

Aplicación del modelo de negocio “Lienzo de Canvas” para la empresa de productos y servicios agropecuarios “Purisoya” del municipio de la Plata Huila

Zoraida Lucia Castro Ángel

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

La Plata, Huila

2017

Aplicación del modelo de negocio “Lienzo de Canvas” para la empresa de productos y servicios agropecuarios “Purisoya” del municipio de la Plata Huila

Zoraida Lucia Castro Ángel

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Director:

Docente: Elena Del Carmen Restrepo Álvarez

Mg. Educación

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,

Económicas y de Negocios -ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

La Plata, Huila

2017

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo principalmente a Dios que me ha guiado y me ha permitido discernir, persuadir y conseguir lo realizado, dándome una oportunidad de vida en su direccionamiento. A mi esposo Orlando A. Medina, quien es el administrador de la empresa familiar y el artífice para lograr que toda la información de este proyecto se volviera una realidad. A mis hijos Néstor Raúl y César Luis, quienes son el motor de nuestras vidas y nos apoyaron en las innovaciones tecnológicas que logramos aplicar en la empresa.

Agradecimientos

A los docentes de la maestría de la UNAD ya que fueron la guía hacia el conocimiento, a los compañeros de cada uno de los cursos de la maestría, quienes compartieron el conocimiento y permitieron un excelente el trabajo colaborativo. A la directora del proyecto aplicado, docente Elena Del Carmen Restrepo Álvarez, Magister en Educación, por el direccionamiento y los aportes proactivos al proyecto.

Resumen

El presente trabajo aplicado se realizó con la empresa familiar denominada Almacén Agroveterinario Purisoya ubicada en el municipio de La Plata, departamento del Huila, certificada mediante registro en cámara y comercio del Huila y Registro único tributario en el régimen común; con una permanencia de aproximadamente 18 años en el mercado agropecuario. El trabajo se inicia con el planteamiento del problema relacionado con la situación económica por la cual atraviesa la empresa partiendo del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posteriormente se realiza un análisis competitivo y el análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter.

Analizado lo anterior, se continúa con el estudio relacionado con el modelo de negocio Canvas y su objetivo principal que es la aplicación del modelo teniendo en cuenta los nueve módulos como son la propuesta de valor, la relación con clientes, segmento de clientes, fuente de ingresos, canales de distribución, actividades y recursos claves, socios claves y estructura de costos. Esta herramienta de negocio es implementada en la organización de estudio, permitiendo el Intraemprenderismo y mostrando avances significativos de los módulos planteados, que permiten evidenciar cambios a nivel de instalaciones físicas, sistemas tecnológicos, sistema contable y financiero, medios magnéticos de pagos, entre otros, que son fundamentales para atraer nuevos clientes y brindar información oportuna para la toma de decisiones.

Palabras clave Comercio, modelo de negocio, empresa e innovación, Tecnología y finanzas.

Abstract

This applied project was developed with “Almacén Agroveterinario Purisoya”, a family-owned company, located in the town of La Plata Huila, certified through chamber of commerce of Huila and Single Tax Number Common regime. This business has been in the labour market for 18 years already.

This project started by proposing the problem statement related with the economic challenges the company is going through by analyzing the strengths, opportunities, weaknesses and threats. Afterwards, a competitive analysis as well as the Porter’s Five Forces analysis was performed.

After the previous analyses, the Business Model Canvas was used by taking into account the nine modules such as: value propositions, customer relationships, customer segments, source of income, distribution channels, key partners, and cost structure. This strategic business model has been implemented in this organization, allowing intra-entrepreneurship and showing significant progress in each of the mentioned modules. In this sense, changes at the level of physical facilities, as well as, in technological services in the accounting and financial system, magnetic payment method, among others, were performed to attract more customers and to provide timely information for the decision making.

Keywords Commerce, business model, business and innovation, technology and financing.

Contenido

Introducción	14
1. Planteamiento del Problema	16
1.1 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Marco Referencial	20
4.1 Marco Teórico	20
4.1.1 Modelo Canvas	21
4.1.2 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – FODA	26
4.1.3 Sector agropecuario en Colombia	28
4.2 Marco contextual	35
4.3 Marco Conceptual	43
5 Marco metodológico	49
5.1 Universo o población	50
5.2 Muestra	50
5.3 Variables	51
5.4 Procedimiento para la recolección de la información	52
6 Resultados del proyecto	54
6.1 Desarrollo Fase 1 Matriz FODA	54
6.1.1 Auditoria Interna de la Empresa	54
6.1.2 Auditoria Externa Oportunidades y Amenazas	57
<i>Entrada de competidores potenciales</i>	58
<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	59
<i>El poder de negociación de los compradores</i>	60
<i>Grado de rivalidad</i>	61
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	62
6.3 Matriz Interna Externa	65
6.4 Descripción de los nueve elementos o bloques del modelo de negocios “Canvas”	69
6.4.1 Modulo 1. Segmento de cliente	70
6.4.2 Modulo 2. Propuesta de valor	76
6.4.3 Modulo 3. Canales de distribución	78

6.4.4 Modulo 4. Relaciones con el cliente.	79
6.4.5 Modulo 5. Flujo de ingresos.....	80
6.5.6 Modulo 6. Recursos claves.	83
6.5.7 Modulo 7. Actividades claves.	94
6.5.8 Modulo 8. Socios claves.	95
6.5.9 Modulo 9. Estructura de costos.	95
6.6 Desarrollo Fase 5 Modelo de Negocio “Lienzo de Canvas”	106
7. Conclusiones.....	107
8. Recomendaciones.....	109
9. Referencias Bibliográficas	111
10. Anexos	114

Tabla de Figuras

Figura 1. Tasa de crecimiento del PIB agrícola comparada con el PIB Nacional 2005-2015.....	28
Figura 2. Organigrama del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.	31
Figura 3. símbolos emblemáticos.....	36
Figura 4. Ubicación del Almacén Purisoya	37
Figura 5. Los nueve elementos del modelo Canvas Fuente: Business Model Canvas (2012).....	70

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Fotografías archivo histórico almacén.....	77
Ilustración 2.Instalaciones físicas modernas.....	78
Ilustración 3.Talento Humano.....	83
Ilustración 4.Bodega del Almacén.....	91
Ilustración 5.Sistema Contable y Financiero	92
Ilustración 6.Sistema Tecnológico y de Vigilancia	93
Ilustración 7.Sistema de pago por ingresos de la actividad económica	80

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología	49
Tabla 2. Evaluación de Factores Internos.....	56
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos	64
Tabla 4. Factores que integran los ejes de la matriz PEEA Posición Estratégica Interna Posición Estratégica Externa.....	66
Tabla 5. Matriz FODA.....	68
Tabla 6. Preguntas 1. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?.....	71
Tabla 7. Preguntas 2. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?.....	72
Tabla 8. Preguntas 3. ¿Cuál tipo de productos adquiere?.....	73
Tabla 9. Preguntas 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción, la valoración hace del producto/servicio?	74
Tabla 10. Preguntas 5. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en él almacén? Vs Cómo le parecen los precios	75
Tabla 11 Proyección de ventas.....	80
Tabla 12 Punto de Equilibrio	81
Tabla 13 Costo Mano de Obra.....	87
Tabla 14. Porcentajes prestaciones sociales	87
Tabla 15. Inversión en obras físicas	88
Tabla 16 Inversión en Muebles, Enseres y Equipos de Administración	89
Tabla 17. Inversión en M.E y Equipo Tecnología.....	90
Tabla 18. Presupuesto de capital de trabajo punto de vista contable (Términos constantes) con incremento de ventas).....	94
Tabla 19 Costos de Materiales Directos.....	96
Tabla 20. Costo de Servicio de venta.....	96
Tabla 21. Remuneración al personal administrativo	97
Tabla 22. Otros gastos administrativos	97
Tabla 23 Presupuesto de Costos de Ventas	97
Tabla 24. Distribución de costos	98
Tabla 25. Gastos por depreciación activos de producción	99
Tabla 26. Gastos por depreciación activos de administración	99
Tabla 27. Remuneración al Personal Administrativo	100
Tabla 28. Otros gastos administrativos	100
Tabla 29. Presupuesto de capital de trabajo punto de vista contable ((Términos constantes) con incremento de ventas).....	100
Tabla 30. Programa de inversión fija del proyecto.....	101
Tabla 31. Programa de inversiones con financiamiento.....	101
Tabla 32. Programa de amortización de crédito (términos constantes).....	102
Tabla 33. Tabla de amortización de crédito.....	102
Tabla 34. Flujo neto de operaciones para el inversionista (términos constantes)	102
Tabla 35. Flujo financiero neto para el inversionista (términos constantes).....	103
Tabla 36. Flujo de fondos para el inversionista (términos constantes).....	103

Lista de Gráficos

Gráfica 1. La Matriz Interna y Externa (IE)	65
Gráfica 2. La Matriz PEYEA.....	67
Gráfica 3. Preguntas 1. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?	72
Gráfica 4. Preguntas 2. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?	73
Gráfica 5. Preguntas 3. ¿Cuál tipo de productos adquiere?.....	73
Gráfica 6. Grado de satisfacción, la valoración hace del producto/servicio	74
Gráfica 7. Preguntas 5. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en él almacén? Vs Cómo le parecen los precios	75
Gráfica 7 Punto de Equilibrio	82
Gráfica 8 Plano construcción	88

Tabla de Anexos

Anexo 1.Registro Único Tributario – RUT	114
Anexo 2.Certificado Cámara y Comercio.....	115
Anexo 3.Licencia construcción.....	116

Introducción

Las empresas familiares son parte fundamental de la economía colombiana, creadas mediante vocación de negocio, para lograr llevar a cabo un proyecto de vida configurado en una organización que permita aportar al crecimiento, desarrollo de la familia y entorno social. Es por este motivo que se encuentran muchas empresas familiares que se han sostenido hasta una tercera generación teniendo en cuenta variables económicas, políticas, tecnológicas, jurídicas, tributarias y por sobre todo motivadas por los valores fundamentales de la transparencia y responsabilidad.

Este proyecto es aplicado en la empresa familiar denominada Almacén Agropecuaria Purisoya, ubicada en la Plata Huila y perfeccionada mediante registro mercantil y tributario, con una permanencia en el mercado de aproximadamente 18 años, la cual necesita un Intraemprenderismo como alternativa al planteamiento del problema relacionado con situación económica por la cual atraviesa la empresa a la cual se le realiza el análisis DOFA, relacionando cada una de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posteriormente se realiza un análisis competitivo y el análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter. Entre los diferentes métodos existentes para establecer estrategias organizacionales o de negocios se encuentra el Lienzo Canvas, con el propósito de aplicarlo al proyecto mediante una revisión documental para entender su concepto, sus principales características y la forma de aplicarlo de modo práctico al caso empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se empieza el análisis correspondiente al modelo de negocio Canvas y su objetivo principal que es la aplicación del modelo teniendo en cuenta los

nueve (9) módulos como son la propuesta de valor, la relación con clientes, segmento de clientes, fuente de ingresos, canales de distribución, actividades y recursos claves, socios claves y estructura de costos. Esta herramienta de negocio es implementada en la organización de estudio, permitiendo grandes cambios y mostrando avances significativos de los módulos planteados.

1. Planteamiento del Problema

El almacén Agropecuario Purisoya abre sus puertas al público desde 1998 pero fue registrado en marzo de 2002 en la cámara de comercio de La Plata Huila por parte de sus dueños, ofreciendo sus productos y servicios al suroccidente huilense y oriente caucano.

Su actividad económica es la venta permanente de concentrados para toda clase de animales, sales mineralizadas, aves ornamentales, accesorios y dotaciones en general; esta actividad va acompañada del asesoramiento por parte del dueño Orlando Medina, quien es administrador de empresas y tiene basto conocimiento en la parte de animales y su respectiva producción.

En sus 18 años de estar en el mercado, se han tenido altibajos económicos debido a la falta de proyección e inversión en activos fijos, como también por la falta de control del inventario y otros asuntos relacionados con la empresa la cual estaba a cargo de los empleados donde necesita del apoyo permanente de personas de la familia que le apoyen al respecto, debido a que el dueño trabajaba con una fundación de personas desplazadas.

Por la razón anteriormente expuesta la empresa se sumergió en una crisis económica desde el 2008 y hasta el 2012, situación que obligó al propietario de la empresa a retomar las operaciones desde el 2013 y a estabilizarla con el apalancamiento de las entidades financieras para que el propietario de la empresa pudiera tomar decisiones de fondo en la remodelación y cambio de imagen, basado en la teoría de mercados donde se valora la importancia de las condiciones físicas y espaciales de un establecimiento de comercio.

Los ingresos por ventas han ido incrementando de forma gradual, pero no en los términos que se han proyectado.

Es importante aclarar que en los años que lleva la empresa y por su carácter familiar, no se han utilizado los indicadores necesarios para el análisis financiero, recurriendo tan solo a un análisis muy subjetivo de los resultados operacionales.

Dado los cambios tecnológicos y de competitividad que se presentan y que se pueden aplicar a organizaciones empresariales que apoyan al sector primario o agropecuario, es necesario replantear y redireccionar procesos en la empresa “Purisoya”, de manera que permita alcanzar los niveles de rendimiento basados en ideas innovadoras relacionadas con los clientes, el mercado, canales de distribución, fuentes de ingresos, estructura de costos y otros recursos adicionales necesarios para su buen desempeño.

Por lo anterior, este trabajo o proyecto aplicado apunta a darle a la empresa las herramientas necesarias para la modernización de manera que pueda afrontar un mercado cada vez más competitivo con las condiciones organizacionales actuales, utilizando el modelo “Lienzo de Canvas”.

1.1 Formulación del problema.

¿Cuál es el modelo o herramienta de negocio más apropiado para aumentar la competitividad económica y la modernización tecnológica del almacén Agropecuario Purisoya?

2. Justificación

La elaboración de este proyecto aplicado permite una oportunidad de mejora en la prestación de servicios de intermediación de los productos agropecuarios que distribuye el Almacén Agropecuario Purisoya, convirtiéndose en una herramienta modelo de generación para empezar a trabajar en lo que será el futuro de la empresa, en busca de presentar un camino a la par de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para lograr ventajas competitivas o comparativas en el mercado regional y nacional. El resultado de este estudio modelo debe servir a las directivas de la empresa como base para enfrentar nuevos retos en el mercado de productos y servicios agropecuarios de consumo a nivel nacional.

Purisoya es una empresa que presenta ventajas y desventajas al momento de considerar un cambio organizacional, el cual es eminentemente necesario para arremeter ante la competencia que cada día gana más terreno, para lo cual no está aún preparada, donde los dueños deben considerar para implementar a corto, mediano y largo plazo si se desea continuar en el mercado con una empresa de gran trayectoria y que establezca una posición de sostenimiento que posiblemente los fundadores de la empresa tengan, con la expectativa e interés en nuevos retos, ya que con esfuerzo y sacrificio logran dejar para la siguiente generación que permita seguir contribuyendo al desarrollo y generando empleo a una región que tanto lo necesita.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Aplicar el modelo de negocio “Lienzo de Canvas” para la empresa de productos y servicios agropecuarios Purisoya, ubicada en el municipio de La Plata Huila, con el fin de lograr la propuesta de valor y alcanzar la competitividad y sostenibilidad organizacional.

3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico a la empresa mediante la matriz FODA y analizar el entorno competitivo.

Identificar cada uno de los bloques del Lienzo Canvas, con el fin de hallar la propuesta de valor de Almacén Agroveterinario Purisoya.

Diseñar estrategias que involucre la innovación dentro de la propuesta de valor con el fin de alcanzar la competitividad y sostenibilidad organizacional.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

Para comprobar la relación con los objetivos finales del negocio y la coherencia entre los distintos módulos. Estas elecciones son el embrión del modelo de negocio. Algunos expertos realizan análisis complementarios conectando de manera bidireccional elecciones (ej. estructuras, inversiones, pautas) con sus consecuencias (temporales o acumulativas), estableciendo flujos causa efecto e identificando círculos virtuosos, que son diferenciadores competitivos, dinamizadores estratégicos y, por tanto, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio (ref. Casadesús -Masanell).

Terminada la fase descriptiva se puede realizar una “evaluación y mejora” del modelo de negocio a través de preguntas más prospectivas, complementarias a las anteriores. Algunos analistas generan pequeñas matrices DAFO con las respuestas más representativas que se van identificando con el fin de garantizar su sostenibilidad ante las amenazas del entorno y su capacidad de escalabilidad y desarrollo ante las oportunidades del entorno.

Con el fin de realizar la fase de “Innovación competitiva”. Aquí son útiles las preguntas más imaginativas cuya respuesta nos proporcione nuevas ideas que pueden relacionarse con cualquiera de los módulos del modelo. La comprobación final de esta fase se puede centrar en la posibilidad de reinención que tiene el modelo de negocio en cualquiera de sus módulos. El acierto de la innovación en el modelo de negocio consiste en identificar dónde y cómo realizar cambios que aporten valor a los clientes y a la organización, minimizando los riesgos inherentes a la transformación. Pueden coexistir tantos modelos de negocio como propuestas significativas de valor genere la empresa. Las empresas deberían replantearse periódicamente su diseño de

negocio adaptándolo a las prioridades de los clientes en un entorno dinámico, complejo, global, competitivo y con acceso a recursos limitados. Esto nos lleva a concebir el modelo de negocio como una herramienta dinámica, con reflexiones y ajustes periódicos con el fin de innovar y mejorar su estatus competitivo. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016).

También se tendrán en cuenta conceptos teóricos relacionados con la organización, modelos de gestión para pymes, marco analítico de la competitividad y demás temas relacionados con la innovación e inteligencia competitiva. Se debe igualmente tener en cuenta teorías sobre análisis contable y financiero.

4.1.1 Modelo Canvas

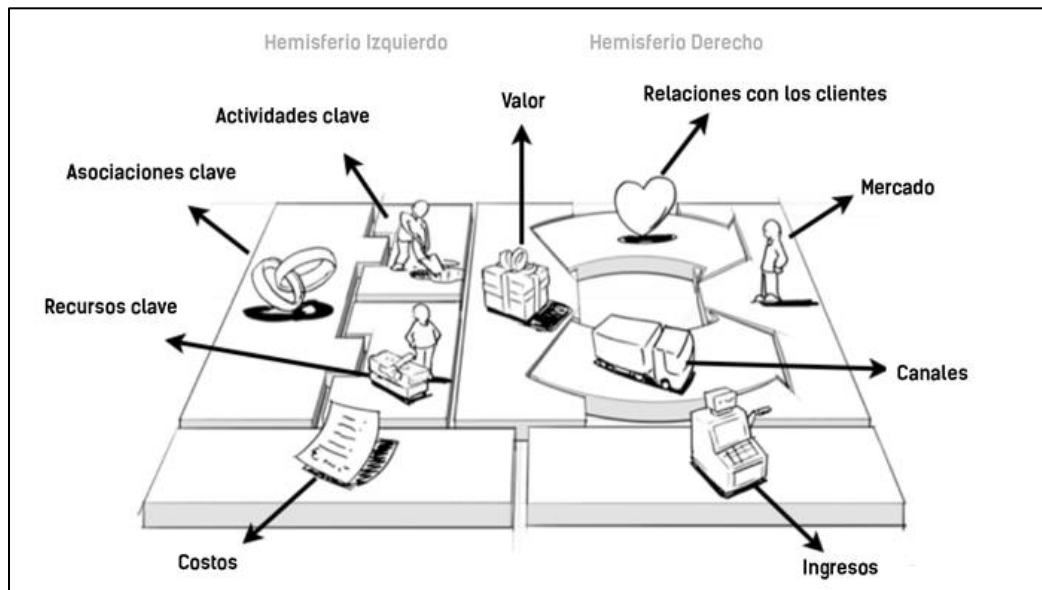
De acuerdo al libro de Alexander Osterwalder, un modelo de negocio te dará una ventaja significativa, pues son pocas las organizaciones que, a pesar de reflexionar sobre sus prácticas empresariales y modificarlas, definen o documentan sus modelos de negocio formalmente.

El Lienzo CANVAS, describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor, descrito a través de 9 módulos

El modelo CANVAS que propone el Dr. Alexander Osterwalder de la Universidad de Lausanne fue inicialmente publicado como una idea en su tesis doctoral sobre Ontología de los modelos de negocio, en 2004; después junto al Dr. Yves Pigneur fue divulgado el libro titulado Business Model Generation, que traducido al español es Generación de modelos de negocios, en 2008.

La metodología CANVAS tiene como objetivo respaldar el desarrollo de un modelo de negocio preciso y estable, para ofrecer las respuestas correctas a las necesidades comerciales de

la empresa, ofreciendo un planteamiento de nueve módulos para aclarar los diferentes componentes de este, los cuales están ilustrados en la figura 1.



Gráfica 1. Lienzo del Modelo de negocio
Fuente. (Osterwalder, 2010, Pág 18 - 19)

El modelo CANVAS describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor. Así pues, siguiendo esa lógica a continuación se explica cada módulo:

Módulo 1. Segmentos de Clientes o Mercado. Este es el primero de los bloques con el cual se debe iniciar la lógica del modelo (no se discutirá respecto al enfoque de si primero es el segmento de mercado o la propuesta de valor, ya que para estos fines es irrelevante).

(Osterwalder, 2010)

Mediante este módulo se puede identificar el mercado, es decir, a la comunidad que se ofrecerán los productos y se podrá detallar sus características como gustos, forma de adquisición

y de pago.

Módulo 2. Propuesta de valor. Describe cuál es el paquete de productos y servicios que crea valor para esos segmentos específicos de mercado. Es lo que hace que cada empresa ofrezca algo único y diferente con lo cual hace contraste y sobresale en el mercado, mediante la oferta de características y solución de necesidades del cliente. (Osterwalder, 2010)

Módulo 3. Canales. Hace referencia a la forma en que la empresa busca el contacto con los clientes y de qué manera podrá mantenerlos informados de las diferentes ofertas y formas de entrega de cada producto o servicio. (Osterwalder, 2010)

Módulo 4. Relaciones con clientes. El tipo de relaciones que se mantengan con los clientes es fundamental para la adquisición, retención y crecimiento de los mismos, y tendrá una relación directa con el canal que se haya elegido. (Osterwalder, 2010)

Módulo 5. Flujo de ingresos. Representa el efectivo que la empresa genera de cada segmento de mercado. Básicamente, los ingresos pueden ser de dos tipos: transaccionales o de única ocasión y recurrentes. Los ingresos llegarán a la compañía si esta entiende bien cuál es el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar. Aquí se encuentran varias maneras de generar esos ingresos: por la prestación del servicio, cobro de suscripciones, renta, licenciar propiedad intelectual, publicidad, entre otras. (Osterwalder, 2010)

Módulo 6. Actividades clave. Este bloque describe las actividades más importantes que una compañía debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Estas pueden ser divididas en producción (tiene que ver con la entrega física de un producto), solución de problemas o creación de una plataforma virtual. (Osterwalder, 2010)

Módulo 7. Recursos clave. Son los recursos o activos que se requieren para desempeñar dichas actividades clave. Estos pueden ser materiales, financieros, humanos e intelectuales, como las patentes, las marcas, etcétera. (Osterwalder, 2010)

Módulo 8. Alianzas clave. Red de proveedores y socios que se necesitan para que el modelo funcione adecuadamente. Las mismas se crean, sobre todo, para optimizar el modelo por economías de escala, la reducción de riesgo e incertidumbre o la adquisición de recursos para el desempeño de ciertas actividades. Pueden ir desde una simple relación proveedor-comprador hasta una alianza estratégica. Aquí, las organizaciones deben reconocer que no cuentan con todas las competencias, capacidades y habilidades para poder llevar a cabo su operación, aun cuando estén integradas verticalmente. (Osterwalder, 2010)

Módulo 9. Estructura de costos. Es importante saber cuáles son los costos que se generan a propósito de las actividades y los recursos necesarios para desempeñarlos. Las estructuras de costos se pueden basar, principalmente, en dos enfoques: aquellos guiados por el costo y los que son guiados por el valor. El primero se basa en minimizar el costo lo más posible, mientras que el segundo se centra en que el costo sea el necesario para crear el valor preciso. (Osterwalder, 2010)

Se utilizará el modelo de negocio mediante el Lienzo de canvas: Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) consideran que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder y colaboradores, es un método de análisis y comprensión del modelo de negocio.

Consiste en dividir el proyecto de negocio en nueve módulos que tratan de explicar cómo puede ser capaz de generar ingresos y valor. Parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor (1), la cual debe ser comunicada a los potenciales segmentos de clientes (2) a través de canales de distribución específicos (3). Esto conllevará establecer relaciones con los clientes (4) para conseguir y rentabilizar fuentes de ingresos (5).

También es necesaria la disponibilidad de recursos (6) y realización de determinadas actividades clave (7). Además, será necesario establecer relaciones con alguna red de contactos externos (8) y controlar el coste de toda la estructura (9). Estos módulos son abordados de forma individual y analizando las relaciones entre ellos. El Lienzo puede trabajarse en una superficie amplia para que los equipos puedan debatir cada módulo utilizando post-its, anotaciones o dibujos.

La participación de diferentes personas e incluso clientes puede enriquecer el proceso. Tomando como referencia los comentarios de Osterwalder se puede trabajar en varias fases sucesivas. Aquí ponemos como ejemplo: Descripción, Evaluación y mejora e Innovación competitiva con el fin de visualizar progresivamente la representación óptima del modelo de negocio. “La clave consiste en realizar las preguntas adecuadas” (ref. META Branding).

A partir de ello ya se puede planificar el cambio y llevarlo a cabo. -En la fase de “Descripción” se pueden especificar los elementos propios de cada módulo contestando a preguntas básicamente descriptivas. Se pueden agrupar las posibles respuestas y sintetizarlas en frases que las representen de forma clara, sencilla y visual.

4.1.2 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – FODA

Otro método para diagnosticar la organización es a través de la Matriz FODA, según lo citado por Fred David (David, 2003, pág. 200), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. (David, 2003)

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se este estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.



Figura 1. Matriz FODA

Fuente. Tomado de <http://www.analisisfoda.com>

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

4.1.3 Sector agropecuario en Colombia

El sector agropecuario en Colombia muestra un desempeño relativamente pobre si se tiene en cuenta que el país se clasifica como eminentemente agrícola. La Sociedad de Agricultores de Colombia SAC presenta la siguiente información de la tasa de crecimiento del PIB agrícola comparada con el PIB Nacional desde 2005 hasta el 2015.



Figura 1. Tasa de crecimiento del PIB agrícola comparada con el PIB Nacional 2005-2015
Fuente: SAC (2017)

Para el año 2016 y 2017 la SAC proyecta un crecimiento entre el 1% y 1,5% mostrando que la tendencia de decrecimiento del PIB agrícola continúa.

El sector agrícola en el país muestra además mayor concentración de la pobreza en el campo. Para 2015 la pobreza rural se ubica en el 40.3% mientras que en la parte urbana es del 24.1%. Si se analiza el comportamiento desde el 2010 que llegó a ser del 49.7% con el 2015 se observa una disminución relativamente lenta. Otro aspecto significativo es que el desempleo y la informalidad en el campo es alta, y persiste al alza. Esta situación se da porque la mayoría de predios son relativamente pequeños y no cumplen condiciones que exige la formalidad empresarial. A pesar de este panorama, el sector agrícola participa con el 60% del empleo rural. Según SAC. (2015).

A pesar del esfuerzo y avance logrado por el gobierno nacional en los últimos años, se presenta un retraso en el desarrollo vial que afecta la productividad y competitividad del sector agrícola. (Portafolio, 2012), informa que Colombia tiene las condiciones para desarrollar el sector agropecuario, pero se tropieza con algunos factores que lo impiden. El primero, el bajo desarrollo en infraestructura, y segundo la concentración de la tierra en manos de una pequeña parte de la población. Existen una serie de políticas y normas que reglamentan el sector. El problema no es de ley, es de aplicación de la misma.

Colombia es uno de los pocos países con gran potencial de expandir su área agrícola sin afectar el área de bosques naturales. De acuerdo con información la FAO estima que existen en el mundo cerca 2.600 millones de hectáreas aprovechables para el desarrollo de nuevos cultivos que no están siendo utilizadas en la agricultura. Según Finagro. (2014).

Según la primera entrega del tercer Censo Nacional Agropecuario, los resultados muestran que el 69,9% de las unidades de producción agrícola (UPA) tiene menos de cinco hectáreas y

corresponden a menos del 5% del área censada. Por otra parte, 0,4% de las UPA tienen 500 hectáreas o más, y ocupan 41,1% del área censada. El problema principal radica en la concentración de la propiedad de la tierra.

A pesar de los resultados del censo y su evidencia en que la calidad de vida de la población rural sigue estando por debajo de los niveles urbanos, el sector poco a poco empieza a repuntar en la economía. Aunque la agricultura contribuye hasta con un 60% del PIB en algunos países, en Colombia ronda apenas el 15%. Sin embargo, con una política de posconflicto en marcha, los agro-negocios tienen potencial para promover el rápido crecimiento y la reestructuración de la industria de la agricultura. Conozca 5 retos del sector agropecuario que serán fundamentales para su crecimiento. (ASOBANCARIA. 2016).

La transformación productiva del sector agropecuario, basada en innovación es la vía más acertada para lograr aumentos en la productividad, dando como resultado el desarrollo de las diferentes actividades del agro.

Estructura del sector agropecuario en Colombia

El gobierno nacional por intermedio del Ministerio de Agricultura tiene establecido el organigrama del sector agropecuario desde dos dimensiones. Una que muestra la línea de autoridad y otra la de asesorías.

En la primera es el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural la máxima autoridad en Colombia, apoyado a su vez por tres unidades; las entidades adscritas, las vinculadas y las cooperaciones de participación mixta. Como órganos asesores principales están los organismos sectoriales de asesoría y coordinación integradas por la comisión nacional de crédito, el consejo

nacional de la reforma agraria, el consejo nacional de secretarías agropecuarias, el consejo nacional de adecuación de tierras y el comité asesor de política forestal. Según Ministerio de Agricultura. (2107).

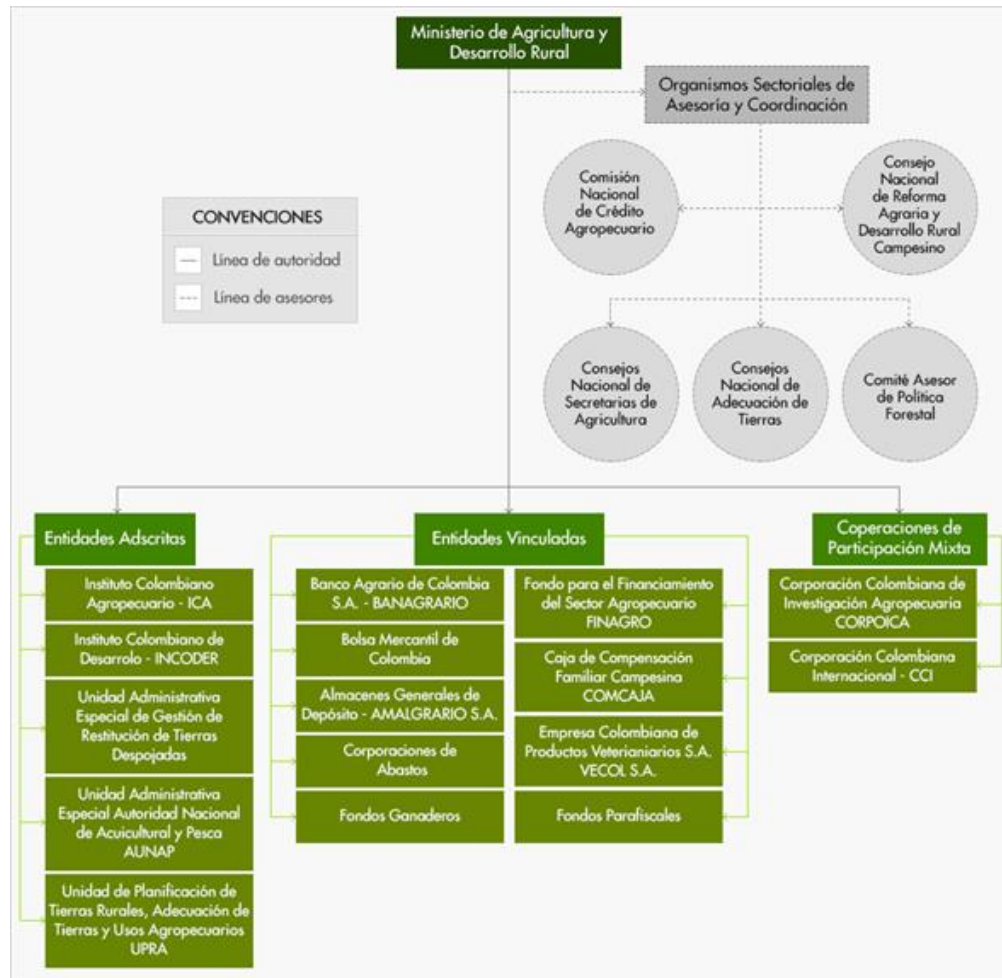


Figura 2. Organigrama del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Fuente. Ministerio de Agricultura (2017)

Desde el ámbito privado, el resultado de búsqueda presenta 600 empresas dedicadas a ofrecer bienes al sector agropecuario. Bogotá es la ciudad que mayor concentra con 136, seguida de

Antioquia con 126 y Cundinamarca 83. Los demás departamentos presentan menos de 40 empresas del sector agropecuario operando en su espacio geográfico. Según el Economista. (2017)

Para que un empresario este formalmente constituido debe cumplir con requisitos de Ley como son la edad, contemplado en el Art. 12 del Código del Comercio., En Colombia, la mayoría de edad se establece a los 18 años.

Personas Habilitadas e Inhabilitadas para Ejercer el Comercio. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.”.

La Ley 27 de 1977, publicada en el Diario Oficial No. 34.902, de 4 de noviembre de 1977, estableció la mayoría de edad a los 18 años, El artículo 340 del Código Civil otorgaba la habilitación de edad a partir de los 18 años. En este sentido quedó derogada la habilitación de edad.

La Corte Constitucional se declaró INHIBIDA de fallar sobre este artículo por ineptitud de la demanda, mediante Sentencia C-534-05 de 24 de mayo de 2005, Magistrado Ponente Dr. Humberto Antonio Sierra Porto.

Así mismo se deben tener en cuenta los contemplados en los artículos 13 y subsiguientes,

ARTICULO 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTICULO 19. Obligaciones de los comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

- o Matricularse en el registro mercantil.

- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

De acuerdo a la **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales** (DIAN) se deben cumplir con los siguientes requisitos para pertenecer al régimen común, la primera obligación es actualizar el Rut para incluir allí la responsabilidad en el impuesto a las ventas como régimen común. Si no se estaba inscrito en el Rut, pues habrá que hacerlo. Una vez inscrito en el Rut, o una vez actualizado, según el caso, habrá que solicitar ante la Dian la resolución de autorización para facturar, puesto que una de las obligaciones del régimen común es expedir factura con el lleno de todos los requisitos.

Igualmente habrá que registrar los libros de contabilidad, puesto que otra de las obligaciones del régimen común es llevar contabilidad, aunque existen algunas pocas excepciones en que los responsables del régimen común no están obligado a llevar contabilidad, pero por regla general, el régimen común tiene que llevar contabilidad según las normas contables vigentes.

De la misma forma la DIAN define el responsable del régimen común quien tendrá que asumir el Iva en las compras que realice a los responsables del régimen simplificado, lo cual lo convierte en agente de retención, obligándolo a que presente mensualmente la respectiva declaración. Igualmente el responsable del régimen común por supuesto que tendrá que cobrar y facturar el Iva, y tendrá que presentar la declaración de Iva respectiva, lo mismo que consignar el

Iva que resulte a pagar en la declaración. En algunos casos el régimen común tendrá que contratar a un contador público, puesto que cuando la declaración de Iva la arroje un saldo a favor, tendrá que estar firmada por contador público.

Por último, el responsable del régimen común en caso de cesar las actividades gravadas tendrá que informar el hecho a la Dian para proceder a la respectiva actualización del RUT. Importante recordar que mientras no se reporte el cese de actividades, la responsabilidad seguirá vigente. Según DIAN. (2017)

Con respecto a los impuestos municipales, se debe tener en cuenta el Estatuto Tributario de 2013 que tiene La Plata Huila, donde el contribuyente está obligado a ser agente retenedor del impuesto de industria y comercio, dice el estatuto Parágrafo: Los contribuyentes Agentes de Retención de RETEICA, que ejerzan actividades de comercio, son las compras y servicios que los comerciantes de la Plata realizan para sus establecimientos de comercio a los diferentes comerciantes sin residencia y sin establecimientos de comercio en la jurisdicción del Municipio de la Plata, se les aplicara la tarifa correspondiente para cada actividad. Estos descuentos son consignados en las fechas de presentación de la declaración de RETEICA. Para la cual, el agente retenedor adjuntará la relación de las personas naturales y jurídicas que le practico la retención, para lo cual, la Secretaria de Hacienda Municipal a más tardar el 15 de Marzo de la siguiente vigencia expedirá la correspondiente Certificación. Según Estatuto tributario La Plata Huila. (2013).

Este proyecto aplicado se orientará y direccionará la información con respecto a la tipología de **empresas familiares** que se define como aquella en la que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de una empresa, donde existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y que los miembros de la familia consideren que la empresa va a ser

transferida a futuras generaciones. Según Hernández Ortiz, & Vallejo Martos. (2008).

4.2 Marco contextual

Purisoya se encuentra ubicado en La Plata Huila, al suroccidente del Huila y oriente caucano; es considerada la capital de esta zona que la componen cinco (5) municipios del Huila y dos (2) municipios del Cauca.

El municipio de La Plata se encuentra localizado en la Parte Sur-Occidente del departamento del Huila; en las estribaciones de la Cordillera Central, geográficamente se encuentra situado en las coordenadas 2°23'00'' de Latitud Norte y 75° 56'00'' de Longitud Oeste.

Nombre del municipio: La Plata

NIT: 891180155-7

Código Dane: 41396

Gentilicio: Plateños

Habitantes urbanos y rurales: 57.381

Otros nombres que ha recibido el municipio: Villa de San Sebastián de La Plata
Paraíso Folclórico del Huila. (Municipio La Plata Huila, 2017)

Límites del municipio: El municipio de La Plata limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Sur con el Municipio de La Argentina, por el Oriente con los municipios de Paicol y Pital y por el Occidente con el Departamento del Cauca

Extensión total:1271 Km²

Extensión área urbana:879 Km²

Extensión área rural:392 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1118 mts

Temperatura media: 23 °C.° C



Figura 3. símbolos emblemáticos
Fuente: Municipio de La Plata (2017)

Como se puede observar y teniendo en cuenta la cobertura que tiene el municipio, la empresa Purisoya tiene una gran oportunidad de expandir sus productos, teniendo en cuenta que

el establecimiento de comercio se encuentra ubicado sobre un sector privilegiado y en plena zona céntrica del municipio.



Figura 4. Ubicación del Almacén Purisoya
Fuente: Google Maps (2017)

Contexto social.

La organización o empresa agropecuaria está conformada por una combinación de diferentes estratos sociales, que abarca desde el estrato 1 y hasta el estrato 6, de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), que permite ofrecer alternativas de productos para las diferentes capacidades económicas. Importante resaltar que desde la avalancha del río Páez fueron muchas las comunidades indígenas del Cauca que colocaron sus asentamientos en la parte rural del municipio La Plata debido al apoyo de instituciones públicas, lo que permitió aumentar el censo de personas en un 20% más del que había hace aproximadamente 20 años. Otro dato importante que se debe tener en cuenta es que en muchos hogares ya tienen una o dos mascotas a quienes se les compra concentrado de buena calidad para

su alimentación diaria. Las variables que más se resaltan en este contexto son capacidad socioeconómica, ingreso per cápita, estrato social.

Contexto político.

En este contexto político es importante resaltar el artículo 9° del Plan de Desarrollo del Municipio de La Plata para el periodo constitucional 2016 - 2019 denominado: ***“El cambio lo hacemos todos”***, contempla el diagnóstico institucional del municipio, el cual se realizó de manera integral a todos los sectores del ente territorial tal y como lo consagra la metodología del Departamento Nacional de Planeación para estos instrumentos de planeación local.

Las Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo “El cambio lo hacemos todos” para la vigencia 2016 - 2019” son: EL CAMBIO SE HACE CON BUEN GOBIERNO, que integra los sectores de Equipamiento Municipal, Fortalecimiento Institucional, Sector Justicia, Seguridad y Desarrollo Comunitario. EL CAMBIO SE HACE CON PRODUCTIVIDAD, que lo componen Desarrollo Económico, **Sector Agropecuario**, Sector Otros Servicios Públicos (Gas y Energía Eléctrica) y Sector Transporte. EL CAMBIO SE HACE CON SENTIDO SOCIAL, que reúne el Sector Educación, Sector Salud, Sector Deporte, Sector Cultura, Sector Vivienda, Sector Saneamiento Básico y Agua Potable, Sector Grupos Vulnerables.

EL CAMBIO SE HACE CON SOSTENIBILIDAD, que lo constituyen Sector Medio Ambiente y Sector Atención y Prevención del Riesgo. LA PLATA, REGION PROSPERA que integra sectores transversales para el municipio como Eje Regional de la economía suroccidental de los Departamentos del Huila y Cauca. (Municipio La Plata Huila, 2016)

Enuncia la problemática de cada sector y en especial el del sector Agropecuario del cual depende la región y menciona: La Plata es un municipio *de vocación agropecuaria y su dinámica económica gira alrededor del sector primario, siendo los subsectores agrícola y ganadero los más representativos.* En las mesas de concertación con la comunidad en los diferentes sectores urbanos y rurales se han identificado los siguientes Problemas y causas del sector agropecuario:

Falta de asistencia técnica especializada en diferentes proyectos del sector agrícola y pecuario.

Carencia de valor agregado a productos agrícolas y pecuarios producidos que aumenten su precio de venta.

Poca conectividad regional y nacional para venta de productos agrícolas producidos

Baja formación del recurso humano en actividades agrícolas y pecuarias

Escasa inversión de capital, limitado acceso a fuentes de financiación (Municipio La Plata Huila, 2016)

Contexto económico.

En la región del suroccidente huilense hay cuatro (4) municipios que se proveen en todo lo relacionado con la parte comercial, financiera, educativa, de salud, al igual que dos municipios del norte del Cauca, ya que somos la zona límite con este departamento. El municipio de La Plata desde su fundación ha sido, es y seguirá siendo un puerto comercial para estas dos zonas

que lo componen los municipios Caucanos de Inzá y Belalcázar Páez y los Entes Territoriales Huilenses como son: Nátaga, Tesalia, Paicol, La Argentina y La Plata.

Según datos suministrados por la secretaría de gobierno departamental del Huila de 2016, en el sector agropecuario existe un promedio de 200.000 habitantes, entre ellos un 40% vive en la zona urbana y el 60% pertenece a la zona rural; la economía de toda esta región se basa especialmente en el cultivo del café, frijol, frutales, especies menores como la crianza de cerdos, aves de corral (gallinas ponedoras, pollos de engorde, entre otros), la cría de cabras, ovejos y menor escala la ganadería.

Como se mencionó anteriormente, el número de habitantes consumen en carne de pollo y huevos un alto porcentaje, razón a ello, es que en el municipio de La Plata existen siete (7) que expenden pollo de engorde, pollas ponedoras y concentrados para los mismos; a cada almacén le llega un promedio de 800 pollos cada 8 días, lo que significa que mensualmente se está engordando de forma artesanal aproximadamente 22 mil pollos, al igual que entre el municipio de Tesalia, Paicol y La Plata hay 10 productores de huevos que entre ellos poseen una 100 mil aves en postura, lo que da una producción diaria de huevos de 70 mil unidades.

Los precios de la carne de pollo y los huevos dependen de la demanda externa ya que somos visitados por granjeros del Valle, Cundinamarca, que poseen toda una infraestructura tecnificada y su volumen de producción es más elevado, teniendo mejores ganancias y pudiendo ser más competitivos en calidad y precio. Esto también sucede con los porcicultores, ya que la mayor parte de las personas que viven en el campo, promedio sus dos o tres cerdos, que los engorda con desperdicios de la finca y su comercialización la hacen en el mismo lugar de residencia o centro poblado sin las mínimas condiciones de higiene, pero sus ganancias son

escasas ya que no lo hacen de una forma organizada. Las variables claves en este entorno son los tratados comerciales, la seguridad regional, la política fiscal, la política social.

Contexto jurídico.

En el contexto jurídico de la empresa comercializadora de productos agropecuarios y pecuarios está enmarcada por su actividad comercial regida por el Código de Comercio en cabeza de la Cámara de Comercio del Huila oficina La Plata, quien tiene la autonomía para legalizar mediante la matrícula mercantil la constitución y renovación anual del mismo; igualmente el Ente Territorial mediante el departamento de planeación certifica el uso de suelo y la secretaría de salud certifica el saneamiento del local para su óptimo servicio; el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, delegado del Ministerio de Agricultura, establece diferentes leyes por las cuales se establecen normas en materia agropecuaria y pecuaria. Ver Anexos 1 y 2 – Rut – Certificado de Cámara y comercio.

Contexto tributario.

La empresa Agropecuaria está en la obligación de cumplir con los requisitos que le exige la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional – DIAN. Empresa familiar de persona natural Inscrito en el régimen común, cumplir como los plazos establecidos para la presentación del impuesto de IVA bimensual o cuatrimestral, declaración de renta anual y presentación información exógena anualizada.

En cuanto a los tributos municipales se debe cumplir con el Estatuto tributario de 2013 por la actividad comercial, donde se exige el pago del Reteica cada dos meses y el impuesto de industria y comercio del año fiscal correspondiente.

Contexto tecnológico.

En este contexto tecnológico la empresa busca realizar cambios fundamentales en el uso de las herramientas tecnológicas como alternativas en la seguridad de la información y del inventario tanto de mercancías, como de muebles y enseres. Se pretende acceder a un software contable que permita registrar en línea las ventas de los productos y donde se pueda tener el inventario actualizado de la mercancía en bodega; igualmente permita acceder a una contabilidad financiera actualizada que allegue información para la toma de decisiones.

Con respecto a la vigilancia e innovación en seguridad, se están haciendo las averiguaciones y cotizaciones para la adquisición de las cámaras de seguridad, de tal forma que permita grabar a tiempo real las actividades realizadas en el transcurrir de cada día y se pueda además, monitorear el negocio desde cualquier lugar remoto, cuando el o los dueños de la empresa dejen bajo la responsabilidad a otros para la administración del mismo.

Contexto y de mercado de recursos.

En este contexto de la organización está compuesta por los proveedores de los productos que comercializa la empresa. El mercado se mantiene principalmente por los proveedores de productos agropecuarios y transformadores de la materia prima de los productos alimenticios concentrados para toda clase de animales. Estos artículos están certificados y avalados por el ministerio de agricultura y por el ministerio de salud ya que estos productos deben contar con el registro INVIMA para poder ser comercializados en el país. Con las empresas transformadoras de concentrados a nivel nacional hay una relación directa y con asignación de código para pedidos, con algunos de ellos se lleva más de 15 años trabajando con una relación comercial abierta y cordial, cuando se tienen inconvenientes por la calidad en algún producto o por la política de devoluciones, la empresa está disponible para el cambio oportuno del producto.

4.3 Marco Conceptual

Empresa familiar. Una empresa familiar es un negocio donde los miembros de la familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es importante que la familia permanezca unida y que uno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la familia. Existen muchos retos en la empresa familiar y se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación y cerca del 13% llegan hasta la tercera generación. La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar. Según Gerencia.com

Definición de Negocio. El término negocio proviene del latín *negotium*, un vocablo formado por *nec* y *otium* (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos. El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores. En la modernidad, la administración de dichas funciones productivas está a cargo de empresarios y propietarios individuales, quienes a su vez se encargan de organizar y dirigir las industrias, buscando obtener un beneficio económico. Según definición ABC.

Definición Contabilidad y Contabilidad financiera. El concepto de contabilidad refiere a una ciencia o una técnica cuyo objetivo es aportar información de utilidad para la toma de decisiones económicas. La contabilidad, por lo tanto, analiza el patrimonio y sus movimientos, reflejando los resultados en estados contables que resumen una situación económica. Se puede entender la contabilidad como una ciencia ya que genera conocimiento sistemático, verificable y falible, mientras que también es una técnica ya que sus procedimientos permiten procesar y aplicar datos.

El adjetivo financiero, por su parte, refiere a lo perteneciente o relativo a la Hacienda pública, a los negocios mercantiles o a las cuestiones bursátiles y bancarias. La noción de contabilidad financiera, por lo tanto, hace mención a la contabilidad que produce y entrega información sobre el estado económico de una empresa a los agentes interesados (inversores, clientes, etc.). Esta contabilidad, también conocida como externa, está regulada de manera oficial. La contabilidad financiera recopila, registra, clasifica, suma e informa las operaciones que pueden cuantificarse en dinero y que realiza una entidad económica.

Lo que hacen los contadores, en definitiva, es reflejar la historia económica de una empresa. Los estados contables permiten tomar decisiones a los directivos e informar datos requeridos por accionistas u organismos estatales. Entre las actividades de los responsables de la contabilidad financiera de una empresa, pueden mencionarse el registro sistemático y cronológico de las operaciones y la entrega de informes sobre los movimientos financieros a quien corresponda. Definiciones. Contabilidad Financiera. Según y recuperado de Actualicese.com y Contables.com

Innovación tecnológica. La Vigilancia Tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios. (Definición según norma UNE 166006:2011 Ex Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva).

En cuanto a la Inteligencia competitiva se puede inferir que es un conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento, distribución, comprensión, explotación y protección de la información obtenida de modo legal, útil para las y los actores económicos de una organización

para el desarrollo de sus estrategias individuales y colectivas, con el objetivo de tomar decisiones lo más acertadas posibles.

Según Escorsa y Maspons (2001), Palop y Vicente (1999) y Tyndale (2001):

“La importancia de la vigilancia tecnológica en el contexto de las economías emergentes es entendida cada vez más como el esfuerzo sistemático realizado por una organización para la búsqueda, análisis y difusión de información científica y tecnológica, permitiendo la identificación de tendencias emergentes y decadentes en el desarrollo tecnológico, lo cual a su vez prepara a las empresas para anticiparse a los cambios en el entorno”.

Definición de Necesidad. Las necesidades son requerimientos humanos, físicos o emocionales; y cosas que el usuario quiere lograr. Las necesidades ayudan a definir los desafíos de diseño. Recuerda que las necesidades son verbos (actividades o deseos en que el usuario pueda necesitar ayuda), no son sustantivos (soluciones). Identifica las necesidades directamente de los rasgos notados en el usuario o de contradicciones entre dos temas distintos. Como por ejemplo lo que dice y lo que hace el usuario. Escribe o anota las necesidades a un lado del mapa de empatía.

Intraemprenderismo. Se concibe como la actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya existentes; el intraemprenderismo va relacionado con la innovación. Se consideran actividades relacionadas con el desarrollo o el mejoramiento de lo ya existente y de nuevos productos, mercados, técnicas administrativas y tecnologías para las funciones organizacionales. Igualmente puede entenderse que la organización a través del emprendimiento corporativo puede buscar el mejor encaje estratégico de las necesidades presentes y futuras.

Barrera, A. (2016).

Clima o ambiente laboral. “El clima laboral no es algo tangible, pero es algo que está ahí presente, las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.” (Davis, K., 1981)

“El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo; éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.” Davis K (1981).

De acuerdo a lo publicado en (Ramírez Santos , 2012), Abrahán Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”. Mencionando que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

En lo que respecta al ambiente laboral, según (Davis, K. , 1981) el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, un área o unidad de trabajo. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización. (Valencia Ovalle, Toledo González, & Hernández Ayón), en su artículo “diagnóstico de clima organizacional: caso del ingenio el Molino”, exponen que: “... hay dos corrientes teóricas de pensamiento que han influido de manera significativa: la escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista.

La primera, se centra en la organización de la percepción y aporta dos principios de la percepción del individuo: uno es, captar el orden de las cosas tal cómo existen en la realidad; y

otro sería, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento; según esta corriente, los individuos comprenden el mundo que les rodea a partir de criterios percibidos e inferidos y se comportan de acuerdo a la forma en que ven el mundo, es decir, que la percepción que el sujeto tiene del medio de trabajo y del entorno influye en su comportamiento. (Brunet, L., 2004)...”

En la corriente funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea, donde las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima, en cambio en la Gestalt, es el sujeto quién se adapta a su medio porque no tiene otra opción (Brunet, L., 2004)...”

5 Marco metodológico

Para desarrollar el Modelo de Negocio para la Empresa Agroveterinaria Purisoya, utilizó un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, que permitió detectar y medir cada una de las variables influyentes en el comportamiento futuro del objeto de estudio.

La investigación se realizó bajo un estudio de tipo descriptivo, que le reconoce al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizarse.

Según Méndez (2001), afirma que en el estudio descriptivo es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, además de que comprueba la asociación entre variables de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se realizó a través de fases, así:

Tabla 1. Metodología

ACTIVIDAD	METODO	INSTRUMENTO
Diagnóstico a la empresa	Teniendo en cuenta la matriz FODA, de manera que permite revisar los pros y contra a tener en cuenta para el modelo de negocio.	Matris FODA
Modelo de negocio CANVAS	Para las áreas funcionales de la empresa, mediante una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos que permiten expresar de forma clara la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales segmentos de clientes, a través de canales de distribución específicos.	Lienzo Canvas propuesto por Osterwalder, 2010
Módulo 1. Segmentación del Mercado	Estudio de Mercado	Encuestas

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo Méndez (2001), que *“el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas”*, hace referencia en la aplicación del método deductivo en esta investigación, a partir de situaciones generales se llegan a explicar situaciones particulares. Para lograrlo se estudiaron las diferentes experiencias, teorías del Modelo Canvas y su aplicación.

5.1 Universo o población.

El universo de la investigación; se ubica en el Municipio de La Plata Huila, se tuvo toda la población, debido a que el almacén ofrece dentro de su portafolio alientos para mascotas que lo pueden adquirir no solo los habitantes rurales sino los del casco urbano.

Para el año 2015 la población del Municipio de la Plata representa el 5,4% del total de la población departamental, con una cantidad de habitantes de 62.728, de los cuales el 41% se ubica en la cabecera municipal, mientras el 49% se distribuye en la zona rural. El 51% de la población se encuentra conformada por mujeres, mientras el 49% de la población son hombres. Solo el 57% de la población total es potencialmente activa en edad para laborar.

5.2 Muestra

Es la fragmento del universo que se somete a estudio, el procedimiento de muestreo debe cumplir con los requisitos de homogeneidad y carácter representativo, para lo cual se determinó el tamaño de la muestra y el error muestral a partir de fórmulas estadística

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

En donde:

Z= 1.95 (95%) nivel de confianza.

P= 0.5 (50%) éxito

Q= 0.5 (50%) fracaso

N= población 62.728

$$n = \frac{62.728 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{1 + (0,55^2 * (1927 - 1))}$$

n= 382

Se aplicaran 382 encuestas a los habitantes del municipio de La Plata que ingresen a la Agroveterinaria Purisoya.

5.3 Variables

Modelo de Negocio para la Empresa Agropecuaria Purisoya, se identificarán cada uno de los nueve módulos del modelo CANVAS para determinar de una forma ordenada y concisa la idea de negocio.

Se Identifican las actividades clave necesarias para la idea de negocio.

Se define la propuesta de valor que se entrega al cliente.

Se puntualizan los clientes que se tienen en el modelo de negocio que se plantea.

Se plantea la relación con el cliente.

Se establecen los canales para el buen funcionamiento del modelo de negocio.

Se reconocen los ingresos obtenidos mediante el modelo de negocio.

Se determinan los recursos clave necesarios para la creación del modelo de negocio.

Se especifican los socios clave para una buena articulación en el modelo de negocio.

Se describen los costos existentes en el modelo de negocio.

5.4 Procedimiento para la recolección de la información

Se utiliza unas fuentes primarias; como observación, las encuestas, de igual forma utilizamos unas fuentes secundarias como fueron los textos, revistas, consultas en internet; etc. Como soporte de la investigación

La metodología que se aplica en este proyecto es cualitativa, donde es necesario recolectar información de un caso específico, para la aplicación de un modelo de negocio con nuevas tecnologías, de forma que permita aportar conclusiones y recomendaciones a los dueños de la empresa.

Para la fase inicial se realizará un análisis general de la empresa y su entorno. Se validará la información de los segmentos como base para considerar las alternativas tecnológicas y de modernización de negocios electrónicos para Pymes.

Población: Almacén Agropecuario Purisoya

El paso a paso que se llevará a cabo en este proyecto es de acuerdo a unas fases por cada uno de los objetivos específicos planteados.

Esto conllevará establecer relaciones con los clientes, para conseguir y rentabilizar fuentes de ingresos. Todo ello hace necesaria la disponibilidad de recursos y realización de determinadas actividades clave. Además, será necesario establecer relaciones con alguna red de contactos externos (8) y controlar el coste de toda la estructura (9). Ref. Modelo Canvas. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016).

6 Resultados del proyecto

6.1 Desarrollo Fase 1 Matriz FODA

Se realizará un diagnóstico a la empresa teniendo en cuenta la matriz FODA, de manera que permite revisar los pros y contra a tener en cuenta para el modelo de negocio.

El análisis de los resultados mediante el uso de una matriz FODA; la sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Para la empresa Almacén Agropecuario Purisoya se puede realizar la siguiente matriz FODA, que permita analizar los diferentes factores competitivos en los cuales se encuentra inmersa la empresa en su contexto regional y nacional, el gráfico se muestra de la siguiente manera:

6.1.1 Auditoria Interna de la Empresa

Para la realización de la Auditoria Interna de la Empresa, se revisó la empresa desde la Gerencia, el Mercadeo, la Producción/Servicio, el área Financiera, y lo tecnológico, a través de preguntas realizadas a la gerencia y al personal, encontrando las siguientes variables, que serán posteriormente valoradas, y así construir la matriz IE

Mercadeo

Posicionamiento actual de la empresa en el mercado agropecuario.

Antigüedad en el sector agropecuario.

Precio asequible al consumidor.

Escasa publicidad visual y auditiva.

Intermediación con distribuidores.

Mínima base de datos de clientes.

Producción

Variación de productos para la venta.

Códigos con diferentes proveedores del sector agropecuario y agrícola.

Venta de productos calidad certificada y a precios justos.

Los proveedores facilitan información técnica en los diferentes productos y especies que se comercializan, que sirve para solucionar inconvenientes de mercadeo.

Financiera

Financiación con proveedores a plazos mayores de 30 días sin tasa de interés.

Insuficiencia de recursos financieros para capital de trabajo.

Administración

El talento humano está capacitado en materia agrícola y pecuaria.

Instalaciones físicas en deterioro o mal estado.

Falta de expansión del local comercial.

Capacitación del talento humano relacionado con la comercialización de los productos.

Tecnológica

Sistema de seguridad y vigilancia.

Sistema para manejo contable financiero.

Tabla 2. Evaluación de Factores Internos

<i>Factores Internos Clave</i>	<i>Peso del Área</i>	<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>valor ponderado</i>
Mercadeo	25%			
Posicionamiento actual de la empresa en el mercado agropecuario.		0.04	4	0.17
Antigüedad en el sector agropecuario.		0.04	3	0.13
Precio asequible al consumidor.		0.04	4	0.17
Escasa publicidad visual y auditiva.		0.04	2	0.08
Intermediación con distribuidores.		0.04	2	0.08
Mínima base de datos de clientes.		0.04	1	0.04
Producción /Servicio	35%			
Variación de productos para la venta.		0.09	4	0.35
Códigos con diferentes proveedores del sector agropecuario y agrícola.		0.09	3	0.26
Venta de productos calidad certificada y a precios justos.		0.09	3	0.26

<i>Factores Internos Clave</i>	<i>Peso del Área</i>	<i>Valor</i>	<i>Calificación</i>	<i>valor ponderado</i>
Los proveedores facilitan información técnica en los diferentes productos y especies que se comercializan, que sirve para solucionar inconvenientes de mercadeo.		0.09	3	0.26
Financiera	20%			-
Financiación con proveedores a plazos mayores de 30 días sin tasa de interés.		0.1	3	0.30
Insuficiencia de recursos financieros para capital de trabajo.		0.1	2	0.20
Administración	10%			-
El talento humano está capacitado en materia agrícola y pecuaria.		0.025	3	0.08
Instalaciones físicas en deterioro o mal estado.		0.025	2	0.05
Falta de expansión del local comercial.		0.025	1	0.03
Capacitación del talento humano relacionado con la comercialización de los productos.		0.025	1	0.03
Tecnológica	10%			-
Sistema de seguridad y vigilancia.		0.05	1	0.05
Sistema para manejo contable financiero.		0.05	2	0.10
Total	100%	1		2.63

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo con la evaluación de los factores internos, la Empresa Almacén Agropecuario Purisoya, haciendo el análisis de fortalezas y debilidades da una calificación de **2,63** lo que significa que la empresa debe idear estrategias que la fortalezcan en todos los aspectos.

6.1.2 Auditoria Externa Oportunidades y Amenazas

Para realizar el análisis de las Oportunidades y Amenazas que puedan afectar la Empresa Almacén Agropecuario Purisoya, se analizan las fuerzas de la competencia diseñadas por Porter.

Análisis de la competencia a través del modelo de las cinco fuerzas de la competencia.

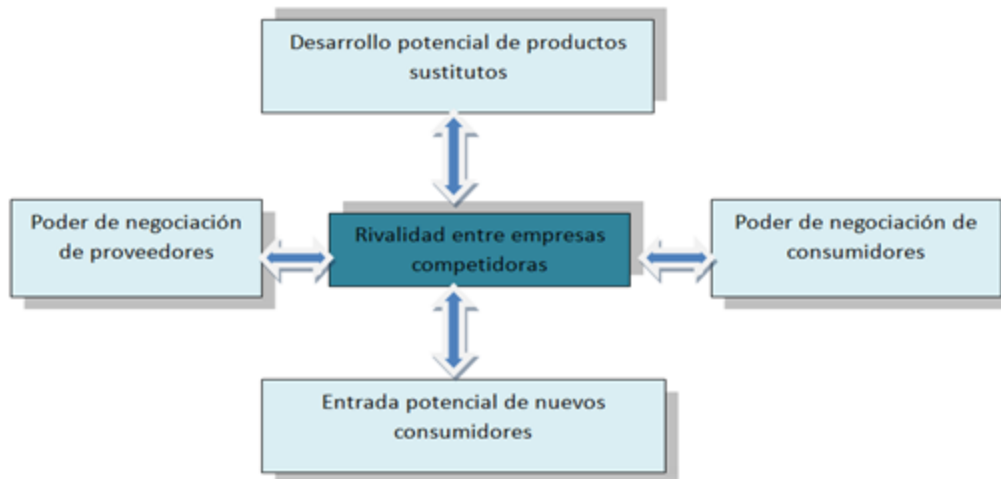


Ilustración 1. Análisis de la competencia

Fuente: Porter, Michel (1995)

Sobre el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se evaluará la entrada de competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores y compradores, grado de rivalidad y la amenaza de productos sustitutos.

Entrada de competidores potenciales.

En el sector comercial en el cual se encuentra el Almacén Purisoya, esta barrera es demasiado débil lo que alienta la entrada continua de diferentes competidores, quienes perciben un gran potencial económico en esta industria agropecuaria. Igualmente encontramos que, en el sector terciario o comercial, no existen ventajas en costos absolutos lo que permite que la competencia se mueva más hacia una combinación entre el servicio y el liderazgo en costos, lo

que motiva la entrada de competidores quienes no encuentran barrera la inexperiencia en la curva de vida de los productos con los cuales van a competir.

Las políticas gubernamentales y en especial las fiscales clasifican a los competidores de acuerdo con sus ingresos y movimientos de compras en un periodo fiscal, permitiendo de esta forma que muchos de ellos se ramifiquen y no logren entrar a un régimen de impuestos que afecta de manera considerable la venta de productos agropecuarios. En esta entrada de competidores y cuando hace referencia a concentrados es bien importante la limitación que tienen las productoras a nivel nacional, quienes por medio de un código clasifican a los compradores y no todos logran acceder para un beneficio de pocos distribuidores en la región.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación es muy importante cuando se trata de proveedores y marca la diferencia en los rendimientos y utilidades económicas que obtienen las empresas del sector agropecuario. El Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, realiza los controles correspondientes para que los proveedores que desean entrar en la comercializaciones de productos agropecuarios, tenga la responsabilidad de ofertar productos que conlleven a reducir los riesgos sanitarios, biológicos, químicos y vegetales que puedan afectar la producción agropecuaria y pecuaria en todas las regiones donde se comercializa productos para el consumo humano y animal; por tanto, los comercializadores responsables solo tienen una oferta reducida de donde escoger y deben acogerse a las exigencias de los productores quienes tienen el poder de negociación mucho mayor y terminan haciendo valer su condición y experiencia.

Otro aspecto importante es la disponibilidad de sustitutos de las materias primas, factor determinante para los proveedores quienes deben invertir una buena cantidad de recursos para adquirir las materias primas, sobre todo en aquellos productos donde se ofrece calidad certificada, como por ejemplo en los concentrados con buena proteína alimenticia.

El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores respecto a la concentración haciendo referencia al número de clientes, no representa una ventaja para el almacén agropecuario Purisoya, ni para cualquier otro competidor, ya que el mercado de compradores es lo suficientemente amplio, debido al crecimiento económico que se ha experimentado en los últimos años en nuestro país y solo se han visto organizaciones de tipo colectivo o asociaciones productoras de pollo como concepto gremial que vele por los intereses del sector y se puede aprovechar este tipo de negociación.

Los productores agropecuarios y pecuarios tienen la posibilidad de adquirir alimentos concentrados para la producción pecuaria a precios cómodos y con suplementos nutricionales especiales. Los costos de transferencia de proveedores a comprados es realmente bajo lo que representa para los compradores un mayor poder de negociación o producción animal.

Grado de rivalidad

Se tiene en cuenta que el número de competidores en este renglón de la economía nacional es bastante alto, comparado en el que había aproximadamente hace 10 años, donde se podían contar fácilmente a nivel local y regional las empresas que ofertaban estos productos agropecuarios y pecuarios.

La producción agropecuaria y pecuaria la componen diferentes renglones, ellos son, productos concentrados para toda clase de animales de diferentes marcas y diferentes proteínas; toda clase de aves y mascotas, granos como el maíz pergamino, medicamentos autorizados para la venta, accesorios para mascotas, entre otros productos y suplementos nutricionales.

La industria agropecuaria durante el año pasado y 2015 según el ministerio de agricultura colombiano, tuvo un crecimiento entre el 4% y 5% y se ubicó así en el primer lugar por encima de los establecimientos financieros y el responsable de esta expansión fue el café que sigue colaborando de manera importante a la producción total de la economía; la actividad pecuaria creció el 0.9%. Es importante el crecimiento de la producción de aves de 3.8%, de huevos 6.6% y de ganado porcino el 10.4%, este último gracias al aumento en consumo por precio y la importante promoción, se dio a pesar de las disminuciones de las importaciones del maíz lo que significa un incremento de la participación de la producción nacional del maíz en la alimentación nacional. Portafolio (2017).

Con respecto a la comercialización de carne de pollo y con el apoyo de los profesionales que se requiere para esta producción avícola se puede aumentar del 22% a un 40% del consumo de carne de pollo; esto significaría que nuestros productores requieran mayor mano

de obra, debido al aumento de la producción y los consumidores tengan un producto fresco y de buena calidad a precios razonables. De acuerdo a la estadística nacional el consumo per cápita por persona de carne de pollo es de 30.2 kilos (El Tiempo. 2015) (Avicultores - Las Zonas con Potencial Avícola, 2016).

Con este índice los habitantes de esta región tendrían un déficit por persona de 27 kilos y si de estos 27 kilos nuestros productores pudieran captar de este déficit un 50% se estaría hablando de 13.5 kilos que multiplicado por 200 mil habitantes de esta región se tendría la oportunidad de producir aproximadamente 3.500 toneladas más por año de carne de pollo. Este negocio es factible ya que el kilo de carne de pollo promedia los \$7.000 pesos, mientras que el kilo de carne de cerdo, ganado o pescado promedia los \$16.000 pesos; podemos observar que esta oportunidad entraría a todos los nichos de mercado, desde el estrato económico más pobre hasta el estrato con mejores ingresos económicos.

Amenaza de productos sustitutos

En esta parte es importante resalta el reconocimiento de **marcas** lo cual empieza a ganar un espacio importante en el mercado y donde los productores o clientes buscan escoger productos una gama amplia de precios y calidades. Teniendo en cuenta que el almacén agropecuario Purisoya tiene una trayectoria amplia en el mercado lo que le ha permitido proveerse de marcas como “Finca S.A.” y “Galpón” a nivel nacional, los clientes lo identifican más como “Purisoya” por la propuesta de valor que se da cuando se oferta el producto de determinada marca. Los productos marca son competitivos a nivel regional y nacional, ya que se trabajan con diferentes

precios dada la proteína que tenga el concentrado. Adicionalmente y para la producción bovina se tiene la composición de alimentos combinados que son una alternativa nutricional a precios competitivos y con un mejor margen de rentabilidad. Debido a que cada vez la competencia es más recia y obliga a repensar, el empresario debe tener clara las estrategias competitivas que dinamizan el mercado agropecuario.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Variables Indicadoras	Ponderación General	Ponderación Subgrupos	Valoración				Total
			Amenazas		Oportunidades		
			1	2	3	4	
Competencia	35%						
Poder Negociador De Los Consumidores		0.07				4 0.28	
Poder Negociador De Los Proveedores		0.07			3	0.21	
Rivalidad Entre Empresas Competidoras		0.07			3	0.21	
Entrada Potencial De Nuevos Competidores		0.07			3	0.21	
Desarrollo Potencial De Productos Sustitutos		0.07			3	0.21	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0.35</i>					<i>1.12</i>	
Factores Políticos	15%						
Leyes Gubernamentales		0.0375				4 0.08	
Libertad De Precios		0.0375			3	0.06	
Orden Público		0.0375				4 0.08	
Protección Del Consumidor		0.0375				4 0.08	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0.15</i>					<i>0.3</i>	
Factores Sociales	25%						
Migraciones		0.08				4 0.33	
Cambios En Los Estilos De Vida		0.08				4 0.33	
Desempleo		0.08			3	0.25	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0.25</i>	<i>0,2</i>				<i>0.92</i>	
Factores Económicos	20%						
Globalización		0.05				4 0.2	
TLC		0.05				4 0.2	
Reforma Laboral		0.05			2	0.1	
Política Tributaria		0.05			2	0.1	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0.2</i>	<i>0,1</i>				<i>0.6</i>	
Factores Tecnológicos	30%						
Nuevas Tecnología mejoramiento software contable		0.075				4 0.3	
Cambio desenfrenado de la Tecnología		0.075				4 0.3	
Transferencia Tecnológica		0.075				4 0.3	
Asesoría Especializada		0.075				4 0.3	
<i>Total Subgrupos</i>	<i>0.3</i>	<i>0,25</i>				<i>1.2</i>	
Total	1	1				3.22	

Fuente. Elaboración Propia

El resultado que dio el estudio de estos factores, fue del total ponderado de 3.22 que indica que la, está por encima de la media, lo que significa que debe aprovechar las oportunidades para potencializar las amenazas y equilibrar la empresa.

6.3 Matriz Interna Externa

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el *eje x* y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el *eje y*. Cada división de una empresa se construye a partir de los resultados de las matrices EFI y EFE.

Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.



Gráfica 1. La Matriz Interna y Externa (IE)
Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo con la evaluación de los factores internos IFI y Externos EFE, se procede a mostrar la gráfica de esta matriz, donde el factor interno se ubica en el eje 3.1 y el factor externo en 3,08. Quedando la empresa situada en el cuadrante de *crecer y construir*, lo cual indica que la Empresa debe realizar estrategias de mercadeo que le permitan situarse mejor en el mercado.

Con el fin de justificar más las estrategias que la empresa debe implementar se construirá la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa

Tabla 4. Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA Posición Estratégica Interna Posición Estratégica Externa

Fortaleza financiera (FF)	(+1 Peor) (+6 Mejor)	Estabilidad ambiental (EA)	(-6 Peor) (-1 Mejor)
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variación de la demanda	-4
Capital de trabajo	3	Rango de precios de los productos de la competencia	-4
Flujo de capital	3	Barreras de ingreso al mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	-3
Promedio	2,57		-2,71
Fortaleza industrial (FI)		Ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	5	Participación en el mercado	-1
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	-1
Estabilidad financiera	4	Ciclo de vida del producto	-2
Conocimiento tecnológico	5	Lealtad de los clientes	-2
Utilización de recursos	4	Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Intensidad del capital	3	Conocimiento tecnológico	-4
Facilidad de ingreso al mercado	6	Control sobre proveedores y distribuidores	-5
Productividad, utilización de la capacidad	5		
Promedio	5		-3

Para ubicar el cuadrante es necesario hallar, los puntos cardinales de los ejes X y Y, así:

$$FF = 2,57 \quad EA = -2,71 \quad FI = 5 \quad VC = -3$$

$$\text{Eje X} = (\text{VC}) + (\text{FI})$$

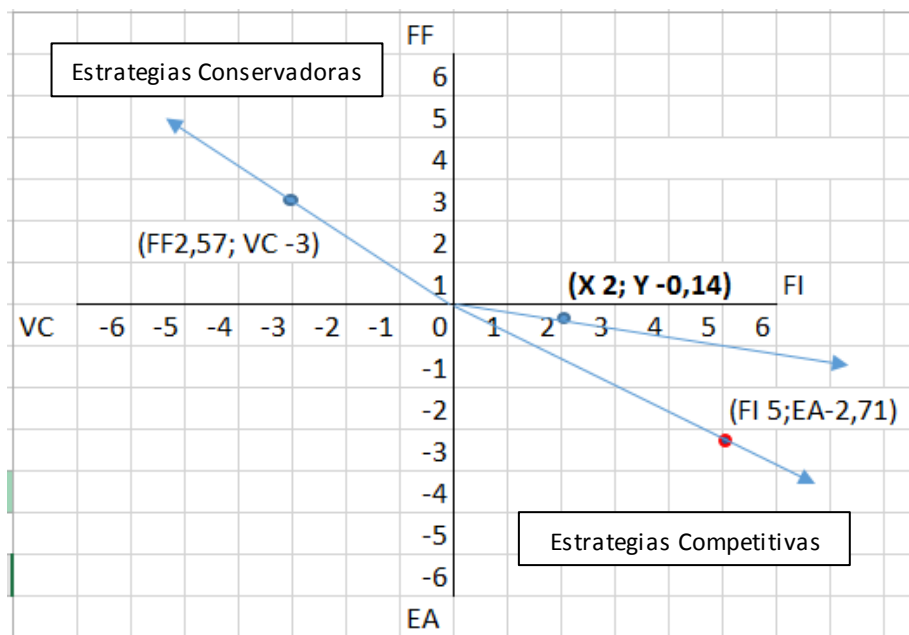
$$\text{Eje X} = (-3) + (5)$$

$$\text{Eje X} = 2$$

$$\text{Eje Y} = (\text{EA}) + (\text{FF})$$

$$\text{Eje Y} = (-2,71) + (2,57)$$

$$\text{Eje Y} = -0,14$$



Gráfica 2. La Matriz PEYEA
Fuente. Elaboración Propia

Según lo arrojado en la Matriz PEYEA, la empresa debe diseñar estrategias que la lleven hacer competitivas sin olvidar las estrategias conservadoras, los cuales si se corroboran con el tipo de estrategias arrojadas por la matriz Interna Externa IE, se deben plantar estrategias de *crecer* y *construir*, lo cual indica que la Empresa debe realizar estrategias de mercadeo que le permitan situarse mejor en el mercado.

Estas estrategias intensivas o competitivas, como penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos, o estrategias integrativas como integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

Tabla 5. Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Posicionamiento actual de la empresa en el mercado agropecuario. Antigüedad en el sector agropecuario. Precio asequible al consumidor. Variación de productos para la venta. Códigos con diferentes proveedores del sector agropecuario y agrícola. Financiación con proveedores a plazos mayores de 30 días sin tasa de interés. El talento humano está capacitado en materia agrícola y pecuaria. Venta de productos calidad certificada y a precios justos. Los proveedores facilitan información técnica en los diferentes productos y especies que se comercializan, que sirve para solucionar inconvenientes de mercadeo.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Instalaciones físicas en deterioro o mal estado. Falta de expansión del local comercial. Sistema de seguridad y vigilancia. Sistema para manejo contable financiero. Capacitación del talento humano relacionado con la comercialización de los productos. Insuficiencia de recursos financieros para capital de trabajo. Escasa publicidad visual y auditiva. Intermediación con distribuidores. Mínima base de datos de clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Enfermedades aviar y equina. Fenómenos naturales que afectan la producción agrícola y pecuaria. Desmotivación en inversión por excesiva carga tributaria. Inseguridad social. Aparición de inversionistas golondrinos en la cadena productiva del pollo de engorde en canal. La evasión de impuestos por parte de comercializadores agrícolas y pecuarios, por la falta de control de los Entes Estatales.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mejorando la seguridad o confort Añadiendo valor social o emocional, valorando los clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Consumo permanente de comida para mascotas. Las ferias que se realizan en el suroccidente del Huila y oriente Caucaño. Apoyo de las entidades financieras. Crecimiento poblacional del Cauca hacia el Huila por la cercanía geográfica. Variedad de productores avícolas en la región. Atender a los clientes en línea a través de medios tecnológicos de comunicación e información.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>Desarrollar nuevos mercados objetivos como los de mascotas. Desarrollar mercados de la parte pecuaria con diversidad de alimentos Prestar el servicio a domicilio sin importar el valor y cantidad de la compra</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Lanzamiento de Productos orgánicos. Participación en Ferias ganaderas y equinas de la región</p>

Vías de comunicación en buen estado con los diferentes centros de producción agrícola y pecuaria.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

La anterior Matriz FODA ofrece a la empresa información que le permite explotar las oportunidades haciendo uso de sus fortalezas y contrarrestar las amenazas mediante la disminución de las debilidades; esto conlleva a buscar incidir en la estrategia que más se ajuste a la organización y a las necesidades establecidas.

6.4 Descripción de los nueve elementos o bloques del modelo de negocios “Canvas”

Canvas, es un método que permite establecer como consolidar un modelo de negocio; describe la forma como se construye una analogía razonable entre cada uno de los elementos de la organización y el conjunto de los factores que intervienen para que tenga o no logros; sirve para aclarar el conocimiento de los tipos de negocios actuales, y para plantear, concebir y descubrir otros modernos. Contribuye a aprehender, interpretar, transmitir y comunicar la congruencia del negocio; y predomina por su flexibilidad en la incubación de información para el emprendedor

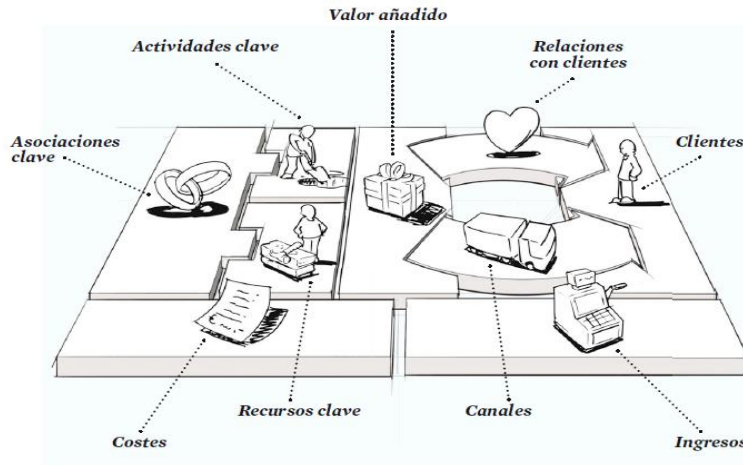


Figura 5. Los nueve elementos del modelo Canvas
Fuente: Business Model Canvas (2012)

La aplicación del Lienzo de Canvas permitió profundizar en las características estratégicas que se debían tener en cuenta para desarrollar el proyecto en el Almacén Agroveterinario Purisoya en el municipio de La Plata Huila, analizarlos y en especial cuantificarlos para aterrizar la iniciativa en favor de la obtención de una propuesta de negocio rentable y sostenible para los dueños; igualmente, con la descripción de los recursos claves se identificaron los aspectos a cuidar, promover y aprovechar para la consecución de los mismos.

6.4.1 Módulo 1. Segmento de cliente.

Es el Módulo 1. Segmentos de Clientes o Mercado, este es el primero de los bloques con el cual se debe iniciar la lógica del modelo (no se discutirá respecto al enfoque de si primero es el segmento de mercado o la propuesta de valor, ya que para estos fines es irrelevante).

Clientes de diferentes estratos sociales localizados en el municipio de La Plata, cinco (5) municipios del occidente del Huila: Nátaga, Tesalia, Paicol, La Argentina y El Pital, y (2) dos municipios del oriente caucano: Inzá y Páez Cauca; equivalente a un segmento de clientes

internos del 40% y fuera del Municipio del 60% (nicho de consumidores en otras ciudades).

Existe sentido de pertenencia y arraigo cultural con las comunidades del Municipio de La Plata, identificado como la capital del suroccidente del Huila y oriente Caucaño.

La implementación de procesos productivos con tecnologías incorporadas mejora la calidad en el servicio, generando valor agregado del producto, se motiva la compra porque es una idea de negocio excelente e involucra a los campesinos de la región.

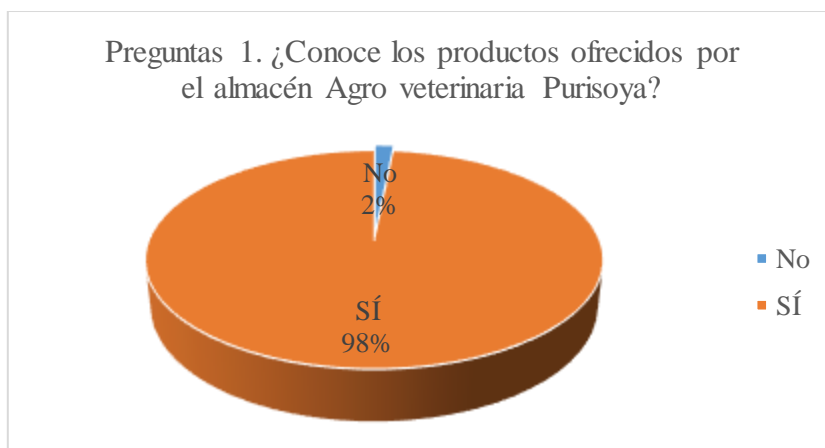
Para conocer el cliente de la empresa Almacén Agroveterinaria Purisoya, se aplicaron encuestas a las personas que entraran al almacén, con una muestra de 382 encuestas.

Preguntas 1. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Tabla 6. Preguntas 1. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Opciones de Respuesta	Número de Respuestas	%
No	6	2%
SÍ	376	98%
Total general	382	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 3. Preguntas 1. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Fuente: Elaboración propia

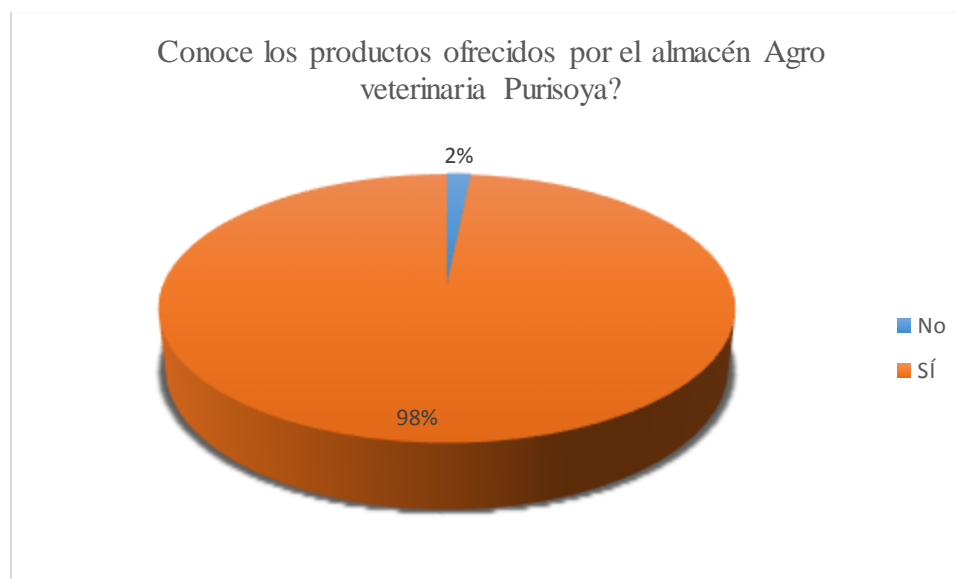
Análisis. En la pregunta 1, los encuestados en un 98% conocen los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya.

Preguntas 2. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Tabla 7. Preguntas 2. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Opciones de Respuesta	Número de Respuestas	%
No	6	2%
SÍ	376	98%
Total general	382	100%

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 4. Preguntas 2. ¿Conoce los productos ofrecidos por el almacén Agro veterinaria Purisoya?

Fuente: Elaboración propia

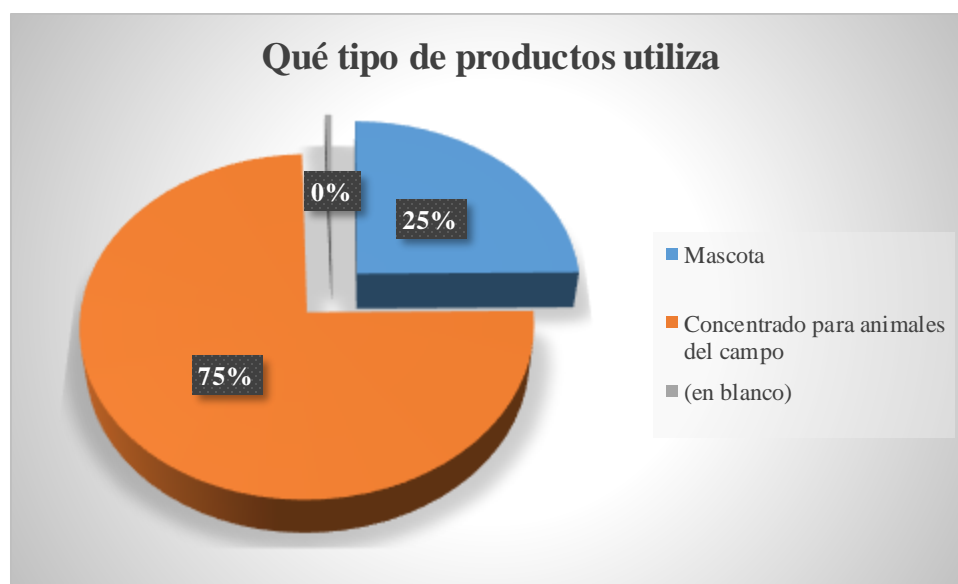
Análisis. El 98% de los encuestados conocen los productos ofrecidos por el almacén Agroveterinaria Purisoya.

Preguntas 3. ¿Cuál tipo de productos adquiere?

Tabla 8. Preguntas 3. ¿Cuál tipo de productos adquiere?

<i>Opciones de Respuesta</i>	<i>Número de Respuestas</i>	<i>%</i>
Mascota	95	25%
Concentrado para animales del campo (en blanco)	285	75%
<i>Total general</i>	<i>382</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 5. Preguntas 3. ¿Cuál tipo de productos adquiere?

Fuente: Elaboración propia

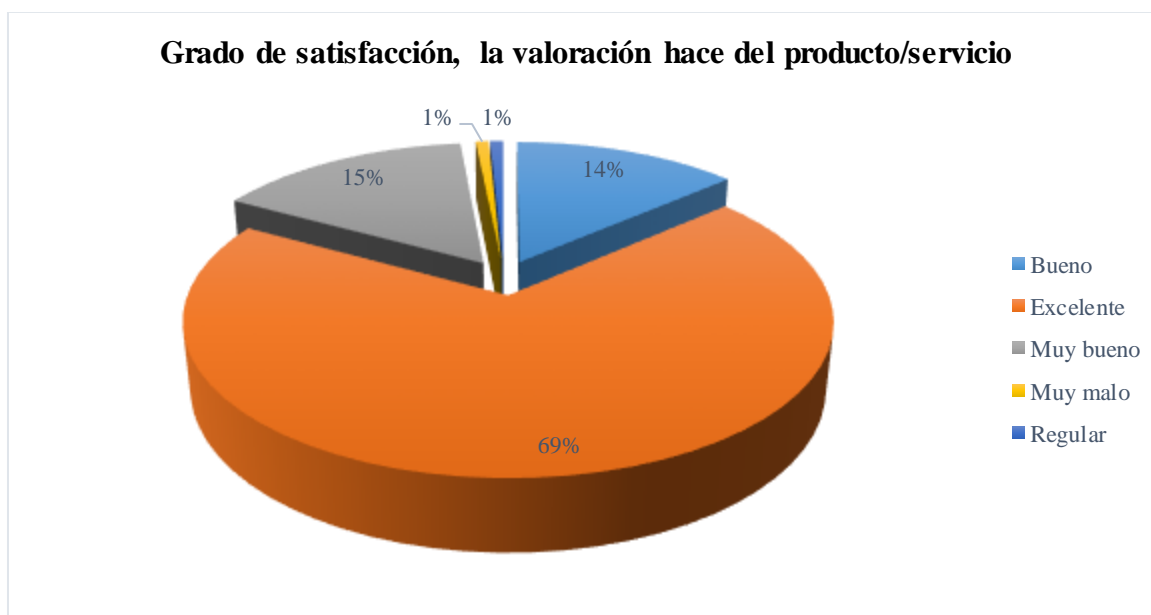
Análisis. De acuerdo a la pregunta formulada sobre el tipo de productos que adquiere en el Almacén Agroveterinaria Purisoya, 75% de los clientes adquieren concentrado para los animales del campo lo que se traduce en que nuestro cliente hace parte de la población rural y un 25% entra a la Agroveterinaria adquirir el concentrado para su mascota.

Preguntas 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción, la valoración hace del producto/servicio?

Tabla 9. Preguntas 4. ¿Cuál es su grado de satisfacción, la valoración hace del producto/servicio?

<i>Opciones de Respuesta</i>	<i>Número de Respuestas</i>	<i>%</i>
Bueno	52	14%
Excelente	265	69%
Muy bueno	59	15%
Muy malo	3	1%
Regular	3	1%
<i>Total general</i>	<i>382</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 6. Grado de satisfacción, la valoración hace del producto/servicio

Fuente: Elaboración propia

Análisis. A partir de la encuesta se puede deducir que el 69% de los encuestados tiene un grado de satisfacción Excelente, seguida de un 15% de muy bueno y un 14% de Bueno, mientras con porcentajes muy bajos están muy malo y regular.

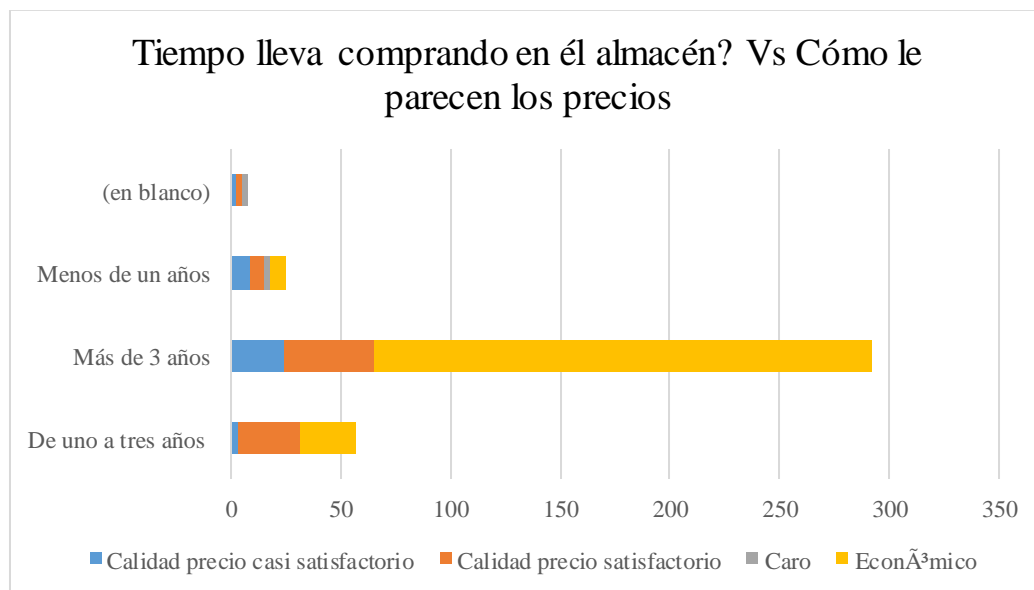
Para la Agroveterinaria Purisoya, es muy importante tener este tipo de concepto y valoración del servicio y productos que se ofrecen, por más 18 años.

Preguntas 5. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en él almacén? Vs Cómo le parecen los precios

Tabla 10. Preguntas 5. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en él almacén? Vs Cómo le parecen los precios

<i>Opciones de Respuesta</i>	<i>Calidad precio casi satisfactorio</i>	<i>Calidad precio satisfactorio</i>	<i>Caro</i>	<i>Económico</i>	<i>Total general</i>
De uno a tres años	3	28		26	57
Más de 3 años	24	41		227	292
Menos de un años	9	6	3	7	25
(en blanco)	2	3	3		8
<i>Total</i>	<i>38</i>	<i>78</i>	<i>6</i>	<i>260</i>	<i>382</i>

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 7. Preguntas 5. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en él almacén? Vs Cómo le parecen los precios

Fuente: Elaboración propia

Análisis. En la pregunta del tiempo lleva comprando en el almacén, se cruzó con los precios lo que dio como resultado que un 76% son clientes de más de 3 años, y de esos un 68% lo prefieren porque encuentran economía.

6.4.2 Modulo 2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor va encaminada a mejorar las instalaciones físicas con el objetivo de proporcionar al cliente comodidad en la prestación del servicio y/o venta de productos; como también permitir que los productos que se comercializan tenga una mayor conservación de sus componentes alimenticios.

Igualmente al cliente se le satisface ayudándolo a conseguir productos agropecuarios de muy buena calidad y a precios de mercado, variedad y exclusividad de productos, dándole un asesoramiento post-venta. En cuanto al segmento del mercado se ofrece alimentos para toda clase de animales, asesoramiento del producto al comercializarlo, diversidad de aves en pie, accesorios para mascotas y herramientas agropecuarias.

Para los dueños de la empresa Familiar “Almacén Agropecuario Purisoya”, es motivo de satisfacción haber logrado aplicar e implementar un modelo de negocio, lo que significó un intra-emprenderismo asociado a apalancamiento por parte de los socios de la empresa y las entidades financieras locales.

Es importante mostrar las imágenes que se tiene en el archivo de la empresa con respecto a cómo estaba en su forma física y para que posteriormente se pueda entender los cambios de fondo y forma que se realizaron en el mismo.

Estas son las imágenes de archivo del Almacén:



Ilustración 2. Fotografías archivo histórico almacén
Fuente: Archivo Almacén (2014)

Como se puede observar las instalaciones físicas estaban en precarias condiciones, el espacio para bodega es muy reducido, el área para atención a los clientes es muy pequeña, no se cuenta con sistema alguno para apoyo en ventas, manejo de inventario, sistemas computarizados, cámara de vigilancia y demás recursos con los que debe contar una empresa para lograr prestar sus servicios y vender sus productos agropecuarios con innovación tecnológica y buen servicio al cliente.

Dando aplicación al modelo de negocio “Lienzo de Canvas”, a continuación, se muestra los resultados obtenidos de forma real, teniendo en cuenta cada uno de los elementos que lo componen y que se pudieron aplicar en el Almacén Agropecuario “Purisoya”.

Instalaciones físicas remodeladas: Se construyó una edificación con dos pisos y una terraza, ventilado, con luminosidad natural, permitiendo que los funcionarios, clientes, proveedores tengan un mejor confort.



Ilustración 3. Instalaciones físicas modernas

Fuente: Archivo Almacén (2017)

6.4.3 Modulo 3. Canales de distribución.

Los canales tienen cinco (5) funciones: dar a conocer los productos y servicios, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos y servicios, posibilitar la compra a los clientes, proporcionar valor a los clientes y garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

En Purisoja, el producto llega al cliente mediante los canales de distribución en instalación física moderna, entrega al cliente en su tienda o negocio, vía teléfono o móviles se reciben los

pedidos y se envía por el transporte correspondiente, igualmente se utilizan los medios tradicionales como entrega puerta a puerta y Publicidad radial y la voz a voz.

6.4.4 Modulo 4. Relaciones con el cliente.

Teniendo en cuenta que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, la empresa define claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes y esta es, que se le atienda de forma personalizada de manera que se le permita ofrecer una atención rápida en la oferta de productos al igual que se le brinda un espacio para ser escuchado y dar solución a las diferentes preguntas o inquietudes que tienen a cerca de los productos que se comercializan en el negocio: animales vivos, alimentación o enseres y misceláneos que se distribuyen.

Sistema de pago: Para complementar la monetización de los ingresos por venta de productos directas en el almacén agropecuario, se adquirió el datafono para prestar el servicio por sistema magnético, por medio del cual se recauda el pago de los clientes cuando estos no tienen el efectivo y recurren a sus tarjetas débito o crédito de diferentes entidades financieras, recaudo que se realiza en las cuentas de ahorro o corriente que tiene asignado el banco a la empresa Purisoya. A continuación, se evidencia la venta a través del medio magnético mencionado a uno de los clientes del negocio.



Ilustración 4. Sistema de pago por ingresos de la actividad económica
Fuente: Archivo Almacén (2017)

6.4.5 Modulo 5. Flujo de ingresos.

En las organizaciones se debe tener en cuenta el valor que están dispuestos a pagar los clientes y aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes, es decir cómo se monetiza el producto o servicio ofrecido; representa el efectivo que la empresa genera de cada segmento de mercado. Básicamente, los ingresos pueden ser de dos tipos: transaccionales o de única ocasión y recurrentes. Los ingresos llegarán a la empresa si esta entiende bien cuál es el valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar, por medio de ventas directas, ventas por medios magnéticos y a través de transferencias bancarias.

Tabla 11 Proyección de ventas

Años	Proyección de ventas				
	1	2	3	4	5
Total ingresos operacionales	410.770.500	431.309.025	452.874.476	475.518.200	499.294.110

Fuente. Propia

El total de Ingresos Operacionales, se base en el programa de ventas proyectadas y precio estimado, datos que se encuentran en el estudio de mercado y técnicos. Se calculan los ingresos de cada año del período de evaluación del proyecto para la empresa con unas ventas iniciales de 223 millones de pesos m/cte.

Tabla 12 Punto de Equilibrio

Datos agrupados para calcular punto de equilibrio.				
UNIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL
0	\$ 76.104.649	\$ -	\$ 76.104.649	\$ 0
11.186	\$ 76.104.649	\$ 147.057.139	\$ 223.161.788	\$ 223.161.788
12.186	\$ 76.104.649	\$ 160.203.610	\$ 236.308.258	\$ 243.111.788
13.186	\$ 76.104.649	\$ 173.350.080	\$ 249.454.729	\$ 263.061.788
14.186	\$ 76.104.649	\$ 186.496.551	\$ 262.601.200	\$ 283.011.788
15.186	\$ 76.104.649	\$ 199.643.022	\$ 275.747.671	\$ 302.961.788

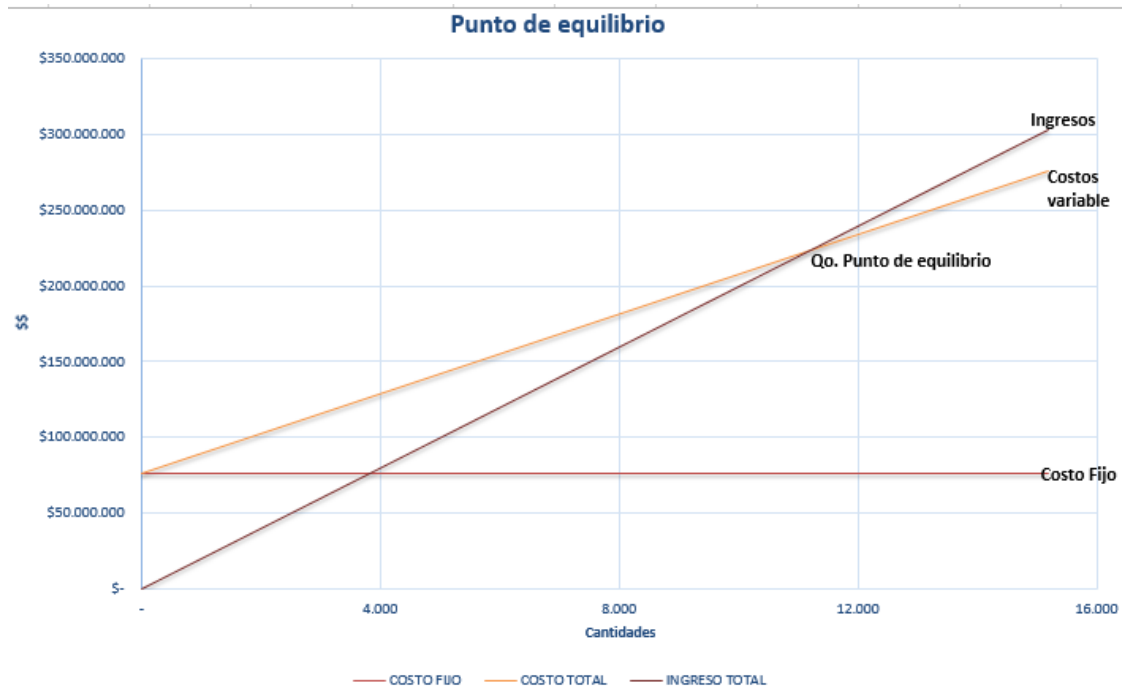
Fuente. Propia

Punto de equilibrio

Precio venta	19.950
Costo variable	13.146
Costo fijo	76.104.649

Punto de equilibrio **11.186**
Punto de equilibrio en ventas **223.161.788**

Precio de venta	\$	19.950
Unidades a vender	\$	20.590
Costo fijo	\$	76.104.649
Costo variable total	\$	270.685.833
Costo variable unitario	\$	13.146
Qo (pto equilibrio)	\$	11.186



Gráfica 8 Punto de Equilibrio

Fuente. Propia

Es el punto donde los ingresos totales de la empresa son iguales a los costos totales, es decir la empresa no obtiene utilidad ni pérdida. El punto de equilibrio es una referencia importante para el empresario saber cuál es la cantidad mínima que debe producir para estar en equilibrio.

La empresa tiene proyectado un promedio de 20.590 unidades, con un promedio mensual de 1715 productos como alimento concentrado, animales en pie, herramientas agropecuarias, con los costos fijos, variables se estaría hablando de 11,185 unidades para el punto de equilibrio que se alcanza en el primer año.

6.5.6 Modulo 6. Recursos claves.

Existen cuatro (4) tipos de recursos claves y son elementos necesarios para que el modelo de negocios funcione:

-**Humanos:** personas que conozcan sobre los productos y servicios agropecuarios.

Talento Humano: El dueño de la empresa y el personal fijo que labora en la misma, que le permite realizar con mayor seguridad sus funciones asignadas, debido a que tiene espacios limpios y agradables, una situación que los motiva a trabajar día a día con mayor desempeño.



Ilustración 5. Talento Humano
Fuente: Archivo Almacén (2017)

"Elemento fundamental de la organización es la voluntad de las personas para aportar su esfuerzo individual al sistema de cooperación. Los incentivos inadecuados crean discordia, tergiversan el propósito organizacional y hacen fracasar la cooperación. Por eso el diseño de los incentivos adecuados es la tarea prioritaria de la gerencia". Teoría del incentivo de acuerdo

(Barnard, C., 1964),139. “El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo” (Laffont, J. J. y D. Mortimer., 2002).

De la misma forma se extracta de (Chiavenato, I. Bogotá, 2002), “la Gestión del Talento Humano, las Compensaciones”, clasificación de las compensaciones organizacionales, (Flores & Sepúlveda, 2008) que a continuación se presentan:

a) Financieras: Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones

Indirectas: DSR (para trabajadores por hora), vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.

b) No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo...”

El clima organizacional y factores internos relacionados con los trabajadores y la producción, ha tomado gran importancia con respecto a la necesidad de mantener el nivel de crecimiento dentro del mercado. Es por esto que temas como la motivación, el trabajo en equipo, las relaciones entre los trabajadores, la competitividad, el desempeño y la comunicación, entre otros; son de gran relevancia trabajar para mantener un clima organizacional óptimo. Se ha considerado que cuando el trabajador está motivado y satisfecho con su trabajo, desarrollará sus actividades con altos niveles de calidad, lo cual se verá reflejado en la satisfacción del cliente al obtener los productos o servicios de la empresa.

Es necesario considerar un cambio organizacional en el almacén Agro-veterinario Purisoya que desde luego enfrentará algunas desventajas, pero sin duda alguna serán más las ventajas competitivas regionales y nacionales que traerá para esta empresa huilense. La implementación

de un buen sistema de compensación e incentivos hará posible la recuperación de terreno perdido en la región y la expansión a nivel nacional necesaria para arremeter ante la competencia que cada día gana más terreno y así los dueños deben considerar esta implementación como el vehículo al crecimiento empresarial y subsistencia. El recurso humano con el cual se debe mínimo el negocio es con seis personas incluyendo el administrador y quien maneja el sistema contable y financiero.

Descripción de cargos

Cargo: **Administrador**

Perfil: Hombre o mujer con título Universitario en Administración de empresas o similares.

Experiencia: Un año en cargos similares.

Funciones:

- Controlar las actividades y funciones de cada colaborador que opere bajo su cargo.
- Velar por el inventario de los insumos agropecuarios.
 - Establecer relaciones comerciales con los proveedores.
 - Participar en el proceso de inducción y entrenamiento de los empleados administrativos y de venta.
 - Controlar el manejo de la maquinaria y equipos para garantizar su buen funcionamiento.
- Supervisar la calidad del servicio que se está dando a los clientes.
 - Preparar y presentar los informes ante gerencia.
 - Ejecutar estrategias comerciales y de mercadeo.
 - Controlar el gasto de insumos de los operarios.
 - Hacer seguimiento de la base de datos de los clientes.
 - Estar atento del pago de deudas y compromisos de las obligaciones, financieras, tributarias y de proveedores.
 - Dar solución a quejas y reclamos.

Cargo: Contador

Perfil: Contador titulado

Hombre o mujer con experiencia mínima de un año.

Se solicitará el servicio de un contador independiente para llevar a cabo la contabilidad de la empresa.

Cargo: secretario

Perfil: Técnico en secretariado, técnico en contabilidad con conocimientos en sistemas.

Experiencia: Un año en cargos similares.

Funciones:

-Atender las llamadas telefónicas llevando registro detallado e informar oportunamente a quien corresponda.

-Estar atenta a las solicitudes hechas por los clientes a través de la página web o vía telefónica.

-Organizar el archivo de la empresa de acuerdo a las indicaciones de la administración.

-Elaborar cheques, recibos de caja, facturas, llevar libros y demás documentos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

-Conocer ampliamente los servicios que ofrece la empresa para poder dar información

-Llevar un registro de las quejas y reclamos hechas por los clientes.

Cargo: Auxiliar de servicios generales

Perfil: Estudios medios

Funciones:

-Recibir a cliente de forma amable y cordial en la sala de espera.

-Mantener en perfectas condiciones de limpieza las instalaciones de toda la empresa.

-Atender la cafetería

-Colaborar en las labores que se requieran cuando el tiempo lo permita.

-Las demás funciones inherentes o asignadas por la administración.

Cargo: Operario (3)

-Estudios medios o bachilleres.

-Hombre con experiencia mínima de 6 meses en el cargo.

Funciones:

- Realizar el servicio escogido por el cliente.
- Controlar el gasto de los insumos y elementos a su cargo.
- Colaborar con el cargue y entrega de insumos a los clientes.
- Almacenamiento y arreglo de bodega.
- Las demás funciones inherentes o asignadas por la administración.

Tabla 13 Costo Mano de Obra

Cargo	<i>Costo Mano de Obra</i>			
	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales	Primer año
Empleado 1	737.717	8.852.604	4.769.340	13.621.944
Empleado 2	737.717	8.852.604	4.769.340	13.621.944
Empleado 3	737.717	8.852.604	4.769.340	13.621.944
Total		26.557.812	14.308.021	40.865.833

Fuente. Propia

Tabla 14. Porcentajes prestaciones sociales

Porcentajes utilizados para prestaciones sociales y aportes	
%	ítem
9	DOTACIÓN ESPECIAL
8,33	CESANTIAS
8,33	PRIMAS
4,17	VACACIONES
8,5	SALUD
12	PENSIONES
1,045	RIESGOS
0,5	DOTACION ORDINARIA
1	TRANSPORTE
1	INTERESES CESANTIAS
53,875	TOTAL

Fuente. Propia

-Físicos: Instalaciones modernas

Las instalaciones físicas donde se ofrecen los productos para la venta, es un local de tipo familiar con área de 105 m² diseñado con diferentes áreas así: área de ventas y atención al público, punto de caja y oficina, área para bodega o almacenamiento de productos terminados y área para recepción de especies menores.

Tabla 15. Inversión en obras físicas

Detalle de inversión	Inversión en obras físicas		
	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Lote de terreno	1	70.000.000	70.000.000
Construcción instalaciones físicas	1	115.000.000	115.000.000
Total			185.000.000

Fuente. Propia



Gráfica 9 Plano construcción

Fuente. Global

Los planos son diseñados por un arquitecto para que la administración municipal de el aval correspondiente y autorice la licencia de construcción. La obra será dirigida por un ingeniero civil y un maestro de obra quien será el encargado de contratar el personal necesario en la obra correspondiente. Anexo 3. Licencia construcción.

Equipo y muebles de oficina.

Los muebles y enseres son elementos necesarios y que la empresa necesita para su normal funcionamiento de su actividad económica, entre ellos tenemos: estantería para exhibición de los productos para la venta, mostradores, vitrinas, puntos de caja, mesas, escritorio, computadores bases para el almacenamiento de la mercancía, entre otros.

Tabla 16 Inversión en Muebles, Enseres y Equipos de Administración

Inversión en Muebles, Enseres y Equipos de Administración				
DETALLE DE INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (años)
Escritorio grande	1	500.000	500.000	10
Escritorio pequeño	1	400.000	400.000	10
Archivador	2	250.000	500.000	5
Equipo de seguridad en el trabajo	1	350.000	350.000	5
Sillas	3	120.000	360.000	10
Total			2.110.000	

Fuente. Propia

Elementos Tecnológicos:

Dado que la empresa necesita sistematizar las operaciones y movimientos financieros, es necesario equiparse de computadores de mesa y portátil, impresoras, lector en rayos laser con el fin de facturar las ventas en línea y con lectura de código de barras, software contable, cámaras de video con alta resolución, pantalla tipo TV, internet con buena velocidad y equipos móviles con

buena tecnología. El software contable debe contar con los módulos de venta, contable, de inventarios, clientes, proveedores y con la licencia correspondiente para su manejo y utilización; con respecto a las cámaras de video deben contar con alta resolución y excelente definición.

Tabla 17. Inversión en M.E y Equipo Tecnología

No. 2 Inversión en M. Enseres y Equipo de Tecnología			
Detalle de inversión inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Estantería	15	150.000	2.250.000
Vitrinas	3	600.000	1.800.000
Mallas para colgar las herramientas	8	175.000	1.400.000
Jaulas para aves	5	400.000	2.000.000
Equipos de empaque	5	200.000	1.000.000
Basculas	3	800.000	2.400.000
Computadores, impresoras, lector código barra	3	1.500.000	4.500.000
Sistema de seguridad por cámaras de video	1	3.500.000	3.500.000
Total			18.850.000

Fuente. Propia

Elementos Económicos:

Dentro de los elementos económicos encontramos el capital de trabajo necesario y el apoyo por parte de las entidades financieras, para el intraemprenderismo de la empresa así:

Capital de trabajo (40%). Sesenta millones de pesos m l/cte (\$60.000.000.00 m l/cte).

Financieros – Créditos con entidades financiera que apoyan o financian el sector agropecuario – Finagro y Bancoldex **(70%).** Ciento cuarenta millones de pesos m l/cte (\$140.000.000.00 m l/cte).

Bodega: Donde se puede almacenar los productos que comercializa el negocio y se encuentran en condiciones de higiene, dado que son productos perecederos y deben estar en lugares aptos para su correcto almacenamiento.



Ilustración 6. Bodega del Almacén
Fuente: Archivo Almacén (2017)

Tecnológicos: Marcas y licencias software

Sistema Contable y Financiero: Los dueños del negocio tomaron la decisión de acceder a un software Leasing con “Siigo”, empresa que proporciona estas herramientas tecnológicas para lograr el registro en línea de ventas, tener el inventario de mercancía actualizado, llevar la contabilidad al día, manejar las cuentas de los clientes y proveedores, arroja estados financieros, actualiza los registros en Norma Internacional. Igualmente permite llevar la información actualizada para presentar ante la DIAN los formatos correspondientes para pago de impuestos fiscales, al igual que a la Administración Municipal.

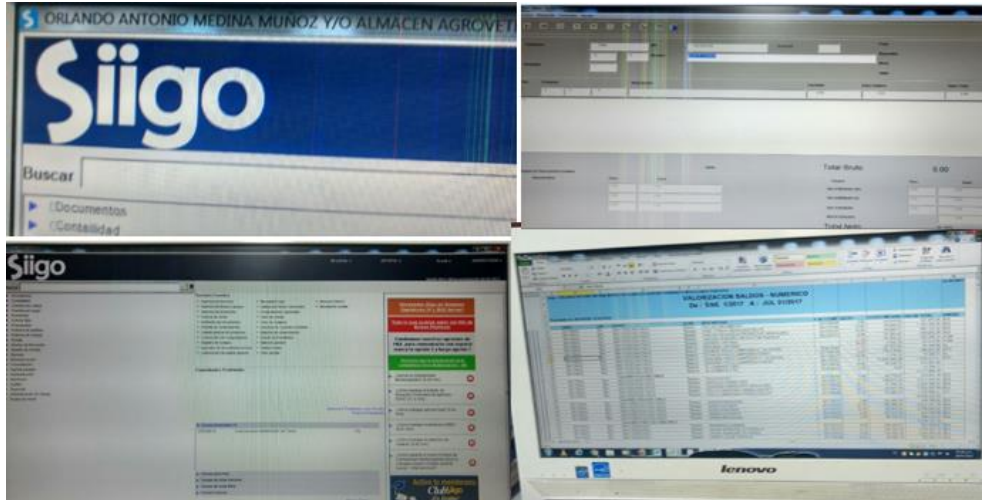


Ilustración 7. Sistema Contable y Financiero
Fuente: Archivo Almacén (2017)

Sistema Tecnológico y de Vigilancia: En el negocio fue instalado un sistema de vigilancia con cámaras, internet con muy buena velocidad, de esta forma permitir a los dueños de la empresa monitorear desde cualquier lugar donde se encuentren las operaciones físicas que realicen dentro de las instalaciones del almacén, mediante el programa en celular XMeye; igualmente el permite grabar toda operación para claridad de los clientes en determinados momentos que se necesitan. Este servicio instalado en la empresa además de dar seguridad a la misma también permite colaborar con las autoridades en caso de cualquier suceso inesperado que se presente en el mismo.

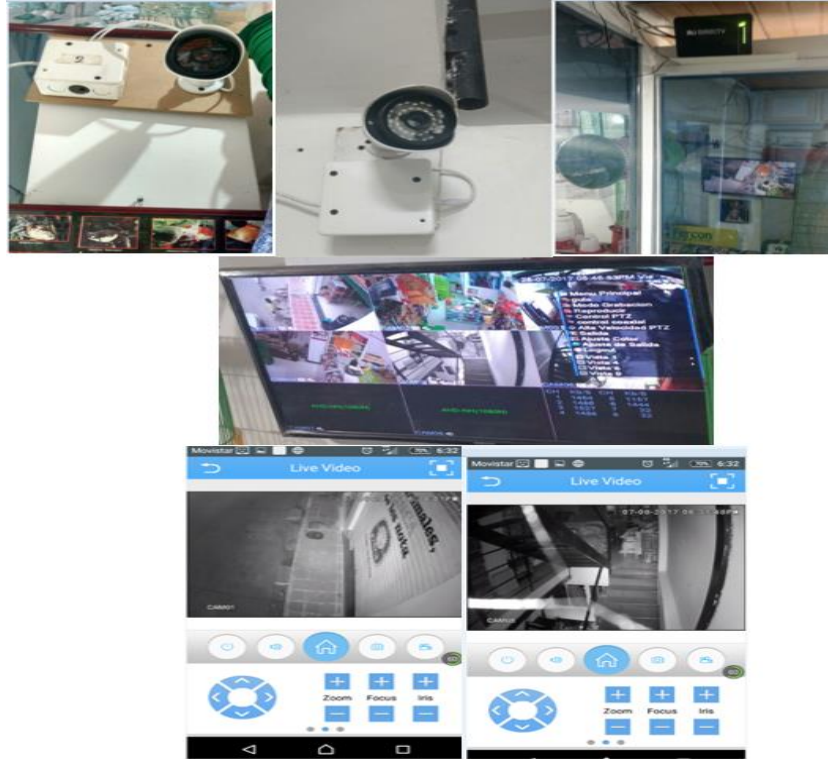


Ilustración 8. Sistema Tecnológico y de Vigilancia
Fuente: Archivo Almacén (2017)

Elementos Económicos:

Dentro de los elementos económicos encontramos el capital de trabajo necesario y el apoyo por parte de las entidades financieras, para el intraemprenderismo de la empresa así:

Capital de trabajo (30%). Sesenta millones de pesos m l/cte (\$60.000.000.00 m l/cte).

Financieros – Créditos con entidades financiera que apoyan o financian el sector agropecuario – Finagro y Bancoldex **(70%).** Ciento cuarenta millones de pesos m l/cte (\$140.000.000.00 m l/cte).

Tabla 18. Presupuesto de capital de trabajo punto de vista contable (Términos constantes) con incremento de ventas)

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Activos					
Corrientes de caja y bancos	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Cuentas por cobrar inventarios					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Pasivos					
Corrientes cuentas por pagar					
Capital de Trabajo	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Incremento de capital de trabajo	11.111.510	638.912	675.649	714.499	755.583
programa de inversión términos constantes					
Inversión obras físicas	185.000.000				
inversión en maquinaria y equipo	18.850.000				
inversión mueble y enseres equipos	2.110.000				
inversión intangibles	7.150.000				
total inversión	213.110.000				
Capital de trabajo	\$ 25.456.068				

Fuente. Propia

6.5.7 Modulo 7. Actividades claves.

Actividades claves como la intermediación entre minoristas, mayoristas y el consumidor final.

Codificación directa con productores y mayorista.

Asesoría especializada tanto de los productores, como de los distribuidores de las diferentes marcas y productos.

Realizar contactos con criadores y distribuidores de especies menores “mascotas” y accesorios para los mismos.

6.5.8 Modulo 8. Socios claves.

Entidades bancarias (Bancolombia, Davivienda, Banco Agrario), productores, agentes comerciales, medios de comunicación, cámara de comercio, las entidades de fomento agropecuario, Unidad de Desarrollo rural, Asociaciones agropecuarias, Los Cabildos Indígenas, los alcaldes de los diferentes municipios aledaños, Rectores de la Instituciones Educativas Agropecuarias de la región.

6.5.9 Modulo 9. Estructura de costos.

Los costos necesarios para la remodelación y adecuación de las instalaciones física donde funciona el negocio. Instalación de los exhibidores de los artículos que se ofrece al público. Vallas publicitarias de reinauguración. Adquisición de licencias, Costos fijos, Costos Variables, Economía a escala, Capital de trabajo. Costos de venta. Costos legales e impuestos.

Los costos necesarios para la remodelación y adecuación de las instalaciones física donde funciona el negocio. Instalación de los exhibidores de los artículos que se ofrece al público. Vallas publicitarias de reinauguración. Adquisición de licencias, Costos fijos, Costos Variables, Economía a escala, Capital de trabajo. Costos de venta. Costos legales e impuestos. Los costos

directos están constituidos por el valor de los materiales directos, mano de obra directa, incluyendo el valor de las prestaciones sociales y por la depreciación de las maquinarias y equipos empleados en el proceso productivo del bien o servicio. Cuando no se producen un bien sino que se comercializa, el costo directo está constituido por la compra de mercancía, la mano de obra y otros costos inherentes a la venta del producto.

Tabla 19 Costos de Materiales Directos

Material	Costos de materiales directos (primer año de operaciones)			
	unidad de medida	cantidad	costo unitario	total año
a. Materiales Directos				
Compra de mercancías para la venta	unidad	14.900	15.200	226.480.000
Subtotal materiales directos				226.480.000

Fuente. Propia

Tabla 20. Costo de Servicio de venta

Servicio	Costo de Servicio de Venta (primer año)			
	Medida	Cantidad	Costo unitario	Total año
Energía Eléctrica	Kw_ hora	2.900	350	1.015.000
Alumbrado público	Cargo fijo	12	9.500	114.000
Aseo	Cargo fijo	12	15.000	180.000
Acueducto	Mts3	210	2.100	441.000
Teléfono	Promedio	12	120.000	1.440.000
Mantenimiento Equipo	Bimensual	6	25.000	150.000
Arrendamiento	Mensual	12	0	0
TOTAL				3.340.000

Fuente. Propia

Tabla 21. Remuneración al personal administrativo

Cargo	Remuneración al personal administrativo			Años
	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales	
Administración				
Gerente general	1.000.000	12.000.000	6.465.000	18.465.000
Contador (honorarios)	300.000	3.600.000		3.600.000
Oficios varios medio tiempo	368.859	4.426.302	2.384.670	6.810.972
SUBTOTAL	1.668.859	20.026.302	8.849.670	28.875.972

Fuente. Propia

Tabla 22. Otros gastos administrativos

Servicio	Otros gastos administrativos			
	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total año
Útiles y papelería	año	1	500.000	500.000
Servicios públicos	año	1	436.009	436.009
Cafetería	año	1	155.000	155.000
TOTAL				1.091.009

Fuente. Propia

Tabla 23 Presupuesto de Costos de Ventas

CONCEPTO	Presupuesto de Costos de Ventas (términos constantes)					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
1. Costos Directos						
Materiales Directos	226.480.000	239.502.600	239.502.600	239.502.600	239.502.600	239.502.600
Mano de Obra Directa	40.865.833	40.865.833	40.865.833	40.865.833	40.865.833	40.865.833
Depreciación	2.591.668	2.591.668	2.591.668	2.591.668	2.591.668	2.591.668
Subtotal Costos Directos	269.937.501	282.960.101	282.960.101	282.960.101	282.960.101	282.960.101
2. Gastos Generales de producción						

Materiales Indirectos	0	0	0	0	0	0
Mano de obra indirecta	0	0	0	0	0	0
Servicios y otros	\$ 3.340.000	\$ 3.532.050	\$ 3.532.050	\$ 3.532.050	\$ 3.532.050	\$ 3.532.050
Subtotal Gastos generales de producción	3.340.000	3.532.050	3.532.050	3.532.050	3.532.050	3.532.050
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	273.277.501	286.492.151	286.492.151	286.492.151	286.492.151	286.492.151

Fuente. Propia

Tabla 24. Distribución de costos

	COSTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Costo de Producción			
Mano de Obra directa			\$ 40.865.833
Mano de obra indirecta		\$ -	
Materiales directos			\$ 226.480.000
Materiales indirectos			\$ 0
Depreciación		\$ 2.591.668	
Servicios			\$ 3.340.000
Mantenimiento		\$ -	\$ -
Subtotal		\$ 2.591.668	\$ 270.685.833
Gastos de Administración			
Sueldos y prestaciones		\$ 28.875.972	
Otros gastos		\$ 1.091.009	
Pre operativos		\$ 38.430.000	
Depreciación		\$ 296.000	
Subtotal		\$ 68.692.981	
Gastos de Ventas			
Publicidad, promoción, transportes		\$ 4.820.000	
Sueldos y prestaciones		\$ -	
Depreciación		\$ -	
Subtotal		\$ 4.820.000	
TOTAL		\$ 76.104.649	\$ 270.685.833
COSTOS TOTALES			\$ 346.790.482

Tabla 25. Gastos por depreciación activos de producción

ACTIVO	Gastos por depreciación activos de producción							
	VIDA UTIL	COSTO ACTIVO	DEPRECIACION ANUAL					VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	
Estantería	10	2.250.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	1.125.000
Vitrinas	10	1.800.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	900.000
Mallas para colgar las herramientas	10	1.400.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	700.000
Jaulas para aves	10	2.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
Equipos de empaque	5	1.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	0
Basculas	5	2.400.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	0
Sistema de seguridad por cámaras de video	3	3.500.000	1.166.667	1.166.667	1.166.667	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DE PRODUCCION			2.591.668	2.591.668	2.591.668	2.591.668	2.591.668	3.725.000

Fuente. Propia

Tabla 26. Gastos por depreciación activos de administración

ACTIVO	Gastos por depreciación activos de administración							
	VIDA UTIL	COSTO ACTIVO	DEPRECIACION ANUAL					VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	
Escritorio grande	10	500.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
Escritorio pequeño	10	400.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	200.000
Archivador	5	500.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
Equipo de seguridad en el trabajo	5	350.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	0
Sillas	10	360.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	180.000
Total activos de administración		2.110.000	296.000	296.000	296.000	296.000	296.000	630.000

Fuente. Propia

Tabla 27. Remuneración al Personal Administrativo

Remuneración al Personal Administrativo				
Cargo	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	Prestaciones Sociales	Años
Administración				
Gerente general	1.000.000	12.000.000	6.465.000	18.465.000
Contador (Honorarios)	300.000	3.600.000		3.600.000
Oficios varios medio tiempo	368.859	4.426.302	2.384.670	6.810.972
Subtotal	1.668.859	20.026.302	8.849.670	28.875.972

Fuente. Propia

Tabla 28. Otros gastos administrativos

Otros gastos administrativos				
Servicio	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total año
Útiles y papelería	año	1	500.000	500.000
Servicios públicos	año	1	436.009	436.009
Cafetería	año	1	155.000	155.000
TOTAL				1.091.009

Fuente. Propia

Tabla 29. Presupuesto de capital de trabajo punto de vista contable ((*Términos constantes*) con incremento de ventas)

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Activos					
Corrientes de caja y bancos	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Cuentas por cobrar inventarios	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Pasivos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corrientes cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	11.111.510	11.750.421	12.426.071	13.140.570	13.896.152
Incremento de capital de trabajo	11.111.510	638.912	675.649	714.499	755.583

programa de inversión términos constantes	
Inversión obras físicas	185.000.000
inversión en maquinaria y equipo	18.850.000
inversión mueble y enseres equipos	2.110.000
inversión intangibles	7.150.000
total inversión	213.110.000

Capital de trabajo	\$ 25.456.068
Fuente. Propia	

Tabla 30. Programa de inversión fija del proyecto

CONCEPTOS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos fijos y tangibles						
Maquinaria y Equipo	\$ 18.850.000					
Mobiliario y decoración	\$ -					
Muebles y Equipo de Oficina	\$ 2.110.000					
SUBTOTAL	\$ 20.960.000					
ACTIVOS DIFERIDOS						
Ade cuaciones ,obras físicas	\$ 185.000.000					
SUBTOTAL	\$ 192.150.000					
TOTAL INVERSION FIJA	\$ 213.110.000					

Fuente. Propia

Tabla 31. Programa de inversiones con financiamiento

CONCEPTO	FUENTES	AÑOS				
		0	1	2	3	4 5
Activos Fijos Tangibles						
Maquinaria y equipo	Pr	-18.850.000				
Mobiliario y decoración	Pr	-				
Muebles y equipos de oficina	Pr	-2.110.000				
		-20.960.000				
Activos Diferidos						
Obras físicas instalación	Pr	-185.000.000				
Capital de trabajo	Cr y Pr	-25.456.068	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136
Total Inversiones		-238.566.068	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136

Fuente. Propia

Tabla 32. Programa de amortización de crédito (términos constantes)

PERIODO	PAGO ANUAL	A	INTERESES SOBRE SALDOS 0,2387	VALOR DISPONIBLE PARA AMORTIZAR	SALDOS A FINAL DEL AÑO
Financiamiento solicitado		60%			
Total Inversiones	-\$	238.566.068			
Financiamiento	-\$	143.139.641			
DATOS					
	I=	23,87%	EA		
	P=	-143.139.641			
	N=	5	AÑOS		
	A=	51.997.424			

Fuente. Propia

Para este proyecto, el crédito es a través de entidades financieras mediante la modalidad de crédito Finagro y de libre inversión a 5 años con una tasa anual de 23,87%

Tabla 33. Tabla de amortización de crédito

CUOTA	SALDO INICIAL	INTERES	ABONO CAPITAL	VALOR CUOTA	SALDO FINAL
1	143.139.641	34.167.432	17.829.992	51.997.424	125.309.649
2	125.309.649	29.911.413	22.086.011	51.997.424	103.223.638
3	103.223.638	24.639.482	27.357.941	51.997.424	75.865.697
4	75.865.697	18.109.142	33.888.282	51.997.424	41.977.415
5	41.977.415	10.020.009	41.977.415	51.997.424	0

Fuente. Propia

Tabla 34. Flujo neto de operaciones para el inversionista (términos constantes)

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Total ingresos	410.770.500	431.309.025	452.874.476	475.518.200	499.294.110
Menos costos operacionales	346.790.482	366.730.935	366.730.935	366.730.935	366.730.935
Utilidad operacional	63.980.018	64.578.090	86.143.541	108.787.265	132.563.175
Menos gastos financieros	32.309.629	26.747.068	22.680.176	14.480.260	7.576.458
Utilidad Gravable	31.670.389	37.831.022	63.463.366	94.307.005	124.986.717
Menos impuestos	10.451.228	12.484.237	20.942.911	31.121.312	41.245.617

Utilidad Neta	21.219.161	25.346.785	42.520.455	63.185.693	83.741.100
Más Depreciación	2.887.668	2.887.668	2.887.668	2.887.668	2.887.668
Más Amortización de Diferidos	38.430.000	38.430.000	38.430.000	38.430.000	38.430.000
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	62.536.829	66.664.453	83.838.123	104.503.361	125.058.768

Tabla 35. Flujo financiero neto para el inversionista (términos constantes)

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	-95.426.427	-18.133.776	-20.874.769	-24.064.312	-27.775.807	35.249.691
Flujo neto de operación		62.536.829	66.664.453	83.838.123	104.503.361	125.058.768
Flujo financiero neto del proyecto	-95.426.427	44.403.053	45.789.683	59.773.811	76.727.554	160.308.459

Tabla 36. Flujo de fondos para el inversionista (términos constantes)

INVERSIONES	IMPLEMENTACION		OPERACIÓN (AÑOS)			
	0	1	2	3	4	5
Activos fijos tangibles	-20.960.000					
Intereses implementación	-185.000.000					
Capital de trabajo	-25.456.068	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-
Inversión Total	-238.566.068	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-
Créditos para inversión en activos fijos	143.139.641					
Inversión Neta	-95.426.427	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	-1.384.136	0
Amortización créditos		-16.749.640	-19.490.633	-22.680.176	-26.391.671	-30.710.534
Valor Residual						-
Capital de trabajo						30.992.612
Activos fijos						34.967.612
Flujo neto de inversores	-95.426.427	-18.133.776	-20.874.769	-24.064.312	-27.775.807	35.249.691
OPERACIÓN						
Ingresos:						
Ventas		410.770.500	431.309.025	452.874.476	475.518.200	499.294.110
Total ingresos		410.770.500	431.309.025	452.874.476	475.518.200	499.294.110
Costos						
Costo de Producción		273.277.501	286.492.151	286.492.151	286.492.151	286.492.151
Gastos de Administración		68.692.981	68.692.981	68.692.981	68.692.981	68.692.981
Gastos de Venta		4.820.000	4.820.000	4.820.000	4.820.000	4.820.000
Total costos operacionales		346.790.482	360.005.132	360.005.132	360.005.132	360.005.132

Utilidad Operacional	63.980.018	71.303.893	92.869.344	115.513.068	139.288.978
Gastos financieros	32.309.629	26.747.068	20.834.854	14.480.260	7.576.458
Utilidad Gravable	31.670.389	44.556.825	72.034.491	101.032.808	131.712.520
Impuestos	-10.451.228	-14.703.752	-23.771.382	-33.340.827	-43.465.132
Utilidad Neta	21.219.161	29.853.073	48.263.109	67.691.981	88.247.388
Depreciaciones	2.887.668	2.887.668	2.887.668	2.887.668	2.887.668
Amortización diferidos	38.430.000	38.430.000	38.430.000	38.430.000	38.430.000
Flujo neto de operación	62.536.829	71.170.740	89.580.776	109.009.649	129.565.056
Flujo De Fondos Para El Inversionista	-95.426.427	44.403.053	50.295.971	65.516.464	81.233.842
				81.233.842	164.814.747

Balance General Términos Constantes

Activo

Activo Corriente

Caja	\$ 25.456.068	
Bancos	0	
Inventarios	0	
	<hr/>	\$
Total Activo Corriente		25.456.068

Activos Fijos

Muebles Y Enseres	2.110.000	
Vehículos	0	
Maquinaria Y Equipo	18.850.000	
Mobiliario Y Decoración	0	
	<hr/>	
Total Activos Fijos		20.960.000

Activos Diferidos

Adecuación Física	185.000.000	
Gastos	7.150.000	
	<hr/>	
Total Activos Diferidos		192.150.000

Total Activos

**\$
238.566.068**

Pasivos

Pasivos A Largo Plazo

Prestamos Por Pagar	143.139.641	
	<hr/>	
Total Pasivo A Largo Plazo		143.139.641

Patrimonio

Capital	95.426.427	
	<hr/>	
Total Patrimonio		95.426.427

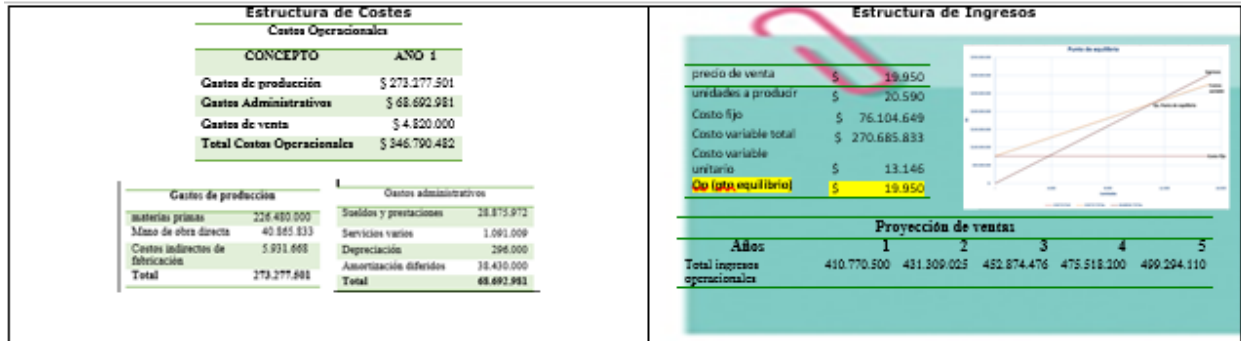
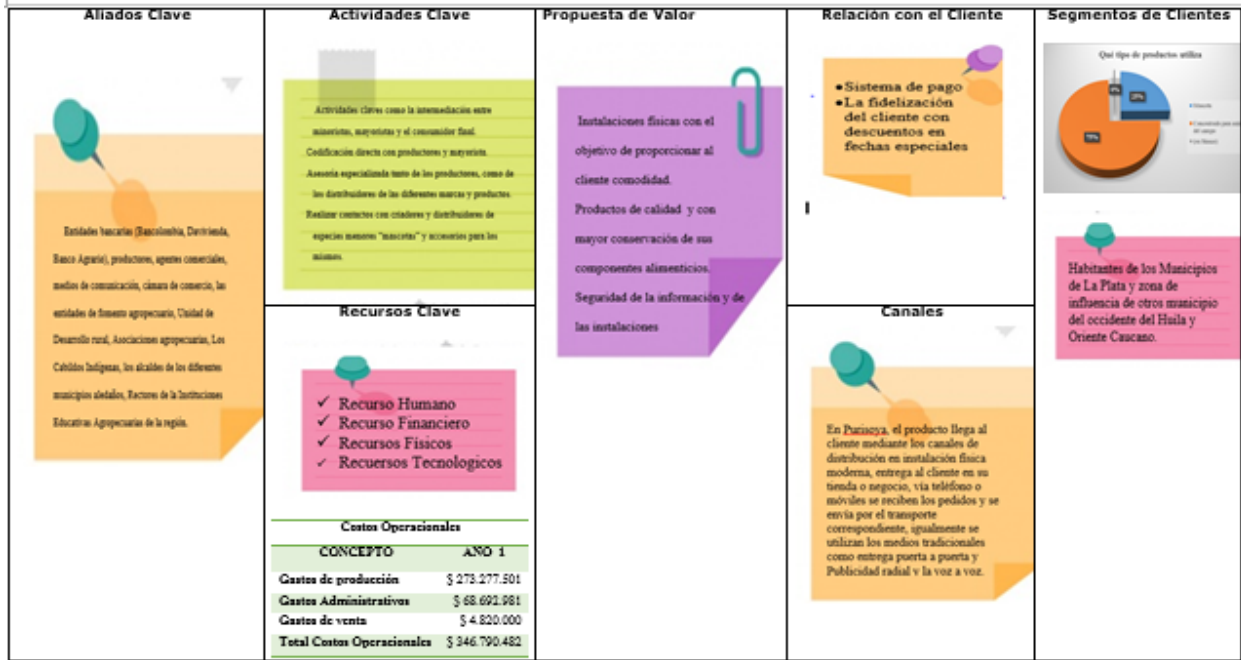
Total Pasivo Y Patrimonio

238.566.068

Estado De Resultados
1 De Enero Al 31 De Diciembre

Ventas		\$	410.770.500
Costos De Producción		\$	273.277.501
Utilidad Bruta En Ventas		\$	137.492.999
Gastos De Administración	\$	68.692.981	
Gastos De Ventas	\$	4.820.000	
Total Gastos Operacionales		\$	73.512.981
Utilidad Operacional		\$	63.980.018
Gastos Financieros			32.309.629
Utilidad Antes De Impuestos		\$	31.670.389
Provisión Para Impuestos			10.451.228
Utilidad Neta		\$	21.219.161

6.6 Desarrollo Fase 5 Modelo de Negocio “Lienzo de Canvas”



7. Conclusiones

La empresa analizada corresponde a un tipo de empresa familiar la cual tiene gran incidencia en la economía nacional, permitiendo el desarrollo social y económico en nuestro país; según la superintendencia de sociedades las empresas familiares aportan entre el 45% y el 70% del producto interno bruto – PIB; muchas de estas empresas sobreviven a cambios generacionales, tan solo un porcentaje no superior al 10% llega a una tercera generación, gracias a la sostenibilidad que les permite los avances tecnológicos, las innovaciones permanentes, la industria y los valores como la eficiencia, la transparencia y la honestidad, permitiendo muy buenas relaciones con otra empresas, beneficiando a los dueños y sus futuras generaciones.

A través de la matriz FODA, permitió evidenciar la situación de la empresa y realizar un análisis interno y externo, dando como resultado que son muchas más las fortalezas y oportunidades que tiene el Almacén Agropecuario, para contrarrestar las debilidades y amenazas a la cual se encuentra expuesta la empresas en el diario devenir de los negocios.

El Almacén Agropecuario Purisoya hace parte de las ofertas en productos agrícolas y pecuarios, esto hace que se aporten a este renglón de la economía a través de las ventas de concentrados y granos, unas quinientas toneladas año, mostrando con ello que se ayudan a la nutrición de los cerca de doscientos mil habitantes que componen la región del suroccidente Huilense y oriente Caucano.

Mediante el análisis del entorno competitivo de la empresa se logró revisar los contextos que se encuentran alrededor y hacen parte fundamental de los distintos

acontecimientos o situaciones a los cuales se encuentra o se ve expuesta el almacén Purisoya, tales como del demográfico, social, político, económico, jurídico, tributario, tecnológico y el contexto de mercados de recursos; cada uno de ellos tiene sus distintas variables y datos importantes para lograr que la empresa comprenda la situación en la cual está enmarcada y logre la comprensión, afectación y aplicación de cada uno de ellos.

Con respecto al modelo de negocio utilizado “Lienzo de Canvas”, que es un modelo de negocio para empresas que ya están funcionando y para aquellas en las que se desee emprender o se tengan proyectos como es el caso nuestro dirigido al almacén agropecuario Purisoya, en el municipio de La Plata, departamento del Huila, donde se dio inicialmente una lectura significativa para reflexionar acerca de los nueve módulos o elementos, de tal forma que se le fuera dando manejo a los bloques y que sirvieran de apoyo para implementar y aplicar en la realidad empresarial.

Es valioso encontrar cómo se puede estructurar una idea de negocio basada en módulos como los plantea el Canvas como son: 1. Segmento de clientes, 2. Propuesta de valor, 3. Canales de distribución y comunicación, 4. Relación con los clientes, 5. Flujo de ingresos, 6. Recursos claves, 7. Actividades claves, 8. Socios Claves y 9. Estructura de Costos. Basado en lo anterior se le aplicó a la propuesta mencionada los nueve módulos y en cada uno se analizó qué podría contener de acuerdo con el lugar donde se pretende desarrollar esta idea de negocio y se encontró que aplica perfectamente a todos, utilizando la innovación, creatividad y avances tecnológicos. ¡Muy buena herramienta para negocios que inician o están en desarrollo!

Para la remodelación física del local y la innovación tecnológica.

8. Recomendaciones

Continuar con el análisis de resultados de este modelo de negocio y con la evaluación de la información de la empresa en el marco de la vigilancia tecnológica, de vital importancia para que la organización pueda tener conocimiento oportuno frente a las tendencias del sector en el que se desenvuelve, diseñar estrategias para un mejor futuro y consolidarse cada vez más supliendo a cabalidad los requerimientos del cliente. La economía globalizada peticiona alta competitividad de las compañías, con el fin de cubrir las necesidades y requerimientos del mercado; por lo tanto, se debe continuar en la mejora de sus procesos, esto se consigue a través de un análisis al interior de la estructura, detectando debilidades para darles una solución efectiva en el menor tiempo posible.

Para aumentar las fuentes de ingresos, se recomienda complementar la propuesta de valor con la prestación de servicios de asistencia profesional en el área de la veterinaria incluyendo belleza a mascotas; dado que en la actualidad las mascotas son una compañía necesaria en los hogares, es pertinente que se preste el servicio de venta de pequeños animales como aves y peces ornamentales, conejos, entre otros. Igualmente se recomienda que para la comercialización de estas mascotas se deben tramitar los permisos a través del ICA, la CAM y la secretaría de salud municipal.

Es importante destacar que el clima organizacional es un factor diferenciador para lograr el éxito empresarial, con gran impacto en el desarrollo y funcionamiento de la organización; dependiendo de la motivación y satisfacción de los trabajadores, el desempeño puede ser óptimo o inadecuado, y por ende se verá reflejado en la prestación de los servicios y la calidad de los

productos, que inciden en la satisfacción de los clientes. Es necesario que la empresa considere revisar, diseñar e implementar propuestas orientadas a mejorar la satisfacción de los trabajadores para que de esta manera tenga altos niveles de bienestar social entre sus empleados y logre un mayor impacto comercial.

9. Referencias Bibliográficas

Asociación Colombiana Agropecuaria (2015). Situación y perspectiva del agro colombiano. Bogotá.

Barrera. Ortigón. A.P. (2016). OVI Unidad 3 Emprendimiento Social. UNAD. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/9677>

Business Model Canvas (2012). Recuperado de: <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

El economista. (2017). Sector agropecuario. Recuperado de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/SECTOR-AGROPECUARIO/>

Fernández, G. (2011). Porque ser emprendedor social. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=69989310&lang=es&site=ehost-live>

FINAGRO. (2014). Perspectivas del sector agropecuario en Colombia. Bogotá. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/perspectivas-del-sector-agropecuario-colombiano-2014>

Fernandez-Perez, S., Garechana-Anacabe, G., Azkarate-Olaran, A., Núñez-Barrenechea, J., & Ortiz-de-Zarate-Garaizabal, P. (2015). Factores influyentes, facilitadores y barreras en la implantación de una unidad de inteligencia competitiva: estudios de caso y análisis cuantitativo. El Profesional De La Información, (3), 310. doi:10.3145/epi.2015.may.11.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=103126409&lang=es&site=ehost-live>

Laffont, J. J. y D. Mortimer. (2002). *The Theory of Incentives*. Princeton, Princeton University Press. Recuperado de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962009000200006

Lombana, J. y Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Revista Pensamiento & Gestión*, número 26,

Barranquilla. En: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002

Ministerio de Agricultura. (2107). Organigrama sector agropecuario. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/Paginas/Organigrama-Sector-Agropecuario.aspx>. Esta es la fuente bibliográfica del texto anterior.

Municipio La Plata Huila. (2017). *Alcaldía de La Plata - Huila Código Postal: 415060*.

Recuperado de http://www.laplata-huila.gov.co/informacion_general.shtml#geografia

Municipio La Plata Huila. (2016). *Acuerdo Municipal - Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019*. La Plata Huila.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombia S.A.

Portafolio. (2012). Hablando de competitividad agropecuaria. Recuperado de:
<http://www.portafolio.co/opinion/rosario-cordoba/hablando-competitividad-agropecuaria-106094>

Ramírez-Calvo, P., Triviño, A., Berges-García, A., Meneses-Chaus, J., & Martínez, J. (2013).
Nuevas tecnologías en análisis de inteligencia competitiva. Casos prácticos. (Spanish). El
Profesional De La Información, 22(5), 448-454. doi:10.3145/epi.2013.sep.10.
Recuperado de
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=97612336&lang=es&site=eds-live>





SciELO. (2009). EL CONCEPTO DE INCENTIVO EN ADMINISTRACIÓN. UNA
REVISIÓN DE LA LITERATURA. (scientific electronic library online) is a virtual
library for Latin-America, the Caribbean, Spain and Portugal. Recuperado de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962009000200006

Universidad Autónoma de Madrid (s.f). La Función Financiera de la Empresa. Recuperado de
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102022/2016-1/BIBLIOGRAFIA/1._La_Funcion_Financiera_de_la_Empresa.pdf


Werther, W., & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Recuperado
de <https://jgestiondel talentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

10. Anexos

Anexo 1.Registro Único Tributario – RUT

	Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001			
2. Concepto: <input type="text" value="02"/> Actualización Espacio reservado para la DIAN 		4. Número de formulario: 14360922486 				
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 0 4 8 1 9 6 7 - 6 6. DV: 6		12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Neiva 13. Buzón electrónico: 1 3				
IDENTIFICACION						
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida <input type="text" value="2"/>		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía <input type="text" value="13"/>				
26. Número de identificación: 1 0 4 8 1 9 6 7		27. Fecha expedición: 1 9 7 9 1 0 2 5				
28. País: COLOMBIA <input type="text" value="169"/>		29. Departamento: Cauca <input type="text" value="19"/>				
30. Ciudad/Municipio: Santander de Quilichao <input type="text" value="698"/>						
31. Primer apellido: MEDINA		32. Segundo apellido: MUÑOZ				
33. Primer nombre: ORLANDO		34. Otros nombres: ANTONIO				
35. Razón social:						
36. Nombre comercial: ALMACEN AGROVETERINARIO Y MISCELANEA PURISOYA						
37. Sigla:						
UBICACION						
38. País: COLOMBIA <input type="text" value="169"/>		39. Departamento: Huila <input type="text" value="41"/>				
40. Ciudad/Municipio: La Plata <input type="text" value="396"/>						
41. Dirección principal: CL 5 A 2 33 BRR LA POLA						
42. Correo electrónico: purisoya@hotmail.com		43. Apartado aéreo:				
44. Teléfono 1: 8 3 7 2 4 6 9		45. Teléfono 2: 3 1 4 2 0 3 7 2 7 5				
CLASIFICACION						
Actividad económica			Ocupación			
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	51. Código	52. Número establecimiento
46. Código: 4,6,2,0	47. Fecha inicio actividad: 2,0,0,0,0,3,1,4	48. Código: 4,6,4,9	49. Fecha inicio actividad: 2,0,0,0,0,3,1,4	50. Código: 1, 2 7,0,2,0,4,7,1,1	2,4,1,9	1
Responsabilidades, Calidades y Atributos						
53. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 5, 9, 1, 1, 2, 2						
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 09- Retención en la fuente en el Impuesto sobre las ve 11- Ventas régimen común 22- Obligado a cumplir deberes formales a nombre de t						
Usuarios aduaneros				Exportadores		
54. Código:				55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>
				Servicio:		57. Modo:
				58. CPC:		59. CPC:
Para uso exclusivo de la DIAN						
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 2		61. Fecha: 2 0 1 6 0 1 2 1		
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada:		

Anexo 2. Certificado Cámara y Comercio


Cámara de Comercio de Neiva
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A APLICAR
CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCHANT
ORLANDO ANTONIO MEDINA MUÑOZ
Fecha expedición: 20170607 - 08:33:36, Recibo No. H000001486, Operación No. 0165A2667010

CODIGO DE VERIFICACIÓN: mRH774MFru

CERTIFICADO DE MATRÍCULA DE PERSONA NATURAL
LA CÁMARA DE COMERCIO DE NEIVA - CON FUNDAMENTO EN LAS MATRÍCULAS DEL MISISTEMO MERCHANTIL - CERTIFICA:
NOMBRE : MEDINA MUÑOZ ORLANDO ANTONIO
C.C. : 30010481947
N.º T. IDENTIFICACIONAL : 1947-8
MATRÍCULA NO. : 30101118 DEL 14 DE MARZO DE 2006 'A P I L I A D O'
DIRECCIÓN : CALLE 5A NO. 1-33
TELÉFONO 1 : 8372469
TELÉFONO 2 : 3142037275
BARRIO : LA POJA
MUNICIPIO : LA PLATA

CERTIFICA :

DIRECCIÓN DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 5A NO. 2-33
TELÉFONO 1 : 8372469
TELÉFONO 2 : 3142037275
BARRIO NOTIFICACION: LA POJA
MUNICIPIO : LA PLATA
E-MAIL COMERCIAL: purisoaya@yahoo.es
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL: purisoaya@yahoo.es

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRÍCULA: EL 31 DE MARZO DE 2017
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 4620 "COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS ANIMALES VIVOS"
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
 4649 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS UTENSILIOS DOMESTICOS N.C.P.
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
 4664 COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS, CAUCHO Y PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO
ACTIVIDAD ADICIONAL 2:
 4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO


TOTAL ACTIVOS : \$ 3.200.000,00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:
NOMBRE : ALMACEN AGROVETERINARIO Y MISCELANEA PURISOAYA

***** CONTINUA *****

Pag. 1 de 3


Cámara de Comercio de Neiva
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A APLICAR
CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCHANT
ORLANDO ANTONIO MEDINA MUÑOZ
Fecha expedición: 20170607 - 08:33:36, Recibo No. H000001486, Operación No. 0165A2667010

CODIGO DE VERIFICACIÓN: mRH774MFru

DIRECCIÓN : CALLE 5A NO. 2-33
TELÉFONO 1 : 8372469
TELÉFONO 2 : 3142037275
BARRIO : LA POJA
MUNICIPIO : LA PLATA
MATRÍCULA NO. : 30254909 DEL 27 DE MARZO DE 2014
RENOVO EL AÑO 2017 , EL 31 DE MARZO DE 2017
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 3.200.000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 4620 "COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS ANIMALES VIVOS"
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
 4649 COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS UTENSILIOS DOMESTICOS N.C.P.
ACTIVIDAD ADICIONAL 1:
 4664 COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS, CAUCHO Y PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO
ACTIVIDAD ADICIONAL 2:
 4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 952 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.
VALOR DEL CERTIFICADO: \$2.600
IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Cámara de Comercio de Neiva contenida en este certificado electrónico encuentra amparo por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 327 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.
La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visualizador de documentos pdf.
No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y con la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://alinea.confecameras.co/cv>, seleccionando así la cámara de comercio e indicando el código de verificación mRH774MFru.

***** CONTINUA *****

Pag. 2 de 3

Anexo 3.Licencia construcción

