



Propuesta de un Plan de negocios como herramienta para evaluar la factibilidad de la empresa de consultoría agropecuaria “CH agronegocios” en el departamento de Sucre

Carlos J. Chamorro

Facultad De Administración Financiera Y De Sistemas, Especialización En Gestión De Agronegocios,
Fundación Universitaria Agraria De Colombia - La Universidad Verde De Colombia

Trabajo de grado

Julio Franco



RESUMEN

Tomando como premisa del presente estudio el potencial que tiene el departamento de Sucre a nivel agropecuario, relacionando la ganadería y la agricultura como la base económica del departamento, además del poco valor agregado que tiene dicha producción, los escasos encadenamientos, la falta de acompañamiento y asesorías, la escasez de procesos innovadores, deficiente estructura exportadora, baja competitividad y baja tasa de transferencia de tecnología, entre muchos otros, hace evidente una falta de servicios de consultorías en las que se brinde una asesorías integrales que comprendan desde la idea de negocio, pasando por la asesoría técnica especializada hasta llegar a la comercialización de los productos de manera segura y a precios justos para el productor. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue proponer un plan de negocios que permitiera evaluar la factibilidad de “CH agronegocios” como empresa de consultoría agropecuaria en el departamento de Sucre, en el cual se utilizó una metodología basada en investigación descriptiva y bibliográfica, usando el método cualitativo basado en el análisis del comportamiento del consumidor. Dentro de los hallazgos del proyecto se encontró que actualmente no existe una empresa de consultoría agropecuaria que ofrezca un portafolio integral para el departamento, por lo que CH Agronegocios sería la única empresa que ofrecería encadenamiento productivo, independientemente de la actividad (agrícola y pecuaria). Durante el análisis financiero y económico se revela que el proyecto es económicamente factible al tener una TIR admisible y con un valor actual neto positivo.

ABSTRACT

Taking as a premise of this study the potential that the department of Sucre has at the agricultural level, relating livestock and agriculture as the economic base of the department, in addition to the little added value that such production has, the few linkages, the lack of support and advice, the shortage of innovative processes, poor export structure, low competitiveness and low rate of technology transfer, among many others, makes evident a lack of consulting services that provide comprehensive advice ranging from the business idea, through specialized technical advice until the lack of comprehensive consulting services that include from the business idea, through specialized technical advice, and finally the lack of technical assistance, among many others, low competitiveness and low rate of technology transfer, among many others, makes it evident that there is a lack of consulting services that provide comprehensive advice ranging from the business idea, through specialized technical advice, to the marketing of products safely and at fair prices for the producer. Therefore, the objective of this study was to propose a business plan to evaluate the feasibility of "CH agribusiness" as an agricultural consulting company in the department of Sucre, using a methodology based on descriptive and bibliographic research, using the qualitative method based on the analysis of consumer behavior. Among the findings of the project, it was found that there is currently no agricultural consulting company that offers a comprehensive portfolio for the department, so CH Agronegocios would be the only company that would offer productive linkages, regardless of the activity (agricultural and livestock). The financial and economic analysis reveals that the project is economically feasible with an acceptable IRR and a positive net present value.

Tabla de Contenido

1. Introducción	8
2. Propuesta de Valor Del Proyecto	9
2. Planteamiento del Problema	11
3. Justificación	14
4. Objetivos	16
5. Estado del Arte	17
6. Antecedentes Históricos	21
7. Marco teórico	27
8. Marco conceptual	47
9. Marco Legal	51
10. Marco contextual	53
11. Diseño metodológico	57
11.2 Variables de estudio	59
11.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
12. Características del sector agropecuario en el departamento de Sucre	62
13. Estrategia de mercado y componentes del plan de negocios	66
13. 1 Productos para ofrecer	66
13.2 Análisis De La Demanda	81
13.3 Análisis De La Oferta	82

13.4 Comercialización De Los Productos Y Servicios	82
13.5 Estudio Técnico Y Administrativo	84
13.6 Estudio Financiero	86
14. Impacto del proyecto	92
15. Conclusiones	93
16. Referencias Bibliográficas	95

Índice De Figuras

Figura 1. Cantidad De Upa Que Introdujeron Innovación	12
Figura 2. Cantidad De Upa Que Introdujeron Innovación	13
Figura 3. Estructura De Un Plan De Negocio	29
Figura 4. Clasificación de las empresas en Colombia	33
Figura 5. División política subregional del departamento de Sucre	55
Figura 6. Unidades de producción agropecuaria – UPA (hectáreas)	56
Figura 7. Modelo Canvas para la empresa de asesoría CH Agronegocios	62
Figura 8. Talleres de la formación empresarial	64
Figura 9. Pasos para establecer la cadena de valor	67
Figura 10. Aspectos que componen la gestión de financiamiento	70
Figura 11. Áreas del servicio de cooperación	75
Figura 12. Componentes del servicio de comercialización y redes empresariales	76
Figura 13. Flujograma del proceso de consultoría	82
Figura 14. Gráfico de crecimiento de clientes para los primeros 5 años.	87
Figura 15. Flujo e Ingresos Vs Egresos	88

Índice de tablas

Tabla 1. Macrosectores y criterio por actividades ordinarias anuales	34
Tabla 2. Leyes y normatividad	51
Tabla 3. Ficha De Revisión Documental	62
Tabla 4. Servicio de cooperación de CH Agronegocios	76
Tabla 5. Empleados requeridos para el funcionamiento de la empresa CH Agronegocios	85
Tabla 6. Perfiles para los cargos	85
Tabla 7. Presupuesto para el primer año de la empresa CH Agronegocios	86
Tabla 8. Valor estimado para los servicios en el departamento de Sucre para el año 2023	87
Tabla 9. Número estimado de servicios vendidos para el primer año	87
Tabla 10. Proyección de ingresos y gastos para el primer año.	87
Tabla 11. Detallado de los costos y gastos para el primer año (2023)	88
Tabla 12. Flujo De Efectivo Para Los Primeros 5 Años	89
Tabla 13. Punto De Equilibrio	91
Tabla 14. TIR y VPN	91

1. Introducción

De manera general, al momento de crear empresa son muchos los factores que se deben tener en cuenta para convertirlos en una ventaja competitiva y revelar a través de estos, qué tan factible podría ser un emprendimiento. En este sentido, factores como la efectividad en los procesos que se manejan, precios asequibles, reducción de costos, calidad superior, poco tiempo de respuesta, entre otros, serían la escalera sobre la cual ascender poco a poco al éxito de la empresa y a su vez, la base para mantener en el tiempo una competitividad económica.

Lo anteriormente planteado, pone en evidencia la importancia de realizar un plan de negocios robusto a la hora de empezar con un emprendimiento. Las empresas de asesorías ligadas al sector agropecuario específicamente no son un punto aparte a la hora de escoger una ruta de valoración de factibilidad al momento de emprender en este ámbito, es importante contar con bases firmes en el tema para no fracasar en el intento y tener claro cada uno de los factores que generan una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta estos planteamientos, se presenta el siguiente proyecto denominado Plan de negocios para una empresa de consultoría agropecuaria “CH Agronegocios” en el departamento de Sucre, con la finalidad de Investigar las necesidades de los clientes potenciales, las oportunidades del sector agropecuario en el departamento y robustecer los eslabones más débiles y menos competitivos de las cadenas de valor, mediante estrategias específicas encaminadas a la reducción de costos y la búsqueda de la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

El presente documento contiene la propuesta de valor, planteamiento y formulación del problema de investigación, el marco de referencia, la metodología e impacto del proyecto.

2. Propuesta de Valor Del Proyecto

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta propuesta se relaciona con poder identificar la factibilidad de “CH agronegocios” como empresa de consultoría agropecuaria en el departamento de Sucre, se pretende a través de este proyecto, brindar una asesoría integral que comprende desde la idea de negocio, pasando por la asesoría técnica especializada hasta llegar a la comercialización de los productos de manera segura y a precios justos para el productor. Para llegar a la materialización de cada uno de estos componentes, se pretende trabajar basados en tres ejes fundamentales que son: formación empresarial y modelos de negocios, gestión de financiamiento y cooperación y, por último, la comercialización y redes empresariales; estos tres aspectos constituyen la propuesta “CH agronegocios”

Para el caso específico de **la formación empresarial y modelos de negocios**, se empleará un modelo mixto de capacitación con formalización para pequeñas y medianas empresas de índole personal y/o asociativas, con un estudio diagnóstico en el que se identifiquen planes de negocios, viabilidad y rutas de encadenamiento productivo.

En lo concerniente a **gestión de financiamiento y cooperación** se propone desde la perspectiva del productor la manera más asertiva de apalancarse para concretar sus proyecciones, evaluando alternativas en instituciones financieras (Banca pública y privada), organizaciones sin ánimo de lucro y fondos propios. Considerando la relación beneficio costo para cada oportunidad. La asesoría técnica especializada como elemento diferenciador.

En relación con la **comercialización y redes empresariales**, estos dos aspectos apuntan a la posibilidad de ejecutar agricultura por contrato, de la mano con socios estratégicos, que mediante alianzas, se brinde capacitación y organización de los procesos de producción con la finalidad de ofrecer



productos con altos estándares de calidad para su comercialización, la logística del transporte y la posibilidad de tener planes de fletes preferenciales.



2. Planteamiento del Problema

No es un secreto que los problemas del sector agropecuario en Colombia sean algo nuevo y que lleven a vivir en una constante crisis agraria difícil de contrarrestar, entre los muchos problemas que se pueden mencionar se encuentran, la posesión de las tierras, la escasez de asistencia técnica, la falta de infraestructura de vías, riego, falta de información y asesorías, rezago tecnológico, poco apoyo gubernamental, entre otros. Esta serie de dificultades en el sector agropecuario han hecho que las condiciones de vida de los productores rurales sean cada vez más difíciles, de hecho, ha sido una problemática que ha obligado a una buena parte de los habitantes rurales migrar a las ciudades, lo que ha implicado que en el campo quede un pequeño grupo de productores que cuentan con buenos niveles de acceso a recursos y que produzcan de forma competitiva.

Impulsados por todos los planteamientos anteriores, se precisan alternativas de comercialización y de acompañamiento para los actores agropecuarios, buscando el mayor beneficio para estos, a su vez se necesita ofrecerles la posibilidad de empoderarse y abrirse a mercados más allá de su entorno, recibir asistencia técnica especializada y generar relaciones de negocio a largo plazo. Logrando de esta forma una mayor autonomía siempre con el acompañamiento de las instituciones públicas y privadas, creando una economía campesina robusta para la consolidación de emprendimientos exitosos.

Para el departamento de Sucre específicamente se tienen varios cuellos de botella, entre estos se encuentra en primer lugar, la falta de procesos innovadores como lo evidencia la encuesta nacional agropecuaria realizada en el año 2019 que se observa en la imagen 1 y 2. En segundo lugar y de acuerdo a Tuberquia & Díaz, (2018) para Sucre, se presentan problemáticas como la falta de recursos económicos para tener semillas y sistemas de riegos adecuados, deficiente estructura exportadora, baja competitividad y baja tasa de transferencia de tecnología, escasa formación y mentalidad empresarial,

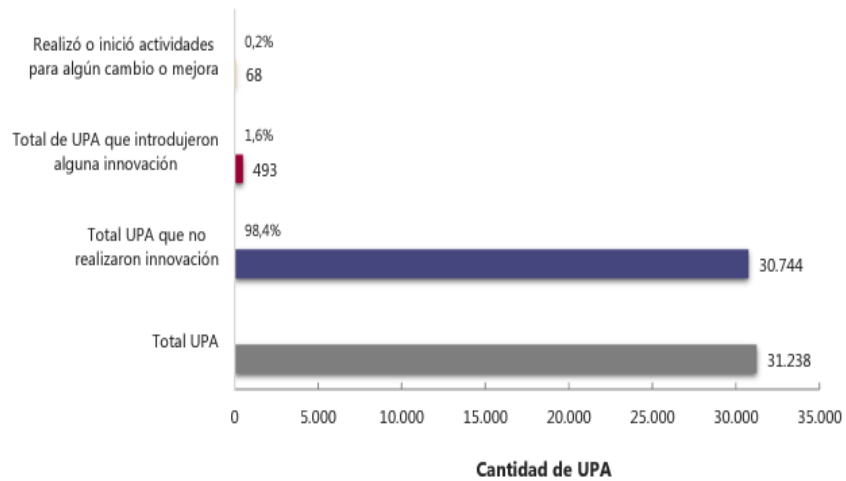
bajos niveles de rentabilidad en la producción bovina y cultivos comerciales con altos costos de producción.

Figura 1.

Cantidad De Upa Que Introdujeron Innovación

INFORMACIÓN PARA TODOS

Cantidad de UPA que introdujeron alguna innovación o iniciaron procesos de mejora o cambios significativos en sus procesos productivos, productos, actividades de comercialización o administración
2019 - Sucre



Nota: Adaptado de la encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), 2019, DANE. En lo expuesto por la ENA 2019 se evidencia que, de las más de 30.000 unidades de producción agropecuaria, solo el 1,6% pudo implementar algún tipo de innovación.

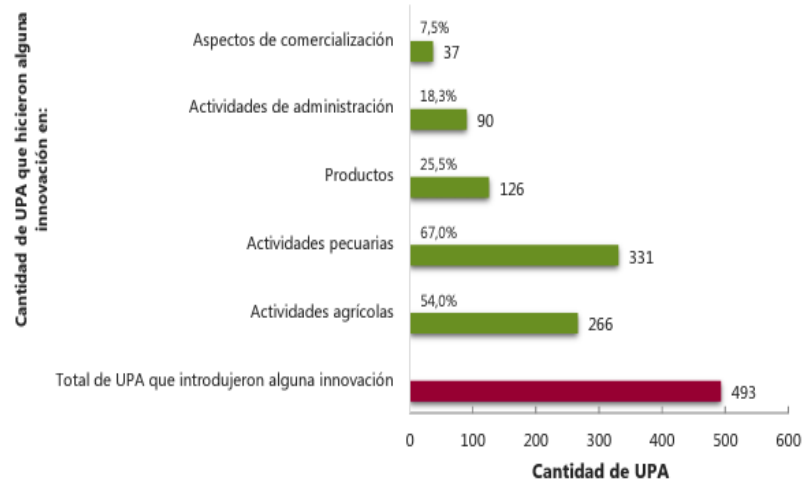
Figura 2.

Cantidad De Upa Que Introdujeron Innovación

INFORMACIÓN PARA TODOS

Cantidad de UPA que introdujeron alguna innovación o iniciaron procesos de mejora o cambios significativos en sus procesos productivos, productos, actividades de comercialización o administración

2019 – Sucre



Nota: Adaptado de la encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), 2019, DANE. Dentro de los componentes de innovación que se implementaron se muestra que la mayoría está destinado a la producción agropecuaria, específicamente a la asistencia técnica especializada, seguido de herramientas de administración, procesos de comercialización y productos.

Formulación del problema

¿Cuáles son los pasos a seguir para realizar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de la empresa de consultoría agropecuaria “CH agronegocios” en el departamento de Sucre?

3. Justificación

“CH Agronegocios” busca ser la respuesta que por años han buscado las asociaciones campesinas y agroempresarios del departamento, se muestra como una alternativa innovadora, que cuenta con una propuesta de valor, la cual apunta a tres ejes principales que son: formación empresarial y modelos de negocios, la gestión de financiamiento y cooperación y por último la comercialización y redes empresariales. Teniendo en cuenta las distintas problemáticas antes mencionadas en el planteamiento del problema, a través de estos tres enfoques se pretenden abarcar y solventar cada una de ellas, por tanto, a través de “CH Agronegocios” se gestionarán alternativas de comercialización y de acompañamiento para los actores agropecuarios, buscando el mayor beneficio para estos, a su vez se les ofrecería la posibilidad de empoderarse y abrirse a mercados más allá de su entorno, recibir asistencia técnica especializada y generar relaciones de negocio a largo plazo. Logrando de esta forma una mayor autonomía siempre con el acompañamiento de las instituciones públicas y privadas, creando una economía campesina robusta para la consolidación de emprendimientos exitosos.

A través de la formación empresarial y los modelos de negocios las comunidades campesinas y agroempresarios serán segmentados considerando su experiencia, número de empleados y tipos de producción, para capacitarlos en desarrollo empresarial, para así identificar y formular el modelo de negocio que sea más conveniente.

En enfoque relacionado con la gestión de financiamiento y cooperación permitiría apalancar las propuestas del primer enfoque, considerando variables como historial crediticio, oportunidades gubernamentales y ONGS. En lo concerniente a cooperación se entendería como la asesoría técnica especializada que recibiría cada cliente una vez se haya formulado su plan de negocios.



Por su parte, el enfoque de comercialización y redes empresariales garantiza precios justos y mercados estables para las producciones agropecuarias, establecería alianzas estratégicas con centros de acopio agropecuarios, transportadores y logística, con la finalidad de crear relaciones comerciales a largo plazo.

A través de esta iniciativa empresarial, los agroempresarios empezarían a alejarse del contorno comercial tradicional y a analizar en primera medida el concepto de lo que se hace de manera rutinaria; pudiendo aplicar entonces las estrategias de marketing, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, las cuales permitirían llevar a cabo acciones encaminadas a alcanzar metas relacionadas con el posicionamiento, expansión y rentabilidad del negocio.

Si bien, a través de esta propuesta de negocio se busca un beneficio económico para las comunidades y para el emprendedor, propiciaría el desarrollo social logrando que estas sociedades rurales tengan derecho al bienestar, la justicia y la equidad en relación con las oportunidades y posibilidades de sus territorios, no obstante estas comunidades y agroempresarios encontrarán una alternativa para resolver muchas necesidades de sus vidas, puesto que al adquirir precios justos y ganancias justas se impacta de manera integral, esto es, no solo en la comercialización, sino, en la producción y la mano de obra potenciando así las fuentes de ingresos, la salud, el manejo ambiental y hasta servicios públicos.

4. Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de “CH agronegocios” como empresa de consultoría agropecuaria en el departamento de Sucre.

Objetivos específicos

1. Elaborar un portafolio de servicios integrales que la empresa pueda ofrecer y aplicar al sector agrícola y pecuario en el departamento de Sucre.
2. Identificar los requerimientos, herramientas administrativas, comerciales, técnicas y de mercado para la ejecución correcta del proyecto de emprendimiento.
3. Evaluar los resultados obtenidos del estudio para establecer la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.



5. Estado del Arte

Al momento de realizar un trabajo de investigación es necesario realizar una minuciosa búsqueda de información bibliográfica sobre los aspectos fundamentales tratados en el proyecto, con la finalidad de determinar la forma cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento a la hora de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes en ese momento cronológico, para el desarrollo de la temática o problemática que se va a llevar a cabo (O. Londoño et al., 2016). Unos de los aspectos claves a tratar en este proyecto son las consultorías agropecuarias, las cuales van muy de la mano con la asistencia técnica, ya que la mayor parte de los problemas que se llevan a los consultores, son respondidos a través una asistencia técnica especializada. Por tanto, en este orden de ideas, en los siguientes párrafos se mostrará una breve descripción del desarrollo de las asistencias técnicas para el sector agropecuario en Colombia, haciendo un énfasis al final en el departamento de Sucre.

Las empresas de consultoría agropecuaria lo que pretenden es poder brindar un servicio integral a los productores del sector agropecuario, dentro de sus ofertas se encuentra una muy importante y es la asistencia técnica especializada. La asistencia técnica es un aspecto fundamental para el desarrollo sostenible de las actividades que componen el sector agropecuario, ya que estas permiten un acompañamiento integral a los productores, facilitando el incremento de sus índices de productividad y competitividad. Este aspecto es tan fundamental que existen políticas públicas del estado, las cuales surgen como respuesta a un proceso de intervención del sector rural, proyectado hacia la integración de las nuevas tecnologías en la agricultura y la industrialización de la misma (Milan, 2017).

La intervención en el sector rural por parte del estado no es algo reciente, según Lugo, (2009) en los años 50 el país da lugar a la extensión y asistencia técnica agropecuaria con la finalidad de garantizar la



exportación de los productos y disminuir la importación, promoviendo la agricultura empresarial y no los procesos de fortalecimiento y crecimiento de la economía campesina. Para 1953 el estado crea el Servicio Técnico agrícola colombiano (STACA) apoyado por los Estados Unidos y lo integra al Ministerio de Agricultura. STACA se promueve en el país a través de tres programas; Producción Agrícola Animal, Mejoramiento del hogar y Clubes 4-H para la juventud rural, llegando a 46 zonas agropecuarias y pasando mucho después al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (Lugo, 2009).

Según Milan, (2017) el gobierno colombiano en busca de fortalecer la intervención rural en el año 1961 crea el Instituto Colombiano para Reforma Agraria (INCORA) en donde la asistencia técnica agropecuaria fue uno de sus papeles entre muchos otros. Posteriormente surgió el ICA en 1962 con la finalidad de brindar asistencia técnica gratuita en ese entonces, posteriormente pasó a una corporación mixta llamada CORPOICA y para principio de los años 90 se entregó ese rol a cada uno de los municipios con la creación de las Unidades Municipales de Asistencia Agropecuaria (UMATA), posteriormente surgen las EPSAGROS y CPGA, como entes privados o mixtos para brindar asistencia técnica agropecuaria (Lugo, 2009). Para el año 2000 surge la ley 607 en donde se muestran las reglas y la forma en cómo se debe dar el servicio de asistencia técnica agropecuaria y se establece que sea de forma obligatoria con la finalidad de potenciar el sector agropecuario (Lugo, 2009).

La asistencia técnica en Colombia para el siglo XXI según Vargas & Sánchez, (2020) se caracteriza por promover nuevos conocimientos, para este momento la asistencia técnica en el país se reconocía por brindar subsidios a través del programa “Agro ingreso seguro” creado en 2007, programa que resultó no ser tan viable, especialmente para los pequeños productores. Del periodo 2010 a 2014 se presenció el declive del programa Agro ingreso seguro y la problemática de la política pública de Asistencia Técnica



Agropecuaria, era abordada con base en la productividad y la generación de ingresos, siendo los actores principales I MADR, FINAGRO e INCODER (Londoño, 2020).

Para el periodo de 2014 a 2018 la problemática de la política pública de Asistencia Técnica Agropecuaria era abordada con base en la productividad y la generación de capacidades de los pequeños productores agrícolas, enfocándose principalmente en la provisión del servicio público de asistencia técnica agropecuaria a través de las UMATA y las EPSAGROS, siendo los actores principales MADR, FINAGRO, INCODER y CORPOICA (Londoño, 2020).

A través del tiempo los resultados e impactos esperados para el pequeño y mediano productor en el mejoramiento de la calidad de vida, la competitividad, productividad y sostenibilidad producto de la asistencia técnica agropecuaria no han sido muy evidentes; la normatividad aparentemente es bastante clara en sus objetivos y responde a las necesidades del sector rural agropecuario de manera integral, contando con varios medios de financiación para la prestación del servicio, pero las administraciones locales parece que hacen poco uso de esto (Milán, 2017, p. 9).

Hoy día en el país, se habla de extensión agropecuaria, la cual se determina como un bien y un servicio de carácter público, permanente y descentralizado, cuya competencia para su prestación corresponde a los municipios, distritos y departamento al que hacen parte, lo que lleva al denominado “Plan departamental de extensión agropecuaria”. Partiendo de esto, en este punto se da la oportunidad para hablar acerca del plan de desarrollo para el departamento de Sucre, en donde se muestran de manera detallada un diagnóstico y caracterización de los productores agropecuarios del departamento. Según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020) el departamento cuenta con 12 UMATAS, 2 Oficinas de Coordinación Agropecuaria y 25 EPSAGROS. A través de estas entidades en los dos últimos años se atendieron 33.130 pequeños y medianos productores, pero dichas asistencias no



obedecieron a una asistencia técnica especializada o de transferencia de tecnología para el mejoramiento productivo en algunos de los ámbitos del sector agropecuario.

De acuerdo con el Banco de la República de Colombia en su boletín de economías regionales el departamento de Sucre para el 2005 relaciona la ganadería y la agricultura como la base económica del departamento, pero dicha producción tiene poco valor agregado y escasos encadenamientos. Las finanzas públicas locales evidencian una alta dependencia de los recursos de las transferencias del gobierno nacional, pues la población es una de las más pobres del país.

según el DANE, (2020) se puede evidenciar a través de la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019, que el número de UPAS (Unidades productivas agropecuarias) para el departamento eran 31.238, siendo en su mayoría de tenencia propia, convirtiéndose de esta manera en el mayor mercado potencial de la zona. Para el departamento de Sucre a través de la gobernación actual también se reconoce que falta mucho trabajo por hacer para fortalecer el sector agropecuario, se evidencia que la situación actual de la prestación de servicio de asistencia técnica en el departamento es muy escasa, de los municipios que conforman al departamento 15 no cuentan con el servicio de las UMATAS activo y se evidencia claramente que las acciones que conforman el desarrollo de la actividad de asistencia técnica no alcanzan a cubrir a todos los pequeños y medianos productores ya que no encajan a todas las ramas que conforman el sector agropecuario (Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, 2020).



6. Antecedentes Históricos

Antecedentes internacionales

Dentro de los antecedentes internacionales se puede mencionar el trabajo de López & Zambrano, (2017) denominado Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Consultora Agropecuaria En La Provincia De Manabí, el cual estuvo basado en tres fases con sus distintas actividades. La fase primera se relacionó con un estudio de mercado a las asociaciones agropecuarias sin fines de lucro, la segunda fase, estuvo relacionada con el aspecto técnico, en donde se hizo la descripción y estructuración organizacional y la cartera de servicios, la localización idónea para atender la demanda y las estrategias de promoción como ofertantes y en la fase tres se hizo la evaluación de la viabilidad de la propuesta determinan así, el punto de equilibrio en que se recuperaría la inversión. Los autores recomiendan promover estudios de mercados que permitan la inserción de nuevos servicios con referencia a las necesidades de las asociaciones y que se desarrollen estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la continua capacitación del talento humano.

Por otro lado, también se puede mencionar el estudio llamado El Impacto De Las Asesorías Técnicas En El Sector Agrícola: El Caso De La Agricultura Familiar En Chile realizado por Ortega & Ramírez, (2018), en el cual se plantea un esquema conceptual simple de la relación entre las asesorías técnicas y la productividad agrícola. A través de este estudio, se determinó que las asesorías técnicas tienen un efecto directo en la productividad agrícola y un efecto indirecto mediado por la innovación, se tomaron datos de una encuesta realizada a 5.453 personas del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en el 2016, para testear un modelo de causalidad. Estos autores determinaron que cuatro o más asesorías técnicas generan un efecto significativo en la innovación y en la productividad. Las estimaciones



indicaron que este impacto puede ser hasta 12% en la probabilidad de innovar y de un 26% en la productividad agrícola.

Antecedentes nacionales

Mora & Galvis, (2018) en su trabajo denominado Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa De Asesoría, Consultoría Y Asistencia Técnica Veterinaria M&G S.A.S, Orientada En La Sanidad E Inocuidad De La Producción Primaria Pecuaria Del Departamento De Arauca, a través de una encuesta determinaron conveniente la creación de esta empresa para este departamento, ya que la mayor parte de productores no conocían o no tenían muy clara la normatividad sobre la sanidad e inocuidad en la producción primaria y con ello sus beneficios productivos y económicos. Mora & Galvis, (2018) a través de su empresa ofrecieron dos paquetes de servicios; asesorías y consultoría en sitio y asesoría y asistencia técnica permanente, a través de la elaboración de este plan de negocios se concluyó que este resultó ser una herramienta de gran importancia para la búsqueda del mejoramiento continuo de las diferentes unidades de producción pecuaria y que se pueden llegar a tener fortalezas como la generación de empleo, ingreso de los productos agropecuarios a mercados internacionales, preocupación por la salud animal y humana y rentabilidad del negocio agropecuario.

Castillo, (2019) en su plan de emprendimiento realizó un análisis de viabilidad para la creación de una empresa de servicios agropecuarios para el municipio de Rionegro (Santander), a través de este proyecto analizó las características del mercado de la asistencia técnica agropecuaria en el municipio, se enfocó en familias campesinas de las zonas rurales, propuso protocolos de asistencia técnica según la necesidad del agricultor y su unidad productiva y realizó una aproximación financiera para la creación de la empresa. El portafolio de servicio incluía trabajos de asistencia técnica, capacitaciones a los diferentes clientes que solicitaron el servicio, asesorías en la elaboración y ejecución de proyectos y controles de



inversión. Castillo, (2019) en su propuesta, manejó proyecciones a un periodo de 5 años iniciando con el cubrimiento de 550 familias, de las 700 inscritas en el Registro Único de Asistencia Técnica – RUAT del Municipio de Rionegro. Para llevar a cabo el desarrollo completo de su empresa, tuvo en cuenta aspectos como, estudio de mercados, estudio organizacional y legal, formulación y evaluación financiera, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la empresa a partir del momento de su puesta en marcha.

Por otra parte, Barón et al., (2019) analizaron la estructuración de la cadena de valor para el cacao como estrategia de crecimiento regional, la investigación se realizó a partir de revisión de fuentes secundarias, evidenciando los casos de éxito de cadenas de valor del cacao en diferentes lugares del mundo y a nivel nacional, y que fueron tomados como ejemplo para realizar la estructuración de esta cadena en el departamento de Sucre, esta se visualizó como una de las principales fuentes para el desarrollo económico de la región se caracterizó la cadena de valor del cacao en el ámbito internacional nacional y local; se realizó un diagnóstico de las capacidades, elementos, condiciones que intervienen en la estructuración cadena de valor del cacao. Ellos concluyeron que el sector del cacao en Colombia por sus características de calidad y aroma cuenta con el escenario adecuado para desarrollar actividades que impulsen la competitividad del sector, generar valor agregado en su producto para exportar, este proceso permitirá a los agricultores generar mejor precio, rentabilidad y consolidarse en el mercado a nivel internacional, siendo el departamento de Sucre un actor potencial para el desarrollo de este agronegocio.

También se recalca el trabajo realizado por Cordero, (2019) en el municipio de Chimá, Córdoba, donde identificaron las necesidades de asesorías en el área administrativa y financiera a pequeños productores de Asoagrochima, por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial de la



Gobernación de Córdoba. A través de este trabajo se evidenciaron oportunidades de mejora mediante las asesorías y se estableció que las empresas y asociaciones agropecuarias debían implementarlas en su sistema productivo, para llegar a una producción sostenible y sustentable en el tiempo. La idea de las asesorías relacionadas es que fueran oportunas y representarán una ventaja competitiva para el asesorado. Concluyó que es necesario que la Secretaría de Desarrollo Económico y Agroindustrial de la Gobernación de Córdoba gestione y ejecute asesorías administrativas y financieras para los pequeños productores de la asociación Asoagrochima, dejando claro que las necesidades de la asociación radican en la parte organizacional, contable y de inversión, fundamentales para llevar a la asociación a mejorar la calidad de su producto y aumentar la competitividad.

Domínguez, (2020) en su trabajo Análisis De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Distribuidora Con Énfasis En Asesoría Técnica Para Los Pequeños Agricultores Del Municipio De El Cerrito/ Valle Del Cauca, resalta la importancia de la asistencia técnica para los agricultores, tomando en este caso la agricultura como un ejemplo clave en el sector agropecuario, este autor expresa que la asistencia técnica a los cultivos es de fundamental importancia, dado que permite la mejora de la producción de los pequeños agricultores, logrando cubrir la potencial demanda de los consumidores de productos agropecuarios.

Antecedentes locales

Es necesario revisar los estudios relacionados a este trabajo realizados en el departamento de Sucre, por tanto, en este punto se mencionan trabajos que hacen referencia a estudios de factibilidad aplicados al sector agrícola, más no, a estudios o investigaciones de factibilidad relacionadas a empresas de asesorías agropecuarias específicamente, ya que en el departamento se evidencia muy poca información y estudios aplicados a este ámbito.



El trabajo investigativo realizado por Mercado & Barrios, (2008) llamado Estudio De Factibilidad Para El Montaje De Una Empresa Apícola, Implementando El Método De Trashumancia En El Departamento De Sucre, tuvo como finalidad determinar los requerimientos técnicos, financieros, estructura organizativa y evaluación económica de la empresa, para comercializar la miel como producto primario. En este trabajo se recalca la importancia de hacer alianzas con otros productores y/o vincularse a agremiaciones con el propósito de unir esfuerzos o generar un mayor crecimiento de la actividad, además permitir fortalecer la actividad tanto en producción como en comercialización. También se resalta la importancia de realizar convenios con potenciales clientes, para permitir una mejor negociación y obtener más beneficios, además de incrementar la posibilidad de ingresar al mercado internacional, el cual generará más beneficios por el mayor precio del producto.

Por otro lado, Montes, (2016) en su trabajo de investigación denominado Estudio de factibilidad para la producción y exportación de cacao en el municipio de Sincelejo-Sucre, aplicó el manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial propuesto por la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) para el análisis de las etapas que conforman este estudio de factibilidad, a través del cual pudo indagar y dimensionar las posibilidades de éxito del negocio, así como los principales riesgos. A través de toda la metodología usada para determinar la factibilidad de la empresa pudo concluir que el proyecto presentó un escenario muy viable para su implementación siempre y cuando se aplicaran las técnicas descritas en el contenido de la investigación.

De acuerdo a Tuberquia & Díaz, (2018) en su proyecto de investigación el papel de las medidas gubernamentales en el desarrollo de la agroindustria en el departamento de Sucre durante el periodo 1990 – 2012, muestran que el departamento de Sucre ha sido intervenido con diferentes planes de impacto rural. Para estos autores entre los distintos planes de intervención rural está El Plan



Departamental De Desarrollo 2004-2007”Hacia Un Sucre Ganador”, a través del cual se exponen problemáticas referentes al sector agropecuario y agroindustrial como lo son: ausencia de financiación asociados a la modalidad de riego y semillas, estructura exportadora de productos de bajo conocimiento, baja competitividad y baja tasa de transferencia de tecnología, baja cobertura empresarial, bajos niveles de rentabilidad en la producción bovina y cultivos comerciales con altos costos de producción.

Entre los planes de intervención rural que muestran Tuberquia & Díaz, (2018) también se encuentra el Plan De Desarrollo Departamental 2008-2011 “Liderazgo Social Y Confianza”, a través del cual se expone que el departamento de Sucre cuenta con un gran potencial en la agroindustria, sin embargo, los productores carecen de recursos, presentan deficiencias administrativas en sus negocios y tienen alta intermediación. La política nacional dirigida al sector agropecuario, adoptada en el plan, está orientada a lograr un desarrollo humano sostenible y el bienestar del sector rural, teniendo en cuenta los principios de equidad, competitividad y sostenibilidad, esto con el fin de disminuir la pobreza en el campo e impulsar el desarrollo rural para asegurar la producción de alimentos, generar empleo y mejorar la calidad de vida de los productores y campesinos.

7. Marco teórico

Para sustentar y profundizar cada uno de los temas centrales en una investigación, es importante fundamentarlos sobre una base robusta de literatura relacionada con la temática a tratar y abordarlos principalmente en el marco teórico, puesto que este es el punto de partida del investigador.

En este sentido, Hernández et al. (2014) enfatiza que al construir un marco teórico se debe centrar en el problema de investigación sin divagar sobre otros temas ajenos al estudio y que además de reunir información, se trata de saber interpretar e integrar. A partir de estos planteamientos en el marco teórico se hablará de aspectos claves realizando conceptos referentes a lo que es un plan de negocios, sector agropecuario, factibilidad empresarial, consultoría agropecuaria, agroempresarios, asistencia técnica, formación empresarial, modelos de negocios o generación de valor, gestión de financiamiento, cooperación, comercialización, redes empresariales.

Plan de negocios

Según el Manual para el desarrollo de un plan de negocios de la Cámara de Comercio de Medellín un plan de negocio es un instrumento que se puede usar a la hora de iniciar una nueva empresa o impulsar su crecimiento, plantear nuevas metas, preparar una idea de negocio o empresa para acceder a recursos financieros, mirar el desempeño de un negocio, plantear alternativas de mejora u oportunidades o reinventar una empresa. En este mismo sentido Arenas, (2016) expresa algo muy puntual, los planes de negocios comprenden básicamente los objetivos de una empresa.

Para empezar a elaborar un plan de negocios se necesita tener claro la siguiente pregunta ¿Por qué se debe hacer un plan de negocios? Para esta pregunta Beltrán, (2011) propone las siguientes razones: porque define y enfoca el objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados, puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con los



prestamistas, inversionistas y bancos. Se puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejo a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que interesa, quienes brindarán un consejo invaluable. El plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación. La elaboración de un plan de negocios tiene cuatro beneficios inmediatos: Prueba la validez de las ideas, los errores se cometen en el papel y no en el mercado; da confianza para seguir avanzando, da una visión de conjunto de sus necesidades financieras, constituye una valiosa experiencia de planificación (pág.4).

Según Beltrán, (2011) el formato de un plan de negocios debe incluir los siguientes aspectos fundamentales: la empresa y su administración, productos o servicios, marketing y ventas, operaciones, administración y personal, proyecciones económico-financieras y necesidades de financiamiento, implementación, controles y apéndices.

Para Andía & Paucara, (2013) un plan de negocios es un instrumento de planificación que permite desarrollar una idea de negocio de manera teórica para gestionar su financiamiento, permite conocer aspectos como antecedentes o estrategias relacionadas al proyecto en creación, así como factores de fracaso, éxitos y metas. Andía & Paucara, (2013) muestran de manera general la estructura que un plan de negocios debe tener, dentro de esas características se enmarcan los siguientes aspectos y se expresan de manera puntual según este autor:

1. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.

4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.

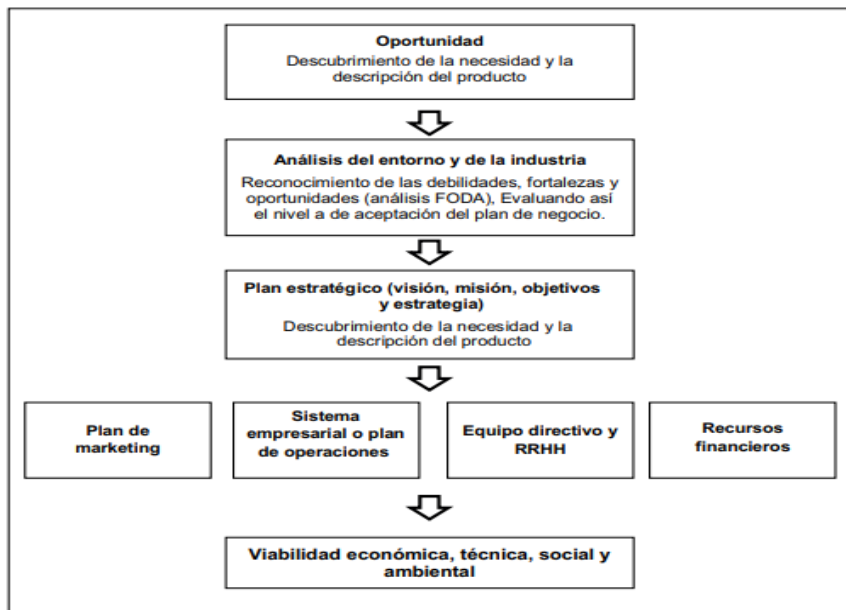
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.

6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.

7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener.

Figura 3.

Estructura De Un Plan De Negocio



Nota: Tomado de Andía & Paucara, (2013)



Factibilidad empresarial

Un estudio de factibilidad empresarial es el ejercicio que se hace para analizar el panorama para la implementación de una idea de negocio y hace parte esencial de la fase de pre-inversión de un proyecto (Montes, 2016). Los estudios de factibilidad son esenciales en los planes de negocios puesto que permiten a la empresa conocer si el negocio o proyecto que pretende realizar puede resultar favorable o no. Teniendo en cuenta que el estudio de factibilidad empresarial está estrechamente relacionado con la etapa de pre-inversión, en él se investiga toda la información necesaria para que cada una de las decisiones que sean tomadas se hagan de la manera más certera posible y se valoren cada una de las alternativas resultantes de la información recopilada (Domínguez, 2020).

Es importante mencionar que los estudios de factibilidad están conformados por aspectos como el análisis del entorno, estudio de mercado, estudio organizacional, estudio legal y estudio financiero, estos componentes permiten minimizar la probabilidad de fracaso del proyecto, identificar el mercado y determinar si es viable realizar la inversión (Montes, 2016).

Consultoría agropecuaria

Según Ortega & Ramírez, (2018) las consultorías agropecuarias consisten en actividades que se implementan para dar la información y los servicios que requieren y necesitan los actores empresariales del sector agropecuario, con la finalidad de fomentar y fortalecer sus capacidades técnicas, de organización y de gestión, de manera que puedan mejorar su calidad de vida y bienestar. Para Christoplos (citado por Ortega & Ramírez, 2018) las consultorías agropecuarias pueden definirse como los mecanismos que permiten a los agricultores, sus organizaciones y otros agentes del sector agropecuario acceder a conocimientos, tecnologías e información con mayor asertividad y profundidad; facilitando de este modo la relación con asociados en la investigación, la enseñanza, la agroindustria y



otras instituciones pertinentes; coadyuvar en el diseño de prácticas y habilidades técnicas, de gestión y de organización.

Muchas empresas del sector agropecuario tienen muy poca rentabilidad porque sus sistemas de producción no son los pertinentes, necesitando entonces de la intervención y el apoyo de un consultor técnico para incorporar tecnologías y procesos que ayuden a fortalecer la productividad de la empresa lo más pronto posible, a partir de esto, nace la importancia de las consultorías agropecuarias, en donde el productor paga si obtiene resultados medibles técnica y financieramente (Ortega & Ramírez, 2018).

Agronegocios

El concepto de agronegocios según Cardona, Álvarez, & Sáenz, (2010) no es algo reciente, se empezó a materializar alrededor de los años 50. Dentro de los primeros conceptos que se aprecian de los agronegocios está el de Davis y Goldberg (citado por Cardona, Álvarez, & Santiago, 2010) que los definen como “la suma del total de operaciones involucradas en la manufactura y en la distribución de la producción agrícola; operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, el procesamiento, y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos” (pág.66).

Para Cardona, Álvarez, & Santiago, (2010) los agronegocios son la suma de actividades económicas que se basan en el sector agropecuario, como resultado de la uniones entre los distintos sistemas productivos, de mercadeo, transformación y de servicios que dan lugar a la oferta de productos y servicios del sector agropecuario con un mayor valor, que generen ingresos a través del desarrollo de las cadenas productivas de cada uno de sus eslabones y las regiones donde operan; con la finalidad de satisfacer necesidades específicas de los mercados, haciendo uso razonable y eficiente de los recursos.



En este mismo sentido, expresa que los agronegocios son actividades relacionadas con la recolección, producción, acondicionamiento, transformación, distribución y comercialización de productos del campo, ya sea para consumo directo, como las frutas y las hortalizas o como producto con alto grado de transformación como la carne, el pescado empacado, el café, entre otros (Caballero & Santoyo, 2019, p. 4).

Pymes agropecuarias

De forma general, el término pymes hace referencia a pequeñas y medianas empresas, las pymes se definen en Colombia según la ley 905 de 2004, las medianas empresas son aquellas que poseen una planta personal entre 51 y 200 empleados y activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, las pequeñas empresas son aquellas que cuentan con planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de cinco mil 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, representan el 99.5% del paquete de empresas en el país, por lo tanto, son consideradas claves para el desarrollo económico de Colombia (Franco & Urbano, 2019). Según Quintero, (2018) las Pymes conforman más del 90% de las empresas en Colombia, el 75% de los empleos nuevos y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios se convierten en parte de la esencia de la economía nacional.

Es importante anotar, que actualmente las empresas en Colombia están definidas y clasificadas por los ingresos como único criterio, ya que esta forma de clasificación permite responder a las nuevas realidades de las empresas en el país y aporta mejor información sobre el tamaño real de las empresas. Según (Bancóldex, 2021) las empresas en Colombia están clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley

MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019, que rige actualmente.

Figura 4.

Clasificación de las empresas en Colombia

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$895.488.252	Hasta \$1.253.675.952	Hasta \$1.701.401.076
Pequeñas empresas	Superior a \$895.488.252 y hasta \$7.790.629.980	Superior a \$1.253.675.952 y hasta \$5.014.665.804	Superior a \$1.701.401.076 y hasta \$16.387.172.784
Medianas empresas	Superior a \$7.790.629.980 y hasta \$65.996.416.260	Superior a \$5.014.665.804 y hasta \$18.357.224.136	Superior a \$16.387.172.784 y hasta \$82.114.938.768
Grandes empresas	Superior a \$65.996.416.260	Superior a \$18.357.224.136	Superior a \$82.114.938.768

Nota: Tomado de Bancóldex, (2021). En la figura se muestra la clasificación por ventas 2022 valores en pesos equivalentes a clasificación en unidad de valor tributario (UVT), cifras en pesos.

La actual forma de clasificación de las empresas en Colombia adopta la variable de ingresos por actividades ordinarias anuales, y fija rangos en tres macrosectores de la economía: manufactura, servicios y comercio. En este sentido, la empresa de asesoría Herrera Asociados, (2021) muestra cada una de las características para cada uno de estos tres macrosectores según el criterio de ingresos por actividades ordinarias anuales de la siguiente manera:



Tabla 1.

Macrosectores y criterio por actividades ordinarias anuales

Tipo de empresa	Sector manufacturero	Sector servicios	Sector comercio
Microempresa	inferiores o iguales a 23.563 UVT	inferiores o iguales a 32.988 UVT	inferiores o iguales a 44.769 UVT
Pequeña empresa	superiores a 23.563 UVT e inferiores o iguales a 204.995 UVT	superiores a 32.988 UVT e inferiores o iguales a 131.951 UVT	superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales a 431.196 UVT
Mediana empresa	superiores a 204.995 UVT, e iguales o inferiores a 1.736.565 UVT	superiores a 131.951 UVT e inferiores o iguales a 483.034 UVT	superiores a 431.196 UVT e inferiores o iguales a 2.160.692 UVT

Nota: Tomado de la empresa de asesoría Herrera Asociados, (2021).

Las pymes del sector agropecuario lógicamente se clasifican según los criterios antes mencionados. La Cámara de comercio de Bogotá define las pymes agropecuarias como aquellas empresas que están relacionadas con la explotación agrícola, cría de animales y comercialización de productos alimenticios procesados. García, (2017) expresa que las empresas agropecuarias cumplen un papel fundamental en la economía de cualquier país y menciona distintas actividades económicas que realizan este tipo de empresas, entre las cuales se encuentran:

Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. as de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la



primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de estos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial (García, 2017, p. 584).

En Colombia las Pymes en el sector agropecuario pueden presentar algunas debilidades, para Puyana (citado por Fajardo, 2016) algunas de ellas son “la falta de financiación adecuada y oportuna, la carencia de capacitación y formación en gestión internacional y su limitado acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones” (pág.9).

Gestión estratégica

Quiroa (2021) define la gestión estratégica como el proceso vital que contiene una serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la empresa. El proceso finaliza con la puesta en práctica de una estrategia que permita definir la trayectoria de las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos. A continuación, se relacionan en detalle los pasos de a seguir para la gestión estratégica según Quiroa (2021):

Primeramente, se debe hacer el establecimiento de los objetivos en donde se definen y se delimitan las metas que la empresa espera alcanzar, lo cual permite definir la misión de la organización en tres partes; determinar los objetivos tanto de corto y largo plazo, luego establecer el mecanismo de cómo poder alcanzarlos y por último asignar los objetivos de forma personalizada, asignando tareas de manera individual a cada persona para que las realice con éxito.



Posteriormente se realiza el análisis de la información, en donde se debe recolectar y analizar los datos y toda la información necesaria para poder establecer la visión de la empresa, en esta etapa se deberá centrar la atención sobre todo en las necesidades de la empresa, especialmente para que le ayuden a mantenerse en el mercado y a lograr que se pueda alcanzar un nivel de crecimiento adecuado. Además, en el análisis interno y externo podrá identificar sus fortalezas y debilidades; así como sus amenazas y oportunidades.

El siguiente paso para seguir es la definición de estrategias, en donde la empresa estará en capacidad de definir sus estrategias, tomando en cuenta en primer lugar los recursos que posee y que le faciliten poder conseguir las metas y objetivos previamente establecidos. De igual manera, la empresa debe establecer una escala de prioridades especialmente con los problemas que enfrenta, de forma que se pueda enfocar mejor al momento de definir sus estrategias de acción.

Dentro de los pasos a seguir también se encuentra la implementación de las estrategias en el cual se pone en marcha la aplicación y ejecución de la estrategia definida por la empresa, aquí se determina si la estrategia funciona o no funciona en términos reales, por lo que se convierte en una fase determinante para las decisiones que debe tomar la empresa. Esto implica que se debe revisar si todos están comprometidos en el cumplimiento de sus responsabilidades, si se tiene el financiamiento adecuado y si se cuenta con la estructura correcta para que funcione.

Por último, está la evaluación y control, paso que se da cuando la empresa realiza mediciones sobre su desempeño, así mismo, examina aspectos específicos sobre problemas tanto internos como externos que enfrente la empresa. Luego de los hallazgos encontrados se puede llegar a aplicar medidas correctivas, cuando la situación lo precise. Evidentemente, los parámetros que se deben considerar para realizar las mediciones del desempeño deberán estar relacionadas con los objetivos que se esperan



alcanzar. Finalmente, se puede decir que el proceso estratégico es muy importante para toda empresa, porque le permite definir e implementar la estrategia correcta. Por tanto, si aplica la estrategia correcta, esto le ayudará a poder alcanzar los objetivos propuestos en su plan de acción.

Formación empresarial

La formación empresarial es poder ofrecer a las personas las capacidades y habilidades que requieren para que sea un factor de desarrollo económico y social, con el propósito de capacitarlas como empresarias y generar la capacidad de sobrepasar las limitaciones que puedan tener y por ende las limitantes del país alcanzando un aporte efectivo para el desarrollo. No se trata de solo de formar académicamente, sino de despertar en las personas un espíritu emprendedor a través de la educación empresarial con el propósito de formar un empresario innovador, autónomo, creador, líder, único, osado y soñador, que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción (Materano et al., 2009).

Para Escamilla et al., (2013) la formación empresarial es un recurso fundamental para cualquier empresario, ya que esta permite generar y fortalecer capacidades en las personas que deciden formarse, lo cual permite poseer una fuerza laboral mejor cualificada, una ventaja competitiva y llenado, por ende, a un mejor rendimiento laboral.

La formación empresarial solo se alcanza a través de la educación empresarial, porque esta tiene como fundamento generar a largo o mediano plazo una generación de nuevos empresarios mejor formados, entrenados y con conocimiento suficiente y específico distintos a las generaciones pasadas. La formación empresarial cambiará la manera de ser, de hacer y de comportarse de las personas, y lo que se busca es que estos tres aspectos se forjen en los individuos, manteniendo la idea de que la base de su acción es la persona, y como segundo factor, está el qué hacer (Materano et al., 2009).



Modelo de negocios o cadenas de valor

El modelo de negocio se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad (Palacios & Duque, 2011, p. 24). Por tanto, para propósitos de este trabajo se relaciona modelo de negocios con el concepto de cadena valor como dos aspectos que se correlacionan y se desarrollan de manera simultánea.

La Cadena De Valor según Acosta (citado por Peña et al., 2008) se explica como la manera en la cual un conjunto de actores externo e internos se relaciona en función de un producto específico, para agregar valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución. Se debe reconocer que cada cadena suele tener una estructura propia, dependiendo de una gran variedad de factores como la estructura de mercado, las políticas gubernamentales, las capacidades de sus actores, las condiciones geográficas y socioeconómicas de los territorios, entre otros (CEPAL, 2020, p. 13 Y 14).

Peña et al., (2008) dan un contexto acerca de la importancia de la generación de valor y como cada cadena es propia de una región. La manera en la que se articula la cadena siempre es la misma y desde ese punto se puede trabajar en identificar cuáles eslabones son los más débiles, a diferencia de otros modelos de negocios privados donde prima la relación costo/beneficio, en las cadenas de valor se prioriza el valor y la sostenibilidad de todos los integrantes.

Es importante mencionar de una forma bastante clara las principales características de las cadenas de valor, según Peña et al., (2008) se caracterizan por: Información compartida, ya que en una cadena de valor el flujo la información debe ser amplia ya que cualquier cambio en las preferencias de los consumidores debe ser conocida por toda la cadena la confianza y cooperación de todos los eslabones



es importante para crear un ambiente adecuado. El objetivo primario de una cadena de valor es la maximización de los incrementos en el valor agregado de los productos. Estructura de la organización en las cadenas de valor se ofrece la seguridad para negociar con todos los miembros de manera que todos puedan alcanzar de manera conjunta los objetivos propuestos. La Filosofía de las cadenas de valor proporciona una ventaja competitiva y la oportunidad de mantener esa ventaja. Relación de Poder, se trabaja desde la demanda, quiere decir que se responde a las necesidades del mercado de una manera más acertada.

Adicionalmente, las cadenas de valor con enfoques estratégicos permiten una cosmovisión amplia de la agrocadena alimentaria y un manejo de la información más eficiente, la identificación y el análisis de cuellos de botella o puntos críticos, se abre la puerta a soluciones más efectivas y de mayor impacto orientadas a la competitividad, pone a disposición de los eslabones herramientas que mejoran cada vez más los procesos y asegura la adaptabilidad a los cambios del mercado, genera un impacto significativo en los niveles de vida rural, reducción de los costos logísticos debido a la mejor coordinación (Peña et al., 2008).

Los pasos para establecer una cadena de valor según Cepal & Padilla, (2016) se resumen de la siguiente manera:

El primer paso es la definición de meta-objetivos. Éstos se entienden como la finalidad última, en materia de desarrollo económico y social, que se persigue con el fortalecimiento de la cadena. Algunos ejemplos de meta-objetivos son aumentar el empleo y los salarios reales, impulsar mayores exportaciones, provocar una creciente participación de las micro, pequeñas y medianas empresas y contribuir a incrementar la producción nacional.



El segundo paso es la selección de la o las cadenas. Se definen las cadenas que serán priorizadas para enfocar los esfuerzos de los sectores público y privado. Los criterios de selección deben ser congruentes con los meta-objetivos: el potencial de la cadena para contribuir al alivio de la pobreza, al crecimiento nacional o regional, a la generación de empleo, a la incorporación de tecnologías de punta y la inserción de las microempresas, entre otros.

El tercer paso es la elaboración del diagnóstico. En este ejercicio se identifican detalladamente restricciones y oportunidades en el interior de cada eslabón de la cadena, así como sus vínculos reales y potenciales. Se comienza por el mapeo de la cadena y la identificación y delimitación de los eslabones principales y sus funciones. En segundo lugar, se elabora un estudio de seis grandes áreas: contexto nacional e internacional de la cadena, desempeño económico (empleo, comercio, costos y márgenes, entre otros), análisis de mercado (competidores, clientes, estándares y certificaciones, entre otros), políticas de la cadena, organizaciones de apoyo y medio ambiente. En tercer y último lugar, se identifican las restricciones por eslabón y a nivel de cadena (sistémicas)

En el cuarto paso la mesa de diálogo se organiza al finalizar el diagnóstico, con el objetivo de discutirlo y validarlo. Es un espacio para refrendar el interés en contar con la participación de los principales actores de la cadena y organizaciones de apoyo, que en su mayoría ya habían sido entrevistadas durante la elaboración del diagnóstico.

El quinto paso es el análisis de buenas prácticas internacionales. Éstas proporcionan un referente para determinar la distancia que separa la cadena de valor estudiada de cadenas similares en otros países, así como lecciones para la elaboración de las estrategias.



El sexto paso es la elaboración de estrategias para superar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico. Se trata de líneas estratégicas específicas en el nivel micro, que idealmente permiten reconocer responsables, tiempo y recursos.

En el séptimo paso la segunda mesa de diálogo tiene lugar con el objetivo de discutir las estrategias. Al igual que en la primera, se busca enriquecer el proceso, y además se persigue celebrar un compromiso por parte de todos los actores respecto de las acciones que cada uno es responsable de llevar a cabo para el desarrollo de la cadena.

El octavo paso corresponde al apoyo para la implementación. La priorización de estrategias acordada en la segunda mesa de diálogo arroja una lista breve de acciones a ejecutar en el corto plazo. En función de los recursos disponibles y el mandato recibido como organización de asistencia técnica, se puede avanzar hacia la implementación a través de actividades puntuales como la capacitación de representantes de eslabones específicos de la cadena, la elaboración de análisis de mercado o la preparación de estudios de factibilidad.

El último paso es el lanzamiento de la estrategia de fortalecimiento de la cadena. Es un evento participativo y mediático, en el que se convoca a representantes de los eslabones de la cadena y se anuncian los compromisos adquiridos. La difusión de esta ceremonia promueve el consenso entre los actores y sirve como demostración de efectividad a otras cadenas que quisieran iniciar un proceso similar.

Gestión de financiamiento

La gestión de financiamiento está relacionada para propósitos de este trabajo, con el servicio que recibe el empresario para ayudar a gestionar ante entidades públicas o privadas recursos económicos



para patrocinar o apoyar los distintos proyectos que surjan en el sector agropecuario y que requieren ser financiados por alguna entidad en particular. Es importante entonces que el responsable de una empresa agropecuaria entienda todos los procesos de gestión de financiación, seguido de conocimientos teóricos y prácticos en el área de administración para saber cómo manejar los recursos a la hora de obtenerlos.

Relacionado al primer aspecto, la gestión de financiación en Colombia está dada de distintas formas para el sector agropecuario, según el Ministerio de Agricultura existen distintos instrumentos de financiamiento, los cuales deben ser atendidos y estar en conocimiento de los empresarios del sector agropecuario. Dentro de los instrumentos de financiamientos se encuentran los siguientes:

El Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) que es un beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva ejecute un proyecto de inversión nuevo, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y de reducir sus riesgos de manera duradera, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por FINAGRO y sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales y de tesorería del programa.

Por otro lado, también se encuentra el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) que tiene como objetivo es respaldar los créditos redescontados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO, a través de programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que sean técnica, financiera y ambientalmente viables, y que se otorguen a productores que no puedan ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por las entidades otorgantes del crédito. También existen Líneas Especiales de Créditos, que son líneas de crédito transitorias que ofrecen recursos con tasas de interés subsidiadas mediante aportes del Gobierno Nacional, junto con plazos favorables.



También se encuentra el Fondo de Solidaridad Agropecuaria (FONSA), que es un fondo creado por la Ley 302 de 1996, administrado por FINAGRO y que tiene por objeto suministrar apoyo económico a los pequeños productores agropecuarios y pesqueros, para la atención y alivio parcial o total de sus deudas, cuando en el desarrollo de dichas actividades se presenten situaciones de índole climatológica, catástrofes naturales, problemas fitosanitarios o notorias alteraciones del orden público. Es importante también mencionar el Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN) para reactivar el sector y teniendo en cuenta que los pequeños y medianos productores agropecuarios presentaron dificultades de acceso al crédito agropecuario, originadas por la moratoria en el pago de las obligaciones contraídas con el sistema financiero, se diseñaron programas que beneficiaron tanto a pequeños y medianos productores, mediante la compra de cartera crediticia, como a los intermediarios, normalizando la cartera agropecuaria.

Cooperación Empresarial

la cooperación empresarial para Gutiérrez, (2015) “es un acuerdo para el trabajo común de dos o más empresas jurídicamente distintas que interactúan con la finalidad de generar sinergias y se comprometen a la realización de un proceso de generación de valor, mismo que se comparte” (pág.256). La cooperación empresarial es entendida también como alianza estratégica, según Sánchez & Jiménez, (s. f.) la cooperación empresarial es un acuerdo para el trabajo común de dos o más empresas jurídicamente distintas que interactúan con la finalidad de generar sinergias y se comprometen a la realización de un proceso de generación de valor, mismo que se comparte. Teniendo en cuenta estos planteamientos surge a su vez el concepto de redes empresariales, las cuales son fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de cualquier empresa.



Para | propósitos de este proyecto se define el concepto de cooperación empresarial se relaciona como el servicio de asesoría específico y especializado que se contrata entre dos empresas, se define como una alianza estratégica con una finalidad gana – gana. En este sentido, Gutiérrez, (2015) plantea que el mejoramiento de los flujos de información ayuda, con el paso de los días, a aumentar la legitimidad de estrategias de cooperación y a reconocer a estos como una estrategia de desarrollo importante, a través de la cual los involucrados en el proceso de cooperación directamente adquieren ganancias significativas.

Comercialización

La Misión para la Transformación del Campo, (2014) establece que “el objetivo principal del sistema de comercialización es llevar los productos desde los sitios de producción o de cosecha hasta las manos del comprador final, que pueden ser la cadena detallista, un transformador industrial o un agroexportador” (pág.6). La comercialización es un aspecto fundamental para que un negocio pueda sostenerse y crecer, si un producto no se vende, el esfuerzo habría sido inútil, aunque es importante resaltar que el proceso de vender no es algo fácil, hay que tener en cuenta que en la actualidad no solo se necesita saber producir sino saber vender bien, es importante tener en cuenta los cambios estructurales y la alta competitividad que existe hoy día en el mercado (Saravia, 2009).

Saravia, (2009) expresa que cuando se habla de vender bien es un aspecto que se refiere a un punto fundamental y es el de satisfacer al, vender el producto de acuerdo con sus necesidades y con la utilidad programada al decidir la producción. Para Coscia (citado por Saravia, 2009) la comercialización en el sector agropecuario es un tema bastante complejo, el autor expresa textualmente que “la comercialización de productos agropecuarios abarca todo el proceso que media desde que el producto sale de la explotación hasta que llega a manos del consumidor final” (pág.2). Lo que quiere decir que la



comercialización se encarga del largo y complicado proceso de trasladar el producto agropecuario desde la zona de producción hasta la casa del consumidor.

Es importante resaltar que el proceso comercial forma parte de la cadena de valor que inicia en la finca y busca atender las demandas que expresa un consumidor por un producto que espera que cumpla con las exigencias de calidad, presentación y oportunidad. Según la Misión para la Transformación del Campo, (2014) para hacer la caracterización y evaluación del sistema de comercialización de nuestros productos agropecuarios, es necesario considerar que este proceso debe estudiarse como parte de una cadena de valor formada por un conjunto de actividades secuenciales e interdependientes que pretenden satisfacer las demandas de un consumidor y que son ejecutadas autónomamente por una gran variedad de agentes que operan en lugares que geográficamente pueden estar muy distantes entre ellos (pág.8).

Redes empresariales

Según la Cámara de Comercio de Bogotá las redes empresariales son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.

Pérez, (2016) reporta que para las pymes supone una oportunidad el poder colaborar con grandes empresas por dos razones obvias: en primer lugar, porque las grandes firmas son una gran fuente de ingresos que derivan de elevadas ventas y, en segundo lugar, éstas tienen competencias muy avanzadas en tecnología y gestión. Por otro lado, también para las grandes firmas habrá beneficios ya que las pequeñas empresas cuentan con activos complementarios que las grandes empresas tienen que invertir



para desarrollar y conseguir -como, por ejemplo, el conocimiento sobre los mercados locales o tecnologías innovadoras-. Además, las pymes son, a menudo, una fuente de nuevas ideas e innovaciones y atributos tales como la cooperación o la comunicación tienen un carácter distintivo en estas empresas.

También, Pérez, (2016) resalta la importancia de las relaciones puesto que el hecho de que exista esa interrelación entre la gran empresa y la pequeña puede conducir a un mayor éxito en las redes y en las cadenas de suministro en las cuales la pyme participa. Bajo algunas circunstancias, la asimetría no supone un obstáculo e, incluso, puede permitir una creación de valor. Una gran cantidad de autores afirma que las empresas pueden crear valor al acceder y aprovechar los recursos de un socio con los que ha establecido una alianza -incluyendo información, mercados y tecnologías-. La colaboración entre las empresas no sólo facilitará la transferencia del conocimiento existente, sino que creará nuevos conocimientos que antes no se poseían.

Ruiz & Fandiño, (2017) plantean el “Marketing relacional” para las pymes de Colombia resaltan el porcentaje de pymes que aplican el marketing relacional a través de la herramienta CRM (Gestión de Servicio al Cliente) va en aumento años tras año, ya que en la actualidad, donde las empresas compiten altamente utilizando nuevas formas de innovación y tecnología que permiten llamar la atención del cliente, el único fin no debe ser la sola realización del negocio sino poder ganar la lealtad, la fidelidad y la confianza por parte de este, es decir, lograr que el cliente se mantenga en la empresa y que a la hora de referenciar el servicio prestado lo haga positivamente, lo cual muchas pymes alrededor de Colombia y el mundo han logrado haciendo el buen uso de la herramienta idónea CRM. Estos autores destacan la importancia de las relaciones en toda la cadena de valor, se intuye que la manera en la que articule la red empresarial potencia los agronegocios de los departamentos.



8. Marco conceptual

Plan de negocios

Al momento de formar o crear una nueva empresa, o a la hora de querer generar nuevos propósitos o metas en una empresa ya creada, se requiere de un plan que permita servir de guía para los distintos pasos a seguir, para cumplir los distintos objetivos que se plantean, es allí donde salen los planes de negocios a servir como instrumentos sobre el que se apoya todo el proceso de planificación de una manera eficiente.

Los planes de negocios son una herramienta básica para tomar las mejores decisiones sobre la empresa, independientemente de cualquier índole que sea el negocio, los planes de negocio siempre servirán como una ruta de guía desde el momento de la creación, crecimiento y desarrollo de la empresa. En ellos se pueden encontrar las distintas estrategias de crecimiento y competitividad empresarial, ya que en ellos se encuentra contenido todo lo relacionado con la empresa y su administración, los productos y servicios, operaciones, ventas, proyecciones económicas, gestión de financiamiento, implementación, entre otros aspectos claves para el mantenimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Factibilidad empresarial

La factibilidad empresarial va muy de la mano con los planes de negocios, a través de toda la estructura que contienen los planes de negocios se encuentran los procesos que se enmarcan en la factibilidad y que permiten determinar el grado de viabilidad de una empresa en creación, desarrollo, reestructuración o transformación. A través de los planes de negocios se logra ver la factibilidad empresarial como esa herramienta esencial que permitirá ver más de cerca el posible desarrollo, avance y permanencia de la empresa a lo largo del tiempo.



La factibilidad empresarial comprende la ejecución de distintas actividades entre las que se encuentran el análisis del entorno, el estudio de mercado, técnico, legal y financiero del proyecto que se llevará a cabo o está en camino de reestructuración o innovación. Cada uno de estos aspectos conllevan a tomar las mejores decisiones de viabilidad y reducir en cierta medida las probabilidades de fracaso de dicho emprendimiento empresarial.

Partiendo del análisis del entorno como uno de los aspectos claves en el proceso de evaluación de la factibilidad empresarial es importante tener en cuenta cada uno de los factores externos que pueden influir y potenciar la empresa durante su desarrollo, como es la parte tecnológica, ética, política, social, entre otras. Por otro lado, el estudio de mercado ayuda a entender mejor el panorama y en la toma decisiones, además de analizar la viabilidad comercial de un proyecto empresarial, identificar las necesidades de los clientes y poner a disposición el producto que se les ofrece. En los estudios de factibilidad se hace necesario tener en claro la parte financiera del proyecto, para determinar qué tan rentable puede ser el nuevo negocio y todos los aspectos que hay que cubrir para lograr ser más competitivos.

Consultoría agropecuaria

Resulta muy útil acudir a consultores a la hora de potenciar todo el sistema que forma cualquier empresa en particular, las consultorías juegan un papel muy importante a la hora de necesitar y acudir a personas especializadas en los distintos aspectos que componen las diferentes empresas, ya que estas tratan de solventar necesidades, generar fortalezas, crear y robustecer nuevos conocimientos que llegan a ser vitales a la hora de crear o reinventar proyectos empresariales.

Las consultorías agropecuarias permiten prestar un servicio idóneo para este sector en particular, con la finalidad de contribuir a la solución de problemas específicos y ayudar a alcanzar los logros



planteados desde las distintas empresas agropecuarias. Las funciones principales de las consultorías agropecuarias para propósitos de este proyecto se enmarcan especialmente desde la asistencia técnica especializada con la finalidad de ofrecer formación empresarial, modelos de negocios, gestión de financiamiento, cooperación, comercialización y redes empresariales.

Agronegocios

Los agronegocios son un aspecto fundamental para este trabajo, se toma como referencia conceptual debido a la relación estrecha de las empresas de consultorías agropecuarias con los agronegocios, ya que estas están proyectadas a brindar un servicio que potencie las distintas actividades agropecuarias que ellos realizan. CH Agronegocios será una empresa enfocada a brindar un servicio de consultoría especialmente a los agronegocios, ya que estos se relacionan con actividades económicas derivadas o ligadas a los productos del campo.

Los agronegocios se entienden entonces como las actividades de emprendimiento orientadas a un aprovechamiento económico de los recursos agropecuarios, estos pueden ser enmarcados en los diferentes eslabones de la cadena productiva, se pueden relacionar de manera horizontal, es decir, entre iguales o de manera vertical, es decir desde proveedores hasta comercializadores al por menor.

Formación empresarial

Corresponde a la educación para el desarrollo del empresarismo, si bien cada actividad empresarial es distinta, las bases de tributación, formalización, empleabilidad y producción pueden ser dirigidas y replicadas en las diferentes unidades productivas. Garantiza la actualización del conocimiento y la adaptabilidad para las dinámicas de los mercados.



Modelos de negocios

Para los términos de esta iniciativa empresarial se entiende por modelo de negocio a el encadenamiento productivo, siendo este la integración de los proyectos y emprendimientos a las cadenas de valor según corresponda.

Gestión de financiamiento

La gestión de financiamiento corresponde a las opciones de apalancamiento para concretar el desarrollo del proyecto planteado. En este punto se realizará la segmentación del cliente y se considerarán los requisitos de financiación, perfiles de los clientes, métodos de financiación y documentación

Cooperación

La cooperación corresponde al servicio de asesoría específico y especializado que se contrata entre CH Agronegocios y el cliente, se define como una alianza estratégica con una finalidad gana – gana.

Comercialización

Entendida como el servicio ofrecido por parte de CH Agronegocios para los clientes y se compone de los siguientes elementos: Agricultura por contrato, Empresas Ancla, Plataformas digitales y páginas de Internet.

Redes empresariales

Hacen referencia a la construcción de relaciones a largo plazo entre los actores de las cadenas de valor, lo que indica que se fomentará la creación de una base de clientes, proveedores, transportadores,

profesionales entidades privadas y públicas en aras de crear un clúster y potenciar las alianzas estratégicas.

9. Marco Legal

A continuación, se realiza un recuento del marco legal para las asesorías en sector agropecuario, si bien CH Agronegocios no es una EPSAGRO, la normatividad establecida para ejecución es la misma según Castillo, (2019).

Tabla 2.

Leyes y normatividad

NORMA	DESCRIPCIÓN
<p>LEY 101 DE 1993</p>	<p>Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero. Desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la constitución nacional con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.</p>
<p>LEY 607 DEL 2000</p>	<p>Modifica la creación, funcionamiento y operación de las unidades municipales de asistencia técnica agropecuaria, UMATA y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, SNCTA.</p>
<p>LEY 1113 DE 2007</p>	<p>Crea e implementa el programa agro ingreso seguro AIS el cual contempla la existencia de apoyos a la competitividad, entre los cuales se incluye instrumentos tales como la destinación de recursos orientados a fortalecer la asistencia técnica.</p>

<p>LEY 1437 DE 2011</p>	<p>Se integraron todos los niveles territoriales, para que la política pública agropecuaria a cargo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se desarrolle mediante los principios de planificación, descentralización, con enfoque de cadena productiva y agregación de valor, calidad, libre escogencia, concurrencia subsidiariedad y coordinación.</p>
<p>DECRETO 077 DE 1987</p>	<p>Expide el estatuto de descentralización en beneficio de los municipios.</p>
<p>DECRETO 3199 DE 2002</p>	<p>Reglamenta la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural previsto en la ley 607 de 2007.</p>
<p>DECRETO 2980 DE 2004</p>	<p>Se reglamenta parcialmente la ley 106 de 2000 en lo relativo a la asociación de municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de centros provinciales de gestión agroempresarial y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>DECRETO 1985 DE 2013</p>	<p>Modifica la estructura del ministerio de agricultura y desarrollo rural y se determinan las funciones de sus dependencias.</p>
<p>RESOLUCION 189 DE 2005</p>	<p>Establece el procedimiento y requisitos para la acreditación de entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural agroempresarial y se reglamenta el registro de usuarios de asistencia técnica directa rural.</p>
<p>RESOLUCION 140 DE 2007</p>	<p>Reglamenta el incentivo a la productividad para el fortalecimiento de la asistencia técnica (IAT).</p>

<p align="center">RESOLUCION 0026 DE 2008 RESOLUCION 129 DE 2010</p>	<p>Reglamenta el incentivo a la asistencia técnica prestada por los gremios. Reglamenta el incentivo a la productividad para el fortalecimiento de la asistencia técnica (IAT).</p>
<p align="center">RESOLUCION 178 DE 2012</p>	<p>Se crean instrumentos, incentivos y estímulos para fortalecer el servicio de asistencia técnica agropecuaria</p>

10. Marco contextual

El marco contextual hace parte del marco de referencia de un proyecto investigativo, el marco de referencia además engloba el marco normativo, teórico y conceptual (Loreno et al., s. f.). El marco contextual hace referencia al sitio, lugar o espacio en el cual se va a realizar la investigación o se aplicará dicho proyecto, es aquel que determina la descripción física del entorno donde se ubica el problema de investigación que se ha detectado y el paso práctico para focalizar lo que se quiere evidenciar (Mente, 2018).

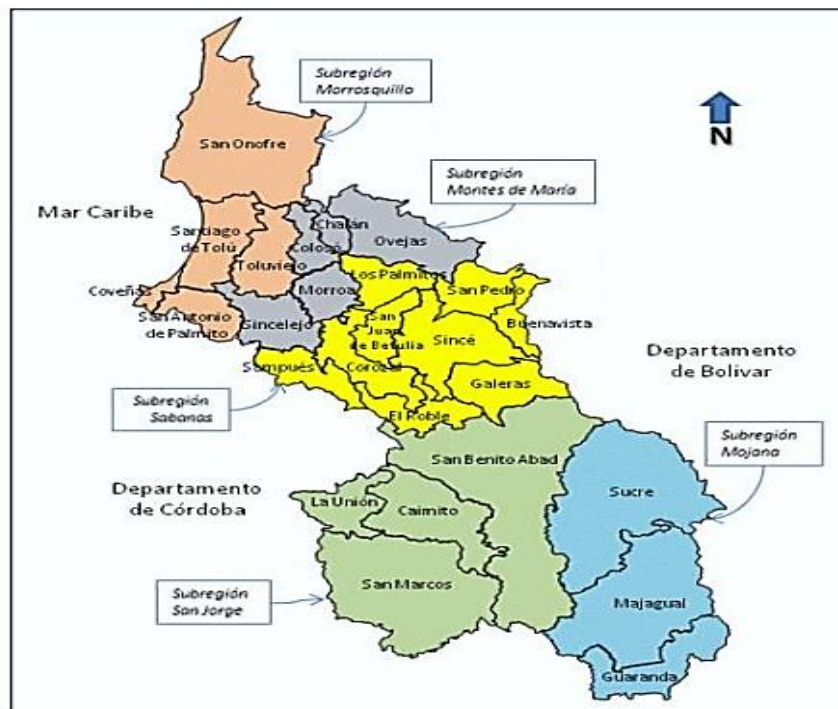
Dicho de este modo, en los siguientes apartados se menciona el lugar en el cual se pretende aplicar este proyecto que es en el departamento de Sucre, este departamento se encuentra ubicado en la parte intermedia de la región de la Llanura del Caribe. Su localización se extiende en latitud Norte entre los 10° 08' 03" en las inmediaciones del sitio Pueblo Nuevo y el Caño Sangre de Toro (municipio de San Onofre), correspondiente al punto Norte más extremo y los 08° 16' 46" en el sitio de concurrencia con los departamentos Córdoba y Bolívar, correspondiente al punto Sur más extremo. En longitud Oeste, se extiende entre los 74° 32' 35" a orillas del río Cauca y cerca de la cabecera municipal de Guaranda, y los 75° 42' 25" en la punta San Bernardo, al occidente en el municipio de San Onofre. El departamento de

Sucre limita por el Norte y Este con el departamento de Bolívar; por el Sur, con los departamentos de Bolívar y Córdoba, y por el Oeste, con el departamento de Córdoba y el mar Caribe.

El departamento de Sucre tiene un total de 26 municipios y está dividido en cinco subregiones geográficas bien definidas por sus características topográficas y productivas, entre ellas se encuentra la Subregión Morrosquillo, Montes de María, Subregión Sabanas, Subregión Mojana y Subregión San Jorge, cada una de ellas se muestran en la imagen 5.

Figura 5.

División política subregional del departamento de Sucre



Nota: Tomado del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020)

Según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020) el departamento de Sucre cuenta con 780.404 Hectáreas, lo que representa el 1.98% de la frontera agrícola del país; a su vez,



cuenta con 12.196 Hectáreas en exclusiones legales. en la imagen 6 se mencionan las Unidades de Producción Agropecuaria – UPA (Hectáreas).

Figura 6.

Unidades de producción agropecuaria – UPA (hectáreas)

Extensión de las UPA	Departamento	Colombia
Extensión de las UPAs entre 0 y 1 Ha	3.581	334.615
Extensión de las UPAs entre 1 y 3 Ha	12.012	950.484
Extensión de las UPAs entre 3 y 5 Ha	13.940	875.323
Extensión de las UPAs entre 5 y 10 Ha	37.841	1.801.716
Extensión de las UPAs entre 10 y 15 Ha	34.540	1.391.432
Extensión de las UPAs entre 15 y 20 Ha	30.603	1.161.200
Extensión de las UPAs entre 20 y 50 Ha	116.076	4.604.293
Extensión de las UPAs entre 50 y 100 Ha	98.917	4.217.167
Extensión de las UPAs de más de 100 Ha	661.256	93.657.104

Nota: Uso del suelo 2014-2018 en el departamento de Sucre, Censo Nacional Agropecuario, DANE – 2014. Tomado del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020).

Las estadísticas catastrales para el conjunto de predios privados con destinación agropecuaria (42.739 predios) se presentan de la siguiente manera según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020); los predios con destinación agropecuaria que predominan en el departamento son aquellos menores a media hectárea. Estos predios representan el 19,58 % y el 0,14 % del área catastral, el predio privado con destino agropecuario de mayor tamaño del departamento se encuentra ubicado en el municipio de San Marcos; tiene una participación del 0,002 % y representa el 0,27 % del área catastral. Los predios menores a 2,5 ha tienen una participación del 34,84 % y representan el 1,28 % del área catastral. El 16,78 % corresponde a predios con tamaños entre las 20 y 100 hectáreas.



Por otro lado, en el departamento de Sucre según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020) las cadenas productivas se relacionan en primer lugar con la oferta agropecuaria del departamento, para el 2018 Sucre contaba con una utilización del suelo de 1.091.700 ha, de este total, el 70 % se destinaba para el cultivo de pastos de las cuales 763.661 ha fueron destinadas a la ganadería y ocuparon el primer lugar en el territorio, seguida del 14,2 % del área en cuerpos de agua y en tercer lugar con el 9,7 % el área de cultivos agrícolas (Transitorios, Anuales, Permanentes y Semipermanentes). Por otra parte, 2,2% del total del área estaba ocupada por bosques y un 4% en otros usos como: afloramiento rocoso e infraestructura urbana y rural.



11. Diseño metodológico

El propósito de todo proyecto de investigación está enfocado a la solución de un problema identificado y en lograr los objetivos planteados, por tanto, el éxito para alcanzar estos dos aspectos mencionados depende exclusivamente de la metodología, los procedimientos y las técnicas de investigación seleccionadas de forma minuciosa.

Los métodos por implementar para llevar a cabo el desarrollo de dicho proyecto son un punto importante en el que todo investigador debe hacerlo de la manera más certera posible, puesto que los métodos son el puente conductor entre la persona que investiga y el objetivo principal de la investigación. En este sentido, para tener éxito en la selección de los distintos métodos a aplicar, entonces se hace necesario tener claridad sobre el tipo de investigación que se llevará a cabo, es decir, si se trata de una investigación cualitativa o cuantitativa, lo cual es determinante para saber qué tipo de datos o registros son los que se requieren para ser lo más asertivo posible en el proceso.

11.1 Métodos de investigación

Investigación descriptiva

Para propósitos de este proyecto, el método de investigación seleccionado fue la investigación descriptiva, basada en el análisis de la revisión documental. Con la aplicación de este tipo de investigación se pudo identificar, analizar, interpretar y describir la manera en cómo se encuentran actualmente las asociaciones campesinas y las UPA para el departamento, determinando las distintas falencias que presenta el sector agropecuario sobre las cuales se requiere trabajar y fortalecer a través de la implementación del modelo de negocio planteado. Estableciendo de este modo que las asesorías



agropecuarias vayan recargadas sobre las partes más deficientes encontradas en el sector agropecuario de la región.

La investigación descriptiva es un tipo de investigación de mercado, a través de esta se busca definir de manera clara un tema en particular, el cual puede ser una industria, un mercado, una competencia, aspectos claves de las empresas, una dificultad simple de mercado, entre otros aspectos (Jáuregui, 2001). Según Danhke (citado por Jáuregui, 2001) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 3).

La aplicación de este tipo de investigación se hizo por medio de una búsqueda y análisis bibliográfico de origen confiable a través de internet, partiendo de información relacionada con las variables seleccionadas para este proyecto, como son las consultorías agropecuarias en el departamento de Sucre y el estado actual del sector agropecuario para el departamento. Los anterior, basados en el concepto de Jáuregui, (2001) el cual expresa que en la investigación descriptiva se miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Con el propósito de organizar toda la información recopilada se aplicó una ficha de recolección de datos que muestra los resultados de la revisión documental, la cual se evidencia en la tabla 3.

Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica fue muy pertinente para el desarrollo de este proyecto, aprovechando las ventajas que ofrece hoy día la tecnología, se realizaron investigaciones relacionadas a las variables

seleccionadas para este proyecto. La búsqueda se enfatizó sobre documentos web de origen confiable que aportaran información relacionada al problema de investigación especialmente.

11.2 Variables de estudio

Con el propósito de llevar a cabo un trabajo investigativo bien estructurado, planificado y aplicado, es indispensable determinar de manera asertiva las distintas variables a estudiar en el proyecto propuesto, esto, con el objetivo de valorar los posibles resultados que se obtendrán a partir de la ejecución de este.

Carballo & Guelmes, (2016) el concepto de variable lo expresan de la siguiente manera: Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida. Una investigación, cualitativa o cuantitativa, exige la operacionalización de sus conceptos centrales en variables, de esta definición operativa depende el nivel de medición y potencia de las pruebas realizadas (p. 142).

Teniendo en cuenta la apreciación de este autor, el problema de investigación y el objetivo general del trabajo propuesto en este proyecto, las variables seleccionadas para su estudio son las siguientes: factibilidad empresarial y empresa de consultoría agropecuaria.

11.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación cualitativa utiliza instrumentos y técnicas diversas con diferentes estrategias que ayudan a conseguir información para la explicación de fenómenos inherentes a su campo. La técnica se refiere a la manera cómo se emplean los instrumentos al realizar la ejecución en la investigación. Es un grupo de normas que ayudan al manejo de los instrumentos y sirven de apoyo a la persona cuando se aplica el método. De esta manera, la técnica en la investigación hace referencia a los procedimientos o



grupo de normas utilizadas por el investigador para relacionarse con el sujeto que hace parte de la investigación (Orellana & Sánchez, 2006).

Por otro lado, para poder aplicar los procedimientos que el investigador requiere en la investigación cualitativa es necesario elegir y utilizar los instrumentos adecuados al tipo de investigación y a los objetivos de esta, como también al enfoque. El instrumento es el mecanismo usado para recoger y explorar la información por parte del investigador, entre ellas están las pruebas, test, formularios y escalas de opinión; En algunos casos el instrumento se puede referir a la técnica cuando está en ejecución (M. Mora, 2009).

En este sentido y para propósitos de esta investigación, la técnica que se usó para organizar el plan de negocios, la forma en cómo estará estructurado y enfocado fue la aplicación de un modelo Canvas, la cual permitió a su vez una mejor organización de la información, aportando un orden a las búsquedas de información a través de internet. Para llevar a cabo la aplicación del modelo Canvas la herramienta de recolección de datos que se usó para su desarrollo fue el formato de la misma. En la figura 7 se muestra el modelo Canvas aplicado para el desarrollo del plan de negocios.

Por otro lado, la técnica para indagar, seleccionar y analizar la información relacionada al estado actual de las asociaciones campesinas, las UPA, algunas de las problemáticas que presenta el sector agropecuario en el departamento de Sucre y señalar algunos de los actores que ofrecen su servicio de consultoría o asistencia técnica en este sector, fue la técnica de revisión documental, esto con la finalidad de obtener la mayor información posible a través de fuentes confiables de internet. Para organizar la información se utilizó una ficha de recolección de datos (Barbosa et al., 2013), llamada Formato de Revisión Documental (ver tabla 3) como instrumento de investigación.

Modelo Canvas

El modelo Canvas es un lienzo dividido en los nueve aspectos organizativos de una empresa para ofrecer una imagen visual de lo que hay que hacer y lo que hay que tener en cuenta. El Modelo Canvas es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar los modelos de negocio. El lienzo del modelo de negocio es una descripción del principio básico de cómo una organización crea, entrega y capta valor. Para comenzar una idea de negocio Canvas es una herramienta muy, en la siguiente plantilla se puede observar el modelo Canvas desarrollado para el plan de negocios propuesto en este proyecto:

Figura 7.

Modelo Canvas para la empresa de asesoría CH Agronegocios

PLANTILLA MODELO CANVAS		Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión:
		CH AGRONEGOCIOS	CARLOS CHAMORRO	8/04/2022	1
Socios clave Personas/empresas que impulsan y ayudan a crecer el negocio y que tengan cierta afinidad con el sector agropecuario. Personas con capacidad económica y conocimientos relacionados al sector agropecuario y administrativo. Personal capacitado en asistencia técnica especializada para brindar las consultorías pertinentes	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Intervención en cualquier eslabón de la cadena - Cooperación técnica individual a agroempresarios - Mantener relaciones - Acciones para el flujo de dinero Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Salón de asesorías - Herramientas tecnológicas - Personal técnico especializado - Personal administrativo 	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría integral desde la semilla a la venta - Ventas seguras - Red de aliados estratégicos - Mayor competitividad - Intermediarios a un costo menor - Una llamada nos acerca - Cercanía con el productor - Desarrollo de habilidad empresarial y procesos 	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Soporte pre y post Venta - Definir objetivos - Vender bien - Utilidad programada recibida Canales <ul style="list-style-type: none"> - Correos electrónicos - Redes sociales - Página web - Empresas de otros - Llamadas telefónicas - Radio 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> - Creando valor para los productores del sector agropecuario. - Los clientes serían los agroempresarios, UPA, asociaciones campesinas. - Dirigido a las pymes 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de producción - Salario de empleados - Mantenimiento del local - Gastos de página web - Transporte a visitas de asistencia técnica 		Fuente de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Formación empresarial - modelos de negocios - Gestión de financiamiento - Cooperación - Comercialización - Redes empresariales - Peden pagar con dinero en efectivo o transferencias bancarias 			

Nota: la imagen muestra el modelo Canvas realizado para la creación de la empresa CH Agronegocios

empresa de consultoría agropecuaria en el departamento de Sucre.

12. Características del sector agropecuario en el departamento de Sucre

Tabla 3.

Ficha De Revisión Documental

Documento	Aspectos relacionados al sector agropecuario en el departamento de Sucre (oferta, demanda y problemáticas)	
Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) adscrita al Ministerio del Trabajo (2017).	269 asociaciones campesinas y artesanales registradas y activas: Subregión Mojana: 81 asociaciones Subregión Montes de María: 54 asociaciones Subregión Golfo del Morrosquillo: 30 asociaciones Subregión Sabanas: 84 asociaciones Subregión San Jorge: 20 Asociaciones	
Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre, (2020)	UPAs	Sucre presenta 780.404 hectáreas Unidades de Producción Agropecuaria (UPA), de estas presenta 12.196 Hectáreas en exclusiones legales. La mayoría tienen sistemas de tipo extensivo en el ganado, donde predomina el pastoreo directo sin suplementación alimenticia, sin aplicación de paquetes tecnológicos, con poca visión empresarial y con bajo rendimiento productivo y económico.



	Predios	Existen 42.739 predios privados con destinación agropecuaria.
Dataos de Evaluaciones agropecuarias del periodo 2014 a 2018		
	Oferta agropecuaria	Utilización del suelo: 1.091.700 ha. <ul style="list-style-type: none">- 70 % usado para el cultivo de pastos.- 763.661 destinadas a la ganadería ocupando el primer lugar en el departamento.- 14,2 % del área cuerpos de agua.- El 9,7 % del área en cultivos agrícolas (Transitorios, Anuales, Permanentes y Semipermanentes).- El departamento de Sucre tiene una producción muy diversa, se registran 40 cultivos agrícolas diferentes.
	Oferta territorial	El 57,2 %de la superficie total del departamento de Sucre posee un potencial de áreas para la producción agrícola, ganadera, forestal y agroforestal.



	<p>Problemáticas del sector ganadero</p>	<p>El sector ganadero en el departamento se basa en el sistema de doble propósito y en el levante y ceba de terneros, para sacrificio (producción de carne), pero ambos se desarrollan en bajas condiciones de productividad y competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se evidencia ineficiencia en los procesos- Manejo tradicional que tienen los productores.- Falta de asistencia técnica, conocimiento y de recursos económicos.- No hay una asociatividad sólida para la comercialización de terneros en subastas o centros de acopio con mejor oportunidad de precios.- Baja rentabilidad de los negocios.
	<p>Problemáticas del servicio de extensión rural</p>	<ul style="list-style-type: none">- Falta de actualización y capacitación constante de los profesionales dedicados a este servicio.- poca disponibilidad de recursos físicos como instalaciones y equipos para diferentes procesos demostrativos de



		<p>métodos para aumentar la productividad.</p> <ul style="list-style-type: none">- La falta de integralidad en los acompañamientos, que en la mayoría de los casos se queda en un profesional agrícola o pecuario, sin apoyo social, empresarial ni económico que fortalezca las UPAs y/o organizaciones de productores locales.-
	<p>Estado actual del servicio de asistencia técnica</p>	<p>Para el departamento de Sucre a través de la gobernación actual también se reconoce que falta mucho trabajo por hacer para fortalecer el sector agropecuario, se evidencia que la situación actual de la prestación de servicio de asistencia técnica en el departamento es muy escasa, de los municipios que conforman al departamento 15 no cuentan con el servicio de las UMATAS activo y se evidencia claramente que las acciones que conforman el desarrollo de la actividad de asistencia técnica no alcanzan a cubrir a todos los pequeños y medianos</p>

		<p>productores ya que no encajan a todas las ramas que conforman el sector agropecuario.</p> <p>En el departamento son 12 los municipios priorizados en Asistencia Técnica Directa Rural, de los cuales 7 presentan dicho servicio en estado inactivo, es decir, sin tener ninguna entidad que brinde un servicio de asistencia técnica, el cual tanto requieren y necesitan esas zonas.</p>
<p>Actores que ofrecen servicios empresariales específicos y generales</p>		<p>12 UMATAS (sujetas a contratación, y por lo tanto, a inactividad temporal de sus servicios)</p> <p>2 oficinas de Coordinación Agropecuaria</p> <p>25 EPSAGROS (sujetos a contratación, y por lo tanto, a inactividad temporal de sus servicios)</p> <p>Cámara de comercio Sincelejo</p> <p>Corporación Interactuar</p> <p>Almacenes Agropecuarios</p>

13. Estrategia de mercado y componentes del plan de negocios

13. 1 Productos para ofrecer

CH Agronegocios se mostrará como una empresa con un portafolio de tres servicios que son: formación empresarial y modelos de negocios, gestión de financiamiento y cooperación y, por último, la comercialización y redes empresariales los cuales se relacionan y se muestran a continuación:

Servicio 1. Formación Empresarial y Modelos de Negocios

Este paquete está enfocado a personas naturales y jurídicas, ya sea a asociaciones campesinas, personas naturales, cooperativas y población en estado de vulnerabilidad (víctimas de conflicto, población indígena, étnicas y raizales). Para establecer de manera clara, la forma en cómo estará organizado este primer servicio, se definirá la estructuración de la formación empresarial en primer lugar y posteriormente el modelo de negocio.

Formación empresarial.

Consiste en una serie de talleres enfocados de manera específica en la capacitación de la mentalidad empresarial y la apertura a las oportunidades. Para dar lugar a la formación empresarial se mostrarán 10 talleres que harán parte de este primer paquete, los cuales se definen de la siguiente manera y se muestran de manera resumida en la imagen 8.

Figura 8.

Talleres de la formación empresarial



Nota: talleres enfocados de manera específica en la capacitación de la mentalidad empresarial y la apertura a las oportunidades

1. Taller Agrocuentas: se trata de proyecciones de ventas y ciclo productivo, elaboración de presupuestos, programación de cosechas y manejo de insumos o materias primas.
2. Taller Bioseguridad: consiste en capacitar y concienciar sobre el uso adecuado de los uniformes y medidas de protección en las labores agropecuarias, cuidado de los sitios de trabajo y producción, uso responsable de agroquímicos de acuerdo con su etiqueta y la correcta disposición de los residuos agropecuarios.
3. Taller de buenas prácticas de manufactura: está relacionado con la correcta preparación y manipulación de los alimentos tanto de animales y humanos, almacenamiento de productos procesados, adecuación de acuerdo con normatividad y producción de los lugares y espacios de trabajo, plan de saneamiento ambiental y actualización de la normatividad vigente relacionada con las buenas prácticas de manufactura.
4. Taller de buenas prácticas agrícolas: consiste en dar a conocer y darle la importancia suficiente a la normatividad vigente relacionada con las buenas prácticas agrícolas, en este caso y para la actualidad la resolución ICA 082394 de 2020. Dentro de este taller se enfatizará sobre el uso adecuado de los equipos agrícolas, semillas certificadas, análisis de suelos, señalización y adecuación de los lugares de producción.
5. Buenas prácticas avícolas: consiste en dar a conocer y darle la importancia suficiente a la normatividad vigente relacionada con las buenas prácticas avícolas, en este caso y para la actualidad la resolución ICA 003651 de 2014. Dentro de este taller se capacitará sobre plan sanitario, manejo integral de los residuos y capacitación al personal de las granjas avícolas.



6. Taller buenas prácticas ganaderas: consiste en dar a conocer y darle la importancia suficiente a la normatividad vigente relacionada con las buenas prácticas ganaderas, en este caso y para la actualidad la resolución ICA 115708 de 2021. En este caso se capacitará sobre bienestar animal, organización del sistema productivo, planeación de la producción y requisitos mínimos.
7. Taller de productividad: consiste dar a conocer e implementar el modelo de las 5'S, el cual trata sobre cinco aspectos fundamentales que son: tener lo necesario, que cada cosa tenga su sitio, área de trabajo limpia, cada objeto con su lugar marcado y seguir mejorando.
8. Taller de servicio al cliente: orientación básica en manejo de objeciones, negociación, mantenimiento de los clientes, trato cordial y construcción de redes de clientes.
9. Taller de Educación financiera: está caracterizado por enseñar a separar las cuentas personales de las del negocio, registrar todas las operaciones, identificar las deudas buenas y las malas, comprender el flujo de dinero y la capacidad de endeudamiento.
10. Taller manejo de la inversión: está enfocado en identificar las prioridades del negocio, entender en qué consiste la depreciación y la amortización de maquinarias, vehículos y equipos de la unidad productiva, entender las dinámicas de los proveedores y las cotizaciones.

Modelo de negocios.

Para los términos de esta iniciativa empresarial se entiende por modelo de negocio a el encadenamiento productivo, siendo este la integración de los proyectos y emprendimientos a las cadenas de valor según corresponda.

Los pasos para establecer el encadenamiento de valor se resumen en adelante según Cepal & Padilla, (2016), los cuales servirán de guía para ofrecer este servicio a los distintos clientes

Figura 9.

Pasos para establecer la cadena de valor



Nota: Los pasos para establecer el encadenamiento de valor se resumen en adelante según Cepal & Padilla, (2016), los cuales servirán de guía para ofrecer este servicio a los distintos clientes.

El primer paso será la definición de meta-objetivos. Éstos se entienden como la finalidad última, en materia de desarrollo económico y social, que se persigue con el fortalecimiento de la cadena. Algunos ejemplos de meta-objetivos son aumentar el empleo y los salarios reales, impulsar mayores exportaciones, provocar una creciente participación de las micro, pequeñas y medianas empresas y contribuir a incrementar la producción nacional.

El segundo paso será la selección de la o las cadenas. Se definirán las cadenas que serán priorizadas para enfocar los esfuerzos de los sectores público y privado. Los criterios de selección serán congruentes



con los meta-objetivos: el potencial de la cadena para contribuir al alivio de la pobreza, al crecimiento nacional o regional, a la generación de empleo, a la incorporación de tecnologías de punta y la inserción de las microempresas, entre otros.

El tercer paso será la elaboración del diagnóstico. En este ejercicio se identificarán detalladamente restricciones y oportunidades en el interior de cada eslabón de la cadena, así como sus vínculos reales y potenciales. Se comenzará por el mapeo de la cadena y la identificación y delimitación de los eslabones principales y sus funciones. En segundo lugar, se elaborará un estudio de seis grandes áreas: contexto nacional e internacional de la cadena, desempeño económico (empleo, comercio, costos y márgenes, entre otros), análisis de mercado (competidores, clientes, estándares y certificaciones, entre otros), políticas de la cadena, organizaciones de apoyo y medio ambiente. En tercer y último lugar, se identificarán las restricciones por eslabón y a nivel de cadena (sistémicas)

El cuarto paso será la mesa de diálogo la cual se organizará al finalizar el diagnóstico, con el objetivo de discutirlo y validarlo. Es un espacio para donde se refrendará el interés en contar con la participación de los principales actores de la cadena y organizaciones de apoyo, que en su mayoría ya debieron ser entrevistadas durante la elaboración del diagnóstico.

El quinto paso será el análisis de buenas prácticas internacionales. Éstas proporcionarán un referente para determinar la distancia que separa la cadena de valor estudiada de cadenas similares en otros países, así como lecciones para la elaboración de las estrategias.

El sexto paso será la elaboración de estrategias para superar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico. Se trata de líneas estratégicas específicas en el nivel micro, que idealmente permiten reconocer responsables, tiempo y recursos.



El séptimo paso será la segunda mesa de diálogo, tendrá lugar con el objetivo de discutir las estrategias. Al igual que en la primera, se buscará enriquecer el proceso, y además se persigue celebrar un compromiso por parte de todos los actores respecto de las acciones que cada uno es responsable de llevar a cabo para el desarrollo de la cadena.

El octavo paso corresponderá al apoyo para la implementación. La priorización de estrategias acordada en la segunda mesa de diálogo arrojará una lista breve de acciones a ejecutar en el corto plazo. En función de los recursos disponibles y el mandato recibido como organización de asistencia técnica, se podrá avanzar hacia la implementación a través de actividades puntuales como la capacitación de representantes de eslabones específicos de la cadena, la elaboración de análisis de mercado o la preparación de estudios de factibilidad.

El último paso será el lanzamiento de la estrategia de fortalecimiento de la cadena. Es un evento participativo y mediático, en el que se convocará a representantes de los eslabones de la cadena y se anuncian los compromisos adquiridos. La difusión de esta ceremonia promoverá el consenso entre los actores y sirve como demostración de efectividad a otras cadenas que quisieran iniciar un proceso similar.

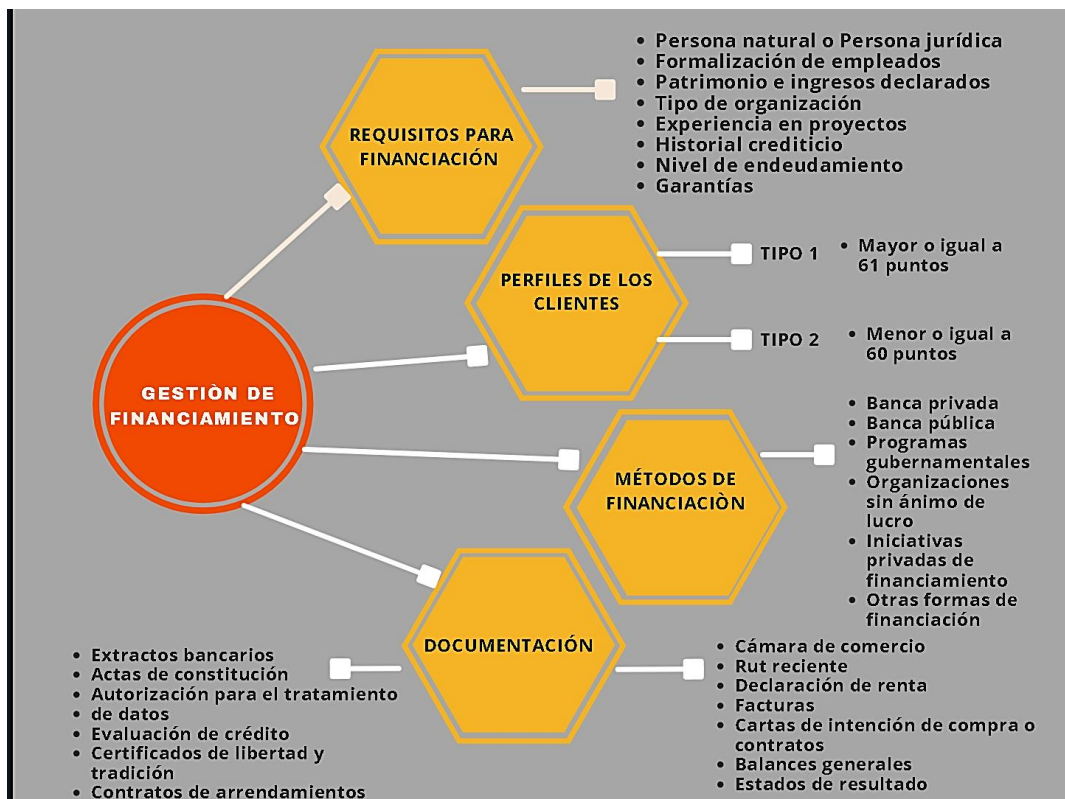
Servicio 2. Gestión de financiamiento y cooperación.

Gestión de financiamiento.

La gestión de financiamiento corresponde a las opciones de apalancamiento para concretar el desarrollo del proyecto planteado. En este punto se realizará la segmentación del cliente y se considerarán los requisitos de financiación, perfiles de los clientes, métodos de financiación y documentación, lo cual se muestra de forma resumida en la figura 10.

Figura 10.

Aspectos que componen la gestión de financiamiento



Nota: En la imagen se muestran los requisitos de financiación, perfiles de los clientes, métodos de financiación y documentación para la gestión de financiamiento.



Requisitos de financiación:

1. Persona natural o persona jurídica.
2. Formalización de empleados.
3. Patrimonio e ingresos declarados.
4. Tipo de organización.
5. Experiencia en proyectos y emprendimientos.
6. Historial crediticio.
7. Nivel de endeudamiento.
8. Garantías.

Los anteriores ítems otorgarán al cliente 10 puntos cada uno, logrando la calificación máxima en 80 puntos (Cliente ideal). El método de calificación será de 2 si no cumple, 5 si cumple medianamente algún ítem y de 10 puntos si cumple a cabalidad el requerimiento.

Siendo los perfiles de cliente:

1. Menor o igual a 60 puntos: Cliente preferible para iniciativas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. Se le denominará cliente TIPO 2.
2. Mayor o igual a 61 puntos: Cliente para iniciativas públicas y organizaciones sin ánimo de lucro y sujeto de créditos u otras iniciativas de carácter privado. Sujeto a financiación de servicios. Se le denominará cliente TIPO 1.

Para los métodos de financiación y apalancamiento se considerarán:

1. Banca privada: créditos para el sector agropecuario, leasing para maquinaria, vehículos y propiedades.

2. Banca pública: Financiación mediante el banco agrario u otras entidades pública de financiación, opciones para población vulnerable, tasas especiales y proyectos del gobierno.
3. Programas gubernamentales: Iniciativas de apoyo por parte de los gobiernos nacionales, departamentales y locales para el fomento y la financiación del sector agropecuario.
4. Organizaciones sin ánimo de lucro: ONGs que en sus funciones apoyen el desarrollo del sector agropecuario. Pueden ser nacionales o internacionales.
5. Iniciativas privadas de financiamiento: Tipo páginas o plataformas de internet con modelo de fondeo “crowdfunding”.
6. Otras formas de financiación: Programas de las Naciones Unidas, tipo PNUD, FAO entre otras.

Documentación básica requerida para la gestión de financiamiento sería:

1. Cámara de comercio (no mayor a 30 días)
2. Rut reciente (Registro único tributario)
3. Declaración de renta (Desde la más reciente y 3 años atrás)
4. Facturas (recientes)
5. Cartas de intención de compra o contratos de agricultura por contrato.
6. Balances generales. (Recientes)
7. Estados de resultado. (Recientes)
8. Extractos bancarios. (Último año)
9. Actas de constitución.
10. Autorización para el tratamiento de datos.
11. Evaluación de crédito.

12. Certificados de libertad y tradición. (No mayor a 30 días)

13. Contratos de arrendamientos.

Cooperación.

La cooperación corresponde al servicio de asesoría específico y especializado que se contrata entre CH Agronegocios y el cliente, se define como una alianza estratégica con una finalidad gana – gana. En la tabla 4 se muestran las alternativas de este servicio.

Tabla 4.

Servicio de cooperación de CH Agronegocios

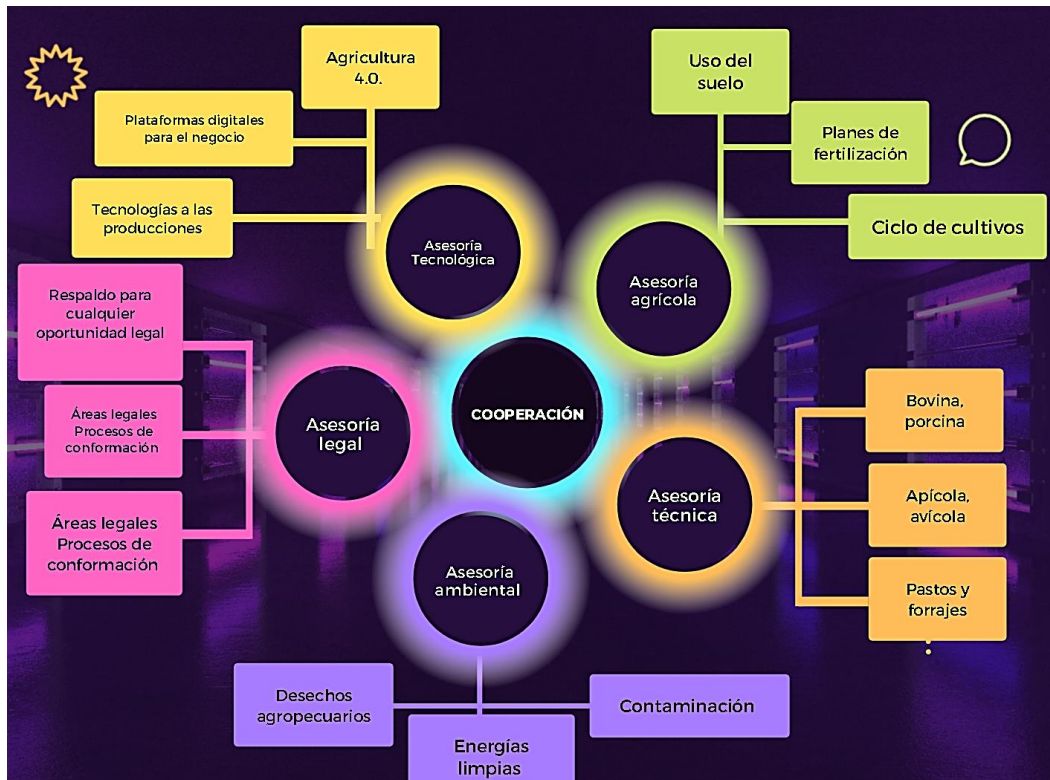
<p>Asesoría Individual</p>	<p>Visitas Se iniciará con la identificación de la agroempresa y la asistencia técnica especializada, se hará junto con el productor un diagnóstico y caracterización de su unidad productiva, así mismo de sus dificultades y fortalezas en el agronegocio</p>	<p>Acompañamiento Se harán visitas periódicas, el productor tendrá un seguimiento y evaluación de la asesoría brindada, será sujeto a exámenes diagnósticas, pruebas biológicas y agroecología.</p>
<p>Asesoría Grupal</p>	<p>Grupo de personas Se partirá de las asociaciones conformadas, para iniciar esta modalidad, se enlazará el contacto con los diferentes productores que la conforman, seguirá en la debida inscripción al programa o proyecto establecido o aplicable, se tendrá en cuenta todos los limitantes antes mencionados o planteado por ellos mismos para así conformar un plan de trabajo acorde para una asesoría técnica integral.</p>	<p>Giras técnicas Se crearán espacios para exponer y visitar cada una de las unidades agropecuarias familiares, se potenciarán los métodos o técnicas de producción establecidos, buscando mejorar las habilidades y las experiencias de los productores, esto tendrá como propósito comparar y analizar las condiciones del cultivo, los avances tecnológicos, la innovación, circunstancias similares en la producción y demás.</p>

Nota: Servicio de asesoría específico y especializado que se contrata entre CH Agronegocios y el cliente

Las áreas del servicio de cooperación serían las siguientes:

Figura 11.

Áreas del servicio de cooperación



Nota: En la imagen se muestran las cinco áreas que hacen parte del servicio de cooperación y sus respectivos componentes

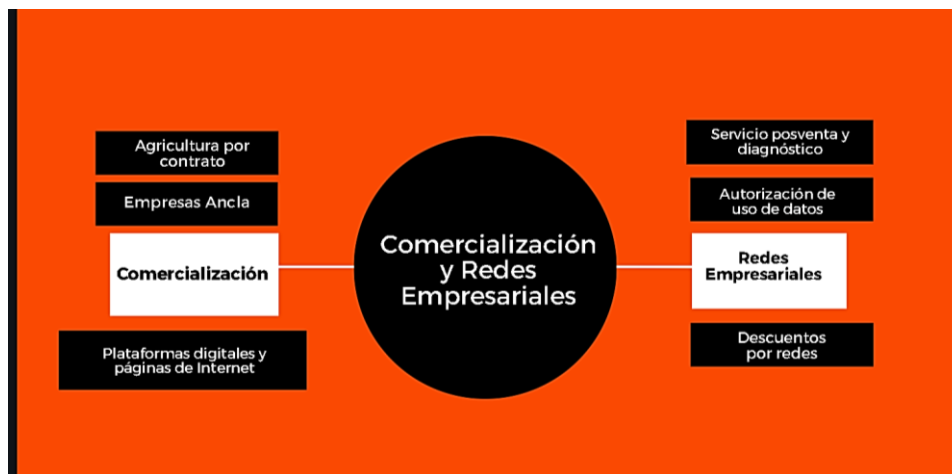
- Asesoría técnica pecuaria en producciones como bovina, porcina, avícola, apícola, pastos y forrajes.
- Asesoría Ambiental: Entendida como el uso sustentable de los recursos naturales disponibles, manejo integral de los desechos agropecuarios, energías limpias.

- Asesoría Legal: Comprende las áreas legales de los procesos de conformación y constitución para las personas jurídicas y naturales, así también como el respaldo para cualquier oportunidad relacionada con leyes y jurisdicciones especiales.
- Asesoría Tecnológica: Está enmarcada en la aplicación de las tecnologías a las producciones, aquí se pueden encontrar el uso de drones para georreferenciación y agricultura, la implementación de los modelos de negocio mediante plataformas o páginas del sector agropecuario, agricultura 4.0., entre otras.
- Asesoría Agrícola: Relacionada con el uso eficiente del suelo, planes de fertilización, planes de siembra, ciclo de cultivos.

Servicio 3. Comercialización y Redes empresariales

Figura 12.

Componentes del servicio de comercialización y redes empresariales





Comercialización.

Entendida como el servicio ofrecido por parte de CH Agronegocios para los clientes y se compone de los siguientes elementos:

- Agricultura por contrato: CH Agronegocios gestionaría de manera unilateral las opciones de compra mediante alianzas con socios estratégicos, partiendo desde la demanda del mercado, estos aliados pueden ser públicos o privados, algunos de estos pueden ser: Almidones de Sucre, Programas estatales como “Agricultura por contrato”. Del sector privado se destacan: Nutresa y Empresa Nacional de Chocolates para la compra de las semillas de marañón y cacao.
- Empresas Ancla: Son las empresas que requieran productos agropecuarios para procesos agroindustriales, en este segmento se pueden involucrar las productoras y procesadoras de leche (Coolechera, Coolanta), Centros de beneficio animal como Friogán y Frigosinú para bovinos, FrigoCerdos para porcinos, empresas procesadoras de frutas, abastos y mayoristas entre otros.
- Plataformas digitales y páginas de Internet: Entendido como el E commerce agropecuario, actualmente existen varias: Agromarket, Comproagro, La mayorista entre otros. El objetivo de este elemento para el servicio de comercialización está encaminada a la preparación, digitalización, métodos de pago, elementos multimedia, etc. del cliente para con los potenciales compradores.

La intervención de esta empresa se realizará en cualquier eslabón de la cadena de valor agropecuaria se implementará la cooperación técnica de modalidad individual, más especializada, dirigida a pymes agropecuarias ya establecidas, legalizadas y formalizadas. Se harán estudios y proyecciones sobre el tipo de cultivo o producción. Cooperación asociativa, será la más frecuente e importante debido a que el departamento de Sucre cuenta con minifundios y se hace necesario la colectividad para establecer los

parámetros financieros, técnicos y legales para cada cliente con en el que se vaya a trabajar, se tendrán en cuenta las bases de datos de Finagro y los datos del departamento nacional de planeación, esto es en lo concierne a prospección.

Redes empresariales.

Hacen referencia a la construcción de relaciones a largo plazo entre los actores de las cadenas de valor, lo que indica que se fomentará la creación de una base de clientes, proveedores, transportadores, profesionales entidades privadas y públicas en aras de crear un clúster y potenciar las alianzas estratégicas.

- Autorización de uso de datos: Se validará para que CH Agronegocios recolecte, trate, use y comparta los datos personales para los fines señalados en la política de Tratamiento de Datos Personales.
- Descuentos por redes: Se evaluará la posibilidad de descuentos, incentivos y beneficios para los miembros de la red, promoviendo la logística, el transporte, el uso de tecnologías para el agro y la posibilidad de apalancamiento.
- Servicio posventa y diagnóstico: Se evaluará de manera estadística las producciones con la finalidad de realizar asesorías específicas para los cuellos de botella y cooperar desde la prevención y la planeación estratégica

13.2 Análisis De La Demanda

De acuerdo con la base de datos suministrada EL 27 de marzo de 2017 por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) adscrita al Ministerio del Trabajo, en respuesta a solicitud realizada por el ICBF según oficio S-2017-123684-0101 para ser divulgada como medio de apoyo a la Estrategia de Compras Locales. Se encuentran las siguientes asociaciones campesinas y artesanales para el Departamento de Sucre en las 5 subregiones: Personas jurídicas.

Subregión Mojana: 81 asociaciones

Subregión Montes de María: 54 asociaciones

Subregión Golfo del Morrosquillo: 30 asociaciones

Subregión Sabanas: 84 asociaciones

Subregión San Jorge: 20 Asociaciones

Para un total general del departamento de Sucre de 269 asociaciones registradas y activas para la fecha de publicación de este informe

De la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019, para Sucre el número de UPAS (Unidades productivas agropecuarias) 31.238, siendo en su mayoría de tenencia propia de la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019, para Sucre el número de UPAS (Unidades productivas agropecuarias) 31.238, siendo en su mayoría de tenencia propia, y pertenecientes a personas naturales.

13.3 Análisis De La Oferta

Actualmente en el Departamento de Sucre existen los siguientes actores que ofrecen servicios empresariales específicos y generales:

- **UMATAS:** Mediante las Epsagros que contratan la asistencia técnica a los municipios, ofrecen acompañamiento a pequeños empresarios, articulación de proyectos y asistencia técnica. No siempre captan a todas las asociaciones, las limitan el presupuesto y las directrices políticas.
- **Cámara de comercio Sincelejo:** Ofrece todos los servicios relacionados al gremio de empresarios para el departamento de Sucre incluye formalización, ruedas de negocios y eventualmente acompañamiento empresarial.
- **Corporación Interactuar:** Ofrecen servicios de asesorías empresariales y créditos, solo lo ofrecen a clientes.
- **Almacenes Agropecuarios:** En la mayoría de los municipios existen almacenes agropecuarios con **Profesionales Agropecuarios**, estos, ofrecen la asesoría por la compra de los productos en los almacenes.

13.4 Comercialización De Los Productos Y Servicios

Para CH Agronegocios es importante llegar a todos los rincones del departamento, según la Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019 la cual relaciona los accesos a las telecomunicaciones para las UPAS de Sucre, se encontró que los medios de comunicación más usados corresponden a la radio, especialmente la AM y seguida por la FM, se planea realizar comerciales cortos de no más de 30 segundos para pasar en los horarios más escuchados que son de 5:00 AM y de 2:00 PM en los cuales se ponga en escena un diálogo entre 2 campesinos donde el uno le comenta al otro como en su asociación pudieron vender más y mejorar las condiciones de vidas gracias a los amigos de CH Agronegocios, los cuales fueron a



donde ellos estaban, les organizaron el negocio, les ayudaron a conseguir recursos y también a vender.

Repitiendo 2 veces los números de contacto de la empresa.

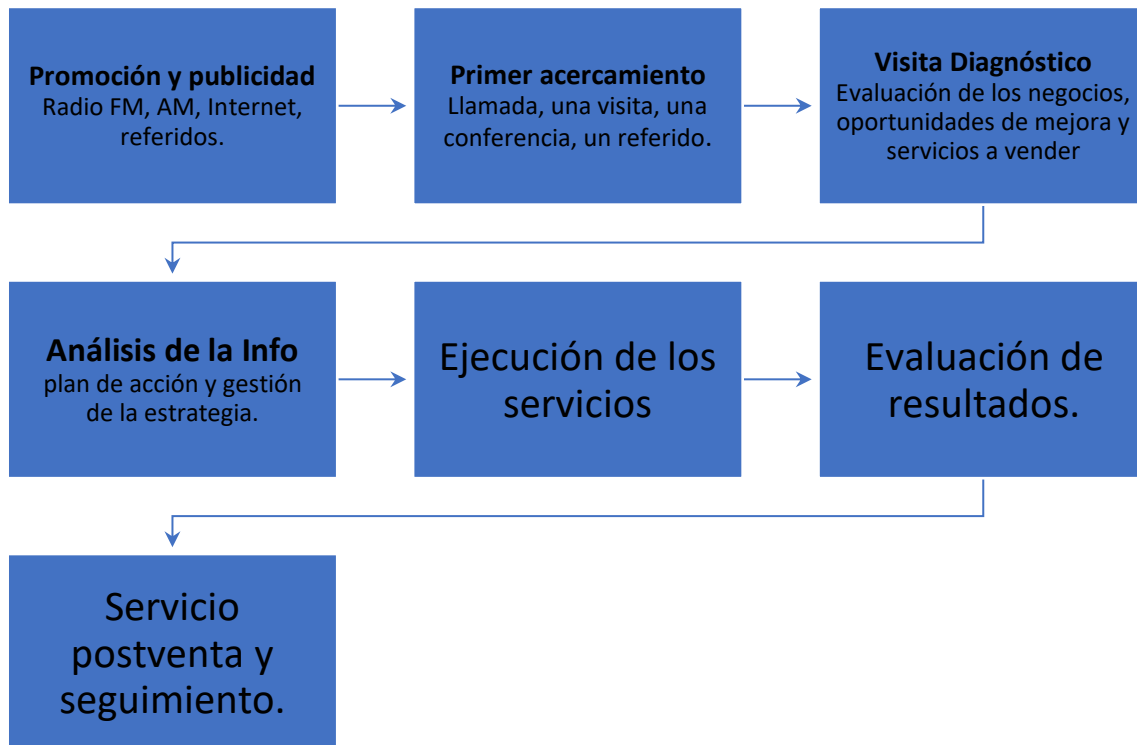
También se proyecta hacer campañas de marketing digital dirigida a los almacenes agropecuarios, empresas del sector e inversionistas, buscando realizar alianzas estratégicas. Mediante un modelo de economía compartida en la cual se fortalezcan las cadenas de valor y cada eslabón sea potenciado a su máxima expresión, siempre en una relación gana - gana.

13.5 Estudio Técnico Y Administrativo

Localización Óptima: Municipio de San Marcos, Sucre. Debido a que es la puerta de entrada a Mojana, y es prácticamente uno de los municipios donde más se desarrolla la agroindustria.

Figura 13.

Flujograma del proceso de consultoría



Nota: la imagen muestra el proceso de consultoría que llevará a cabo la empresa CH Agronegocios

El flujograma del proceso de consultoría de la empresa CH Agronegocios, iniciaría con la prospección, será realizada principalmente por la radio, seguido de las ruedas de agronegocios, mercados campesinos y visitas comerciales por parte de los líderes de productos. Posteriormente se hará el primer contacto, donde se solicitará la información básica. A continuación, se realizará la visita diagnóstica donde se identificarán las necesidades y las ofertas que se pueden ofrecer. El análisis de la información sería el

paso siguiente, cuantificar y establecer indicadores de gestión para el análisis. Finalmente sería la ejecución y venta de los servicios, el seguimiento de los planes estratégicos para los ajustes pertinentes.

A continuación, se muestran los empleados requeridos para el funcionamiento de la empresa CH

Agronegocios:

Tabla 5.

Empleados requeridos para el funcionamiento de la empresa CH Agronegocios

Cargo	Número De Vacantes
Gerente General	1
Líder De Producto	3
Auxiliar De Apoyo	1

Tabla 6.

Perfiles para los cargos

Cargo	Tipo De Estudio	Años De Experiencia	Funciones Básicas
Gerente (1 Vacante)	Universitario, Universitario Posgrado	5 mínimo	Financieras, Administrativas, Técnicas Agropecuarias
Líder De Producto (3 Vacantes)	Universitario Del Sector Agropecuario Y/O Administrativo	3 mínimo	Técnica Agropecuarias, Comerciales, Administrativas, Servicio Al Cliente.
Auxiliar De Apoyo (1 Vacantes)	Técnico O Tecnólogo En Áreas Administrativa Y Financieras	2 mínimo	Administrativas, Comerciales, Atención Al Cliente.

13.6 Estudio Financiero

En la tabla 7 se muestra el presupuesto requerido para el funcionamiento y factibilidad de la empresa para el primer año.

Tabla 7.

Presupuesto para el primer año de la empresa CH Agronegocios

PRIMER AÑO	
ítem	COP
Creación de empresa	\$ 2.000.000
GERENTE	\$ 70.875.000
LIDER DE PRODUCTO 1	\$ 47.250.000
LIDER DE PRODCUTO 2	\$ 47.250.000
LIDER DE PRODCUTO 3	\$ 47.250.000
ARRIENDO	\$ 12.000.000
EQUIPOS COMPUTO	\$ 5.000.000
SERVICIOS	\$ 14.400.000
PAPELERIA	\$ 7.200.000
REPRESENTACIÓN	\$ 36.000.000
IMPUESTOS	\$ 82.355.000
OTROS	\$ 3.600.000
PUBLICIDAD	\$ 24.000.000
Pretotal Gastos Primer Año	\$ 399.180.000
Imprevistos 5%	\$ 19.959.000
Total, Gastos Primer Año	\$ 419.139.000

Nota: Impuestos considerados con base a los ingresos del primer año.

Portafolio de servicios disponibles:

- Producto 1: Formalización empresarial y modelos de negocio.
- Producto 2: Gestión de financiamiento y cooperación.
- Producto 3: Comercialización y redes empresariales.

Tabla 8.

Valor estimado para los servicios en el departamento de Sucre para el año 2023

Valores	Servicios
\$1,200,000	PRODUCTO 1
\$1,600,000	PRODUCTO 2
\$1,900,000	PRODUCTO 3

Tabla 9.

Número estimado de servicios vendidos para el primer año

TOTAL, DE SERVICIOS POR AÑO	123
PRODUCTO 1	46
PRODUCTO 2	44
PRODUCTO 3	43

Este dato de servicios se tiene en cuenta basados en la penetración inicial de la empresa para las UPAS comprendidas entre 20 y 50 Has, que corresponden a la mayor proporción de UPAS del departamento y corresponde a un 12% del total de UPAS (12.000 entre 20 y 50 Has)

Tabla 10.

Proyección de ingresos y gastos para el primer año.

PRIMER AÑO (2023)	
INGRESOS	TOTAL
CAPITAL INICIAL	\$ 50.000.000
Ingresos operacionales	\$ 235.300.000
	\$285.300.000
PRIMER AÑO (2023)	
CONCEPTO GASTOS Y COSTOS	TOTAL
Constitución de empresa	\$ 2.000.000
Nómina	\$ 236.250.000
Oficina (ARRIENDO)	\$ 12.000.000
Papelería	\$ 3.600.000
Representación y viáticos	\$ 36.000.000
Internet y Líneas Telefónicas	\$ 9.600.000

Impuestos	\$	24.216.000
Otros (Marketing, imprevistos)	\$	3.600.000
Total	\$	327.266.000
FLUJO DE CAJA LIBRE		-\$41.966.000

Nota: En la tabla se aprecia que se inicia con ingresos correspondientes a un capital semilla inicial por el valor de \$50.000.000.

Tabla 11.

Detallado de los costos y gastos para el primer año (2023)

	SALARIOS	
	MES	ANUAL
GERENTE	\$5.625.000	\$67.500.000
LIDER 1	\$3.750.000	\$45.000.000
LIDER 2	\$3.750.000	\$45.000.000
LIDER 3	\$3.750.000	\$45.000.000
AUXILIAR	\$1.875.000	\$22.500.000
	\$18.750.000	\$225.000.000

	GASTOS	
	MES	ANUAL
ARRIENDO	\$1.000.000	\$12.000.000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$800.000	\$9.600.000
PAPELERÍA	\$600.000	\$7.200.000
REPRESENTACIÓN	\$3.000.000	\$36.000.000
	\$5.400.000	\$28.800.000

	OTROS	
	MES	ANUAL
IMPUESTOS	\$120.000	\$1.440.000
OTROS	\$300.000	\$3.600.000
	\$420.000	\$5.040.000

Tabla 12.

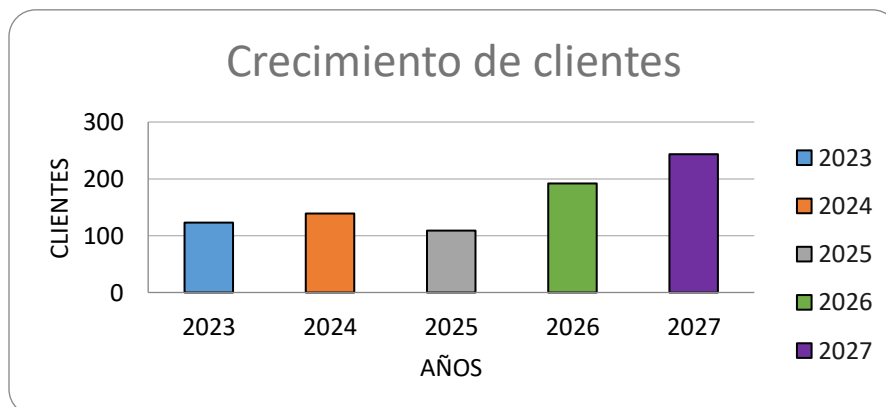
Flujo De Efectivo Para Los Primeros 5 Años

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO	USUARIOS
2023	\$ 285.300.000	\$ 327.266.000	\$ -41.966.000	123
2024	\$ 495.300.000	\$ 390.924.000	\$ 104.376.000	139
2025	\$ 1.282.017.459	\$ 445.199.000	\$ 836.818.459	109
2026	\$ 2.798.044.636	\$ 708.603.430	\$ 2.089.441.206	192
2027	\$ 4.113.096.337	\$ 938.753.258	\$ 3.174.343.079	243

Para el primer año se evidencia un flujo negativo, debido a que los clientes no empiezan desde el primer mes, se entiende que, por los 6 meses iniciales, se realizará la prospección masiva. No obstante, en los años siguientes se observa el aumento del flujo, la consolidación de los clientes y la estabilización de los ingresos. Para el año 2025 se prevé una disminución de los usuarios nuevos, sin embargo, los ingresos se mantienen puesto que se genera una consolidación de los empresarios y clientes para con la empresa. Los ingresos están considerando la venta de los 3 productos.

Figura 14.

Gráfico de crecimiento de clientes para los primeros 5 años.

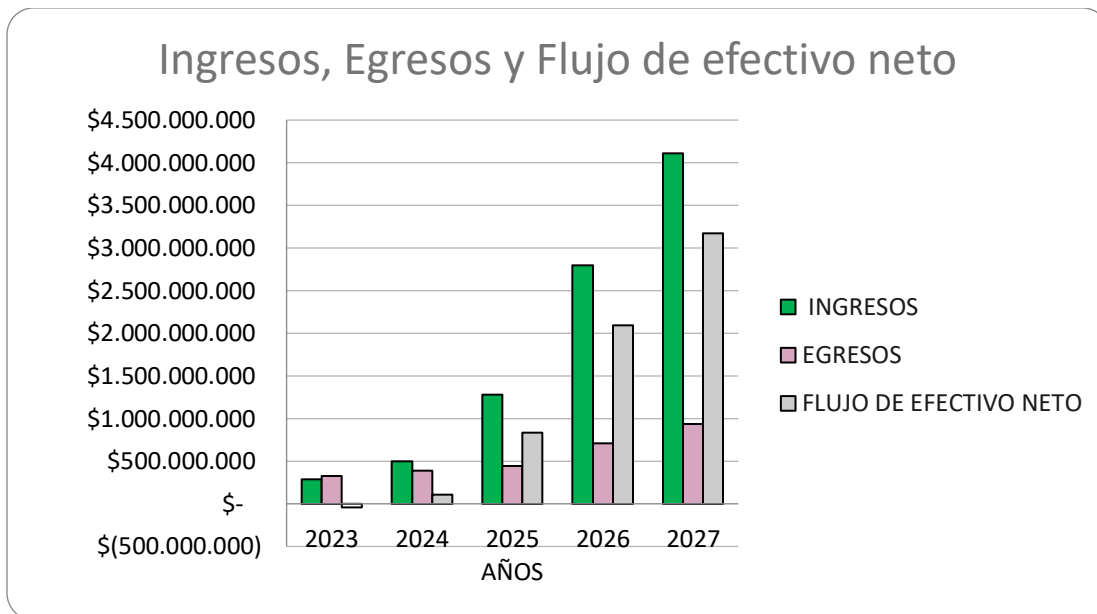


Nota: Se evidencia una disminución de usuarios para el año 2025, mas no de ingresos. Se logra consolidación de clientes y mantenimiento de estos.

En la Figura 14. Crecimiento de clientes, notamos que los primeros 2 años hay un escalamiento, explicado en gran medida por el alcance y la promoción, para el tercer año se nota una disminución en la cantidad de usuarios, no obstante, se logra la consolidación de clientes y se garantiza el flujo de efectivo suficiente para la factibilidad de la empresa.

Figura 15.

Flujo e Ingresos Vs Egresos



Nota: Para el año inicial se muestra un flujo negativo de efectivo, no obstante, para los años siguientes el flujo de caja de manera gradual empieza a ser positivo, incrementándose en los años siguientes.

Tabla 13.

Punto De Equilibrio

AÑO 1	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3
<i>CANTIDAD EQUILIBRIO</i>	26/mes	19/mes	10/mes
<i>INGRESO EQUILIBRIO</i>	\$ 31.629.474	\$ 30.123.308	\$ 19.823.333
AÑO 2			
<i>CANTIDAD EQUILIBRIO</i>	39/mes	28/mes	15/mes
<i>INGRESO EQUILIBRIO</i>	\$ 46.800.000	\$ 44.800.000	\$ 28.500.000

Nota: Se muestran la cantidad requerida de servicios y especificados por productos que se requieren para cubrir los gastos y costo de funcionamiento

A continuación, se relacionan los indicadores para la factibilidad de la inversión: **TIR y VPN**

Tabla 14.

TIR y VPN

VNA	\$ 4.411.127.885
TIR	577%

Para el caso del Valor Presente Neto encontramos que para los escenarios propuestos su valor es superior a 0, es decir, indica que los dineros invertidos en el proyecto rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad, siendo factible y aceptable.

Con relación a la tasa interna de retorno, el valor reflejado en esta propuesta de factibilidad es de “577 %” lo que significa que el proyecto analizado devuelve el capital invertido más una ganancia adicional. La propuesta es **FACTIBLE**.

14. Impacto del proyecto

Este proyecto busca generar un impacto gradual en un periodo máximo de 5 años para el departamento de Sucre. Con un crecimiento en el número de clientes para los primeros 2 primeros años de 110 a 150, posteriormente se prevé consolidar un número aproximado de 110 clientes, para el cuarto año generar ingresos superiores a los mil millones de pesos como mínimo en comparación con el año inmediatamente anterior, se busca generar para el primer año 5 empleos directos. Se pretenden establecer indicadores para la formalización empresarial, así como la consolidación de transacciones, determinando el número y los valores. Se busca generar en cada asesoría sensibilización acerca del medio ambiente y la preservación de este, así como la sustentabilidad para las comunidades y agroempresarios.

Finalmente, se pretende lograr un impacto en departamentos como Córdoba y Bolívar, evidenciando los casos de éxito en el departamento de Sucre. No se descarta la posibilidad de ser un actor fundamental en la exportación de productos agropecuarios.

15. Conclusiones

La creación de un portafolio de servicios integrales debe abarcar desde la formación empresarial encaminada al cambio de mentalidad de los campesinos y agroempresarios, partiendo de un diagnóstico asertivo orientado a identificar fortalezas y debilidades para los planes de negocio y finalmente asegurar márgenes de ganancia y rentabilidad competitivos.

A través de la investigación bibliográfica se pudo identificar que actualmente no existe una empresa de consultoría agropecuaria que ofrezca un portafolio integral para el departamento de Sucre, por lo que CH Agronegocios sería la única empresa que ofrecería encadenamiento productivo, independientemente de la actividad (agrícola y pecuaria).

Para Identificar los requerimientos, herramientas administrativas, comerciales, técnicas y de mercado para la ejecución correcta de la empresa de consultoría CH Agronegocios, es fundamental contar con un modelo de trabajo dividido en partes donde se segmente al cliente, se identifiquen sus necesidades específicas y se realice una proyección adecuada de su potencial productivo con el acompañamiento propicio de profesionales idóneos del sector agropecuario.

La empresa de consultoría agropecuaria CH Agronegocios funcionaría por régimen tributario SAS, localizada en la ciudad de San Marcos, Sucre, lugar estratégico para el sector agrícola y agroindustrial del departamento, debido a que en el municipio y poblaciones circunvecinas cuentan con los predios de mayor tamaño dedicados a la producción agropecuaria.

La formulación del plan de negocios permite evaluar la viabilidad de la propuesta, los factores utilizados para el estudio financiero llevaron a evaluar los indicadores económicos que corroboran que la empresa tiene un beneficio neto favorable (VAN) y una TIR rentable.



Las dinámicas de los mercados pueden cambiar los componentes de los servicios ofrecidos, es así como en el año inicial se ofrezcan los talleres propuestos, y para los siguientes se cambien algunos, se implementen unos nuevos y se eliminen otros.

El departamento de Sucre es el laboratorio inicial para la empresa de consultoría, se debe gestionar otros mercados como son los departamentos de Córdoba Y Bolívar, los servicios deberán ajustarse a los requerimientos de dichos territorios.



16. Referencias Bibliográficas

- Andía, W., & Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: Similitudes y diferencias*. 16(1). file:///E:/INFORMACI%C3%93N/2013PLAN%20DE%20NEGOCIOS.pdf
- Arenas, Y. (2016). *La Importancia De Realizar Un Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa*, [Tesis de pregrado, Universidad Nueva Granada, Colombia].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESENIAPAOLA2017.pdf?sequence=1>
- Banco de la República de Colombia. (s. f.). *La economía del Departamento de Sucre: Ganadería y sector público*. Banco de la República (banco central de Colombia). Recuperado 1 de agosto de 2021, de <https://www.banrep.gov.co/es/economia-del-departamento-sucre-ganaderia-y-sector-publico>
- Bancoldex. (2021). *Clasificación de Empresas en Colombia*. <https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Barbosa, J., Barbosa, J., & Rodríguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: Una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación bibliotecológica*, 27(61), 83-105.
- Jáuregui, A. (2001). *Elementos de metodología de investigación de mercados*.
http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_oferta_conocimientos_capacidades/2.7.1%20Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados.pdf
- Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre. (2020). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre*.



- Barón, J., Otero, A., Zubiria, M., & Forero, L. (2019). Estructuración de la cadena de valor del cacao en el departamento de Sucre como estrategia para el crecimiento económico regional. *Documentos de Trabajo ECACEN; Núm. 2: WORKING PAPERS 2019-II*. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.3486>
- Beltrán, J. (2011). *Plan de Negocios*.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11379/1000001151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabllero, M., & Santoyo, V. (2019). . *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. (Primera). CIESTAAM.
<https://repositorio.chapingo.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12098/274/L-agro-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Medellín. (s. f.). *Manual para el desarrollo de un plan de negocios*.
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), 140-150.
- Cardona, M., Álvarez, C., & Sáenz, S. (2010). *Sistema, Cadena, Empresa Y Negocio: Desafíos En Conceptualización Y Articulación Para La Competitividad Del Agro*. 1(1).
- Cardona, M., Álvarez, C., & Santiago, S. (2010). *Sistema, Cadena, Empresa Y Negocio: Desafíos En Conceptualización Y Articulación Para La Competitividad Del Agro*. 1(1).
- Castillo, M. (2019). *Análisis de viabilidad para la creación de una empresa de servicios agropecuarios para Rionegro (Santander)*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/19412>
- CEPAL. (2020). *Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: Un análisis de la apropiación y generación de valor agregado*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45796-intermediarios-cadenas-valor-agropecuarias-un-analisis-la-apropiacion-generacion>



CEPAL, & Padilla, R. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/40662-manual-fortalecimiento-cadenas-valor>

Cordero, M. (2019). *Identificación de la necesidad de asesorías en el área administrativa y financiera a pequeños productores de Asoagrochimá por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico y Agro industrial de la Gobernación de Córdoba*.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/2343>

DANE. (2020). *Encuesta nacional agropecuaria (ENA)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/encuesta-nacional-agropecuaria-ena>

Dominguez, J. (2020). *Análisis De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Distribuidora Con Énfasis En Asesoría Técnica Para Los Pequeños Agricultores Del Municipio De El Cerrito/ Valle Del Cauca [Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Colombia]*. [Universidad del Valle].

<file:///E:/INFORMACI%C3%93N/An%C3%A1lisis-Factibilidad-Creaci%C3%B3n-Dominguez-Juan-3845-D671a.pdf>

Escamilla, M., Kuster, I., & Vila, N. (2013). *LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA EN GENERAL Y DE LAS VENTAS EN PARTICULAR*. <file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/Dialnet-LaFormacionEnElAmbitoDeLaEmpresaEnGeneralYDeLasVen-4817939.pdf>

Fajardo, R. (2016). *Marco referencial Potencialización pymes agropecuarias y agroindustriales del Meta, a través del mercado de commodities*. 3(1). <file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/534-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2409-1-10-20210702.pdf>

Franco, M., & Urbano, D. (2019). *Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: Un análisis desde dos regiones del país*. 35(150). <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n150/0123-5923-eg-35-150-81.pdf>



García, S. (2017). *LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. 21(40).

<https://www.redalyc.org/journal/141/14152127007/html/>

Gutiérrez, J. (2015). *Modelo de Competencias Investigativas Empresariales desde la Universidad, Empresa y Estado en Colombia*. 6.

file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/Modelo_de_competencias_investigativas_empresarial
e.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Herrera Asociados. (2021). *Herrera Asociados, asesores empresariales*.

<https://herreraasociados.co/2020/01/21/nueva-clasificacion-de-empresas-colombianas/>

Jáuregui, A. (2001). *Elementos de metodología de investigación de mercados*.

http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/documentos_oferta_conocimientos_capacidades/2.7.1%20Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20mercados.pdf

Londoño, J. (2020). *Análisis de las políticas públicas de asistencia técnica agropecuaria en Colombia durante el periodo 2008 a 2018 tesis de pregrado, - Universidad Santo Tomás, Colombia-*.

Londoño, O., Maldonado, L., & Calderón, L. (2016). *Guía Para Construir Estados del Arte*.

López, M., & Zambrano, L. (2017). *Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Consultora Agropecuaria En La Provincia De Manabí, [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López]*. file:///E:/INFORMACI%C3%93N/TAE105.pdf

Loreno, D., Perestelo, L., De Castro, M., & Perdomo, A. (s. f.). *Marco Teórico o Referencial de la Investigación—Universidad de la Laguna*. Recuperado 17 de julio de 2021, de

file:///C:/Users/KATYS%20MONTES/Downloads/OCW%20Modulo%202-2%20(1).pdf



- Lugo, L. (2009). *Análisis del servicio de asistencia técnica ejecutado por la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria—UMATA -, (PERIODO 1998—2007) en el municipio de Florencia Caquetá [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia].*
- Materano, W., Ruíz, L., Torres, C., & Valera, A. (2009). *Una mirada a la formación empresarial para el desarrollo del espíritu emprendedor en las universidades. 2.*
- Mente. (2018). *Guión Explicativo “Aplicación Del Conocimiento II” Definición de Marco Contextual.*
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/103743/secme-27284_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mercado, J., & Barrios, W. (2008). *Estudio De Factibilidad Para El Montaje De Una Empresa Apícola, Implementando El Método De Trashumancia En El Departamento De Sucre, [Tesis de pregrado, Universidad de Sucre].*
<https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/handle/001/366/638.11068M553.pdf;jsessionid=3361C6800132898D0FE5508DFD9770D5?sequence=2>
- Milan, A. (2017). *Racterización del servicio de asistencia técnica agropecuaria desde la ley 607 del 2000, estudio de caso en el corregimiento de san Cristóbal en Medellín, [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia].*
- Misión para la Transformación del Campo. (2014). *Propuesta para Desarrollar un Modelo eficiente de Comercialización y Distribución de Productos.* file:///E:/INFORMACI%C3%93N/comerciali.pdf
- Montes, C. (2016). *Estudio de factibilidad para la producción y exportación de cacao en el municipio de Sincelejo-Sucre [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].*
<https://core.ac.uk/download/pdf/94314615.pdf>
- Mora, J., & Galvis, H. (2018). *Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa De Asesoría, Consultoría Y Asistencia Técnica Veterinaria M&G S.A.S, Orientada En La Sanidad E Inocuidad De*



- La Producción Primaria Pecuaria Del Departamento De Arauca, [Tesis de especialista, Universidad Santo Tomás, Arauca].* file:///E:/INFORMACI%C3%93N/2018joahnмора.pdf
- Mora, M. (2009). Instrumento para evaluación de estudios producto de investigación cualitativa. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 38(2), 358-366.
- Orellana, D., & Sánchez, M. S. (2006). Técnicas De Recolección De Datos En Entornos Virtuales Más Usadas En La Investigación Cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222.
- Ortega, J., & Ramírez, E. (2018). *El Impacto de las Asesorías Técnicas en el Sector Agrícola: El caso de la Agricultura Familiar en Chile.* file:///E:/INFORMACI%C3%93N/1535820660DT234JOER_2018.pdf
- Ortega, J., & Ramirez, G. (2018). *El Impacto De Las Asesorías Técnicas En El Sector Agrícola: El Caso De La Agricultura Familiar Campesina En Chile.*
- Palacios, M., & Duque, O. (2011). *Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad.* 39(53). file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf
- Peña, Y., Nieto, P., & Díaz, F. (2008). *Cadenas de Valor: Un enfoque para las agrocadenas.* 9. <https://www.redalyc.org/pdf/957/95700906.pdf>
- Pérez, L. (2016). *La relación de las pymes con las grandes empresas, clave en los negocios—* *ElEconomista.es.* <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7363191/02/16/La-relacion-de-las-pymes-con-las-grandes-empresas-clave-en-los-negocios.html>
- Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre. (2020). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Sucre.*



Quintero Juan. (2018). *Las Pymes En Colombia Y Las Barreras Para Su Desarrollo Y Perdurabilidad*.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ruiz, M., & Fandiño, M. (2017). Marketing relacional como un factor competitivo para las pymes. *Abati*

Morey, G. (2006): "Cómo diseñar un programa dinámico y efectivo de fidelización", E-Deusto:

conocimiento para ir por delante, 50. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/6909>

Sánchez, J., & Jiménez, P. (s. f.). *la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: Motivos de su formación, ventajas e inconvenientes*.

Saravia, C. (2009). *Comercialización y Mercados Agropecuarios*.

<file:///E:/INFORMACI%C3%93N/comercializac.pdf>

Tuberquia, A., & Díaz, L. (2018). *El papel de las medidas gubernamentales en el desarrollo de la agroindustria en el Departamento de Sucre [Tesis de pregrado, Universidad de Sucre]*.

<https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/handle/001/633/T338.18%20T855.pdf;jsessionid=00B2978B3E11316299D052261A2D6C14?sequence=1>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) adscrita al Ministerio del Trabajo (2017).

Vargas, A., & Sánchez, C. (2020). *Análisis de evolución de la asistencia técnica y el fomento de cooperativas rurales en Colombia*. 28(116).