactada

Como indicadores puntuales del agronegocio o de gestión, se establecerán indicadores de rendimiento de las labores, definidos como: cantidad de labor por unidad de tiempo; así:

Tabla de indicadores rendimientos

Labor	Rendimiento	Indicador Financiero
Camas construcción	·Camas /persona/ día	Costo/cama
Poda de Prados	Metro cuadrado/hora	Costo/ metro cuadrado
Invernaderos	Naves/día	Costo / nave
Lavados plásticos	Naves/día	Costo / nave

Elaboración propia

c. POLITICA DE FINANCIAMIENTO DEL AGRONEGOCIO

Existen dos posibilidades de financiamiento el agronegocio, así:



Se realizará una posible sociedad con una empresa que está funcionando que aportará el 50% del capital que se calcula en un valor de \$50.000.000.00 y la otra parte con recursos propios por valor de \$50.000.000.00.

- a. La otra alternativa es iniciar con capital propio de \$100.000.000.00

Para ambos casos los costos de arrendamiento se subsanan y se establecerá como sede el estudio de uno de los socios, ya que la contabilidad será llevada por contador público por prestación de servicios y los temas de seguridad y salud en el trabajo en la residencia del autor de este plan de negocios.

c. RENTABILIDAD DE LOS CAPITALES PROPIOS O FINANCIERO (ROE)

I. Cálculo de ratio de rentabilidad

El ejercicio nos muestra un ROE para los tres primeros años así: 147% año 0, 144% año 1
120% año 2

1. Capacidad del negocio para producir beneficios

Estos datos nos muestran una capacidad para generar beneficios muy alta ya que nos da una utilidad positiva que por cada peso invertido obtenemos 1,47 pesos de utilidad.

Además, se ve como beneficio el uso de recursos propios aportados por los socios, evitando la financiación externa.

También se podría generar un segundo escenario que sería reevaluar precios del servicio y disminuir los costos de los servicios y disminuir las utilidades y la rentabilidad del agronegocio para hacer una mayor fidelización de los clientes.

2. Cuantía de capital ajeno utilizado

La política de utilización de recursos propios es positiva ya que la generación de beneficios es muy alta permitiendo tener esta alternativa de financiamiento externo para los posibles momentos críticos de flujo de caja, como el aumento en días de pago de cartera superior a los 60 días,

3. Costo de Capital ajeno



No se tiene un costo de capital ajeno debido a la política de financiamiento con recursos propios. Pero se ha calculado un incremento en el Patrimonio al hacer en los dos primeros años un aporte de capital obtenido del 50% de la utilidad del ejercicio del año anterior.

II. Apalancamiento financiero

No se tiene apalancamiento financiero por decisión y políticas del agronegocio, esta decisión se tomó ya que este recurso se utilizará solo para suplir las contingencias que se puedan presentar a lo largo del ejercicio. Se utilizarían préstamos a corto plazo para que el costo financiero sea lo más bajo posible y se mantenga la utilidad y rentabilidad de manera positiva y este dentro de los rangos del sector.

El agronegocio permite generar beneficios financieros a partir de los recursos tanto propios como externos, para los recursos externos es importante tener en cuenta los costos financieros que se generen ya podrían reducir considerablemente la rentabilidad o superarlos hasta el punto de no darle viabilidad a este.

El primer año la empresa estaría en la capacidad de realizar 300 camas hidropónicas de clavel al mes con un costo de \$180.000 por cada cama.

Y realizaríamos el cambio de cubiertas de 85 naves de cubiertas en un mes a \$620.000 en invernaderos con estructura en capillas o espacial.

Lavado de cubiertas 120 naves por mes a \$41.000 por nave.

Poda de Prados \$100 metros cuadrados. Se debe ejecutar al menos 80 HA al mes en la finca, dando una vuelta al mes con tres operarios.

El salario por nave incluye los parafiscales de Ley, las dotaciones y EEPP

La puntualidad, el trabajo bajo los parámetros de calidad establecidos por el cliente y el adecuarnos a sus necesidades son garantía de que somos el agronegocio que el cliente necesita para suplir las necesidades en los momentos más críticos en la realización de las labores.



Los costos, se ajustan a los rendimientos requeridos por los clientes, además que aportamos en el seguimiento y mejoramiento del proceso de trabajo, ajustándonos al cumplimiento de los requerimientos de los sellos de autogestión sin ser un inconveniente para los procesos de auditoría y certificación

11. IMPACTO DEL PROYECTO

12. RESULTADOS

De acuerdo con el análisis financiero se propone los siguientes planes de acción:

1. Reevaluación en los precios de venta de los servicios prestados para lograr capturar clientes. Lo negativo de este plan de acción es el riesgo de una cartera con vencimiento superior a los 90 días.
2. Incentivo a los clientes con descuentos por pronto pago. Ya que las rentabilidades son altas y la mayoría de los indicadores financieros están ligados al vencimiento de la cartera.

13. CONCLUSIONES

El agronegocio es viable financieramente, ya que presenta unos indicadores alentadores ubicados en los promedios del sector.

Los indicadores financieros están sensiblemente dependientes del vencimiento de la cartera, que no permite que los clientes demoren los pagos e induzca al agronegocio a financiarse con recursos externos y aumenten los costos financieros.

14. RECOMENDACIONES

Un aspecto para mejorar en el agronegocio es el manejo de la cartera, ya que su relación directa con la liquidez y los otros indicadores financieros hacen el agronegocio sensible a disminuir la rentabilidad.



También se recomienda que el recurso inicial pueda ser evaluado para que pueda cubrir los costos de por lo menos 3 meses de la operación y no depender de recursos externos y así tener los costos financieros lo más bajos posibles y soportar retrasos en el pago de la cartera.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Diego Andrés Stacey Salazar dstacey@larepublica.com.co 9 de febrero de 2022.

El Empleo.com Investigación laboral / 14 de febrero de 2023

Min agricultura, Cadena de Flores, Follajes y Ornamentales Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales diciembre 2020.

Procolombia. ¿Cómo funciona el sector floricultor en Colombia?.2019

Moncaleano, H. A; Hernández Tabares, P. G.; Hurtado Morales, S. A.; Acevedo, J. E.; Cárdenas, J. A.; Vivares, J. A. (mayo, 2019) La industria de las flores en Colombia y el desarrollo de la cadena de suministro y logística en la actualidad.