

**Presentación de la innovación social - “Del campo a tu mesa - Comercialización directa con  
impacto social”**

Brando Mauricio Toro Tabares

Dairo Acevedo Méndez

Dalia Catalina Orrego Gallego

Diego Andrés Moreno Soto

María Alejandra Durango Giraldo

Asesora

Eliana Mairena Suarez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Diplomado de profundización - Tecnologías gestión del marketing para el emprendimiento social

2025

## Resumen

En el desarrollo de este trabajo, se busca establecer e implementar todos los pasos que son necesarios para la puesta en marcha del emprendimiento social “del campo a tu mesa” en Valle de Toledo, en donde con la comercialización de frutas y verduras de alta calidad, se busca generar ingresos y nuevas fuentes de empleo para personas de bajos recursos.

Con la creación de este proyecto de enfoque social, se ayuda a promover la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico de la comunidad, ya que se puede acceder a alimentos frescos, generar empleo, fortalecer la economía local. Todo lo anterior fomenta en la región un gran impulso económico para el beneficio de sus habitantes.

En ese sentido el emprendimiento “del campo a tu mesa” se busca exaltar la importancia del campo para la sociedad, motivar desde joven a los campesinos sobre el trabajo en el campo y como potencializar el campo a través de ayudas que pueda ofrecer el estado, de esta manera se va a generar una auto sostenibilidad de los emprendedores, de igual manera se brindara a la población un producto fresco y de alta calidad para sus mesas.

Para poder materializar este proyecto, se debe realizar una planificación en todos los sentidos, en donde se debe realizar un estudio del mercado, analizar potenciales clientes, desarrollar un estudio económico para determinar la viabilidad del emprendimiento, buscar la mejor ubicación posible que permita comercializar los productos en cuestión. De esta manera, es de vital importancia al momento de iniciar el negocio que se desea emprender, realizar un plan de negocio que va a ayudar en gran medida al éxito de este negocio y va a permitir que el mismo sea sostenible en el tiempo.

**Palabras Claves:** Emprendimiento Social, Verduras, Frutas, Valle de Toledo, Comunidad

## Abstract

In developing this project, we seek to establish and implement all the steps necessary to launch the "farm to table" social enterprise in Valle de Toledo. Through the marketing of high-quality fruits and vegetables, we aim to generate income and new sources of employment for low-income people.

The creation of this socially focused project helps promote environmental sustainability and community economic development, providing access to fresh food, job creation, and strengthening the local economy. All of this fosters a significant economic boost in the region for the benefit of its residents.

In this sense, the "from the field to your table" enterprise seeks to highlight the importance of the countryside for society, to motivate farmers from a young age about working in the fields and how to enhance the field through aid that the state can offer. In this way, self-sustainability will be generated for the entrepreneurs, and in the same way, the population will be provided with a fresh and high-quality product for their tables.

To bring this project to fruition, comprehensive planning is required. This includes conducting a market study, analyzing potential customers, developing an economic study to determine the viability of the venture, and finding the best possible location to market the products in question. Therefore, it is vitally important when starting a business to pursue a successful venture, as it will greatly contribute to its success and ensure its sustainability over time.

**Key Words:** Social Entrepreneurship, Vegetables, Fruits, Toledo Valley, Community

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos .....	13
Del Campo a Tu Mesa - Comercialización Directa con Impacto Social.....	14
Análisis de Viabilidad en El Valle de Toledo, Antioquia .....	15
Características Específicas de la Región .....	15
Análisis FODA para el Proyecto .....	15
Fortalezas .....	15
Oportunidades .....	15
Debilidades .....	16
Amenazas.....	16
Viabilidad .....	16
Adaptación Local.....	17
Impacto Social.....	18
Impacto Económico.....	18
Necesidades Identificadas.....	19
Desafíos por Satisfacer .....	20
Infraestructura y Logística .....	20
Tecnología y Digitalización.....	20
Sostenibilidad Financiera.....	20
Resistencia del Mercado .....	20
Factores Externos.....	20
Descripción del Grupo o Población Beneficiada.....	20

Estructura de Ingresos .....	21
Financiamiento y Sostenibilidad.....	21
Fases de Desing Thinking para el Proyecto Sustentando la Propuesta de Valor .....	22
Fase 1 – Empatizar .....	22
Fase 2 – Definir .....	24
Fase 3 – Idear .....	26
Fase 4 – Prototipar.....	27
Fase 5 – Testear.....	30
Evaluación del Impacto Social.....	33
Análisis del Mercado y Estrategias .....	34
Segmento al que va Dirigido .....	34
Lugar de Ubicación y Condiciones del Local.....	34
Servicios Ofrecidos.....	34
Estrategias de Marketing .....	35
Comportamiento del Mercado.....	35
Estudio de la Competencia .....	36
Estrategias de Mercadeo.....	36
Voz a Voz .....	37
Volante.....	37
Publicidad en Emisoras Locales .....	37
Perifoneo a través de la Parroquia.....	37
Campaña de Fidelización.....	37
Construcción del Modelo Canvas para la Idea de Negocio.....	38
Segmento de Clientes .....	38
Directos.....	38

Beneficiarios .....	38
Proveedores.....	38
Relación con el Cliente.....	39
Atención Personalizada.....	39
Programa de Fidelización.....	39
Comunicación Directa .....	39
Programa "Compra Uno, Dona Uno" .....	40
Canales .....	40
Venta Directa al Consumidor.....	40
Tiendas Minoristas.....	40
Mercados Locales .....	40
Propuesta de Valor.....	40
Pequeños agricultores .....	41
Consumidores Locales .....	41
A las familias Vulnerables .....	41
Actividades Clave.....	41
Recursos Clave .....	43
Socios Clave .....	44
Pequeños y Medianos Agricultores.....	44
Comerciantes y Restaurantes Locales.....	44
Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Entidades con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	44
Entes Gubernamentales.....	44
Aliados Logísticos .....	44
Estructura de Costos .....	45

Fuentes de ingresos.....	46
Proyección operativa y financiera .....	48
Relación de procesos .....	48
Recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura .....	49
Equipo de trabajo.....	50
Cargos y Funciones Principales.....	50
Administrador General.....	50
Asistente Comercial.....	50
Coordinador de Logística.....	51
Auxiliares de logística.....	51
Conductor.....	51
Servicios externos .....	51
Procesos Preoperativos .....	51
Localización.....	52
Ventajas .....	52
Desventajas.....	53
Estructura de Costos .....	53
Conformación del Equipo de Trabajo .....	54
Cronograma de Actividades y Metas Alcanzables .....	55
Proyecciones de Ingresos .....	55
Precio de Venta.....	57
Proyecciones Ingresos por Ventas.....	58
Sustentación del Plan de Trabajo.....	59
Valor Total de la Inversión.....	61
Fuentes de Financiamiento .....	62

Conclusiones .....	63
Bibliografía.....	64
Anexos .....	66

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Pov</i> .....	25
<b>Tabla 2</b> <i>Capacidad instalada</i> .....	48
<b>Tabla 3</b> <i>Descripción de maquinaria y elementos operativos</i> .....	49
<b>Tabla 4</b> <i>Descripción equipos de oficina</i> .....	49
<b>Tabla 5</b> <i>Costos</i> .....	53
<b>Tabla 6</b> <i>Descripción equipo de trabajo</i> .....	54
<b>Tabla 7</b> <i>Actividades y metas</i> .....	55
<b>Tabla 8</b> <i>Cálculo de la demanda</i> .....	55
<b>Tabla 9</b> <i>Proyecciones de ventas (unidades)</i> .....	56
<b>Tabla 10</b> <i>Punto de equilibrio</i> .....	57
<b>Tabla 11</b> <i>Proyecciones de ingresos por ventas mensuales</i> .....	58
<b>Tabla 12</b> <i>Proyecciones de ingresos por ventas anuales</i> .....	59
<b>Tabla 13</b> <i>Flujo de caja mensual</i> .....	59
<b>Tabla 14</b> <i>Saldos acumulados (en miles)</i> .....	60
<b>Tabla 15</b> <i>Inversión total</i> .....	61
<b>Tabla 16</b> <i>Fuente de financiamiento</i> .....	62

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Mapa de empatía</i> .....	23
<b>Figura 2</b> <i>Mapa mental</i> .....	26
<b>Figura 3</b> <i>Propuesta de valor</i> .....	28
<b>Figura 4</b> <i>Prototipo del proyecto</i> .....	29
<b>Figura 5</b> <i>Modelo Canvas para la idea de negocio</i> .....	47
<b>Figura 6</b> <i>Presentación del organigrama</i> .....	50

**Lista de Anexos**

<b>Anexo A</b> <i>Encuesta de empatía</i> .....	66
<b>Anexo B</b> <i>Encuesta de testeo</i> .....	67

## **Introducción**

En las zonas rurales de Colombia, y en regiones como El Valle de Toledo en Antioquia, los agricultores afrontan diversos problemas con sus cosechas y productos; ya que por falta de garantías y condiciones adecuadas de transporte, almacenamiento y disposición final; sus productos se pierden y se desvalorizan durante toda la cadena de comercialización, ya que la mayoría de intermediarios o comercializadoras se quedan con la mayor parte de las ganancias y aunque exista una gran variedad de cosechas hay escasez alimentaria en la región y casos de pobreza extrema, afectando las familias más vulnerables, aumentando la inseguridad alimentaria (Unidad de Planeación Rural Agropecuaria, 2024).

El proyecto del "Del Campo a Tu Mesa" se enfoca en proporcionar una dinámica eficaz en la recogida, almacenamiento y comercialización; que beneficie la región, tanto a los pequeños y medianos agricultores como a las familias vulnerables, contando con el apoyo de todos sus habitantes incluyendo comerciantes de la región los cuales dinamizan la economía y permiten el crecimiento y desarrollo tanto económico como social, garantizando el acceso a productos de calidad aumentando la seguridad alimentaria.

## Objetivos

### Objetivo General

Crear una dinámica comercial que involucre los pequeños y medianos agricultores, partiendo del conocimiento de sus necesidades enfrentado de manera directa la realidad de su labor, permitiendo la dinamización de sus negocios como personas independientes y autónomas, ofreciendo las mejores alternativas.

### Objetivos Específicos

Identificar una idea de negocio que permitiera centralizar la recolección, almacenamiento, clasificación y distribución de productos agrícolas, eliminando la tercerización de la compra, generando un beneficio para los pequeños productores de una población en específico, en este caso la población del valle de Toledo en Antioquia, quienes se ven afectados por el monopolio de las centrales de compra de los productos agropecuarios.

Generar mediante un modelo de Design Thinking una solución y estructura de la idea de negocio que permita visualizar el impacto y respuesta de la población a la necesidad de generar una economía sostenible y justa para los pequeños productores que mejore de manera gradual sus condiciones y bienestar a futuro, este modelo permitirá mediante un prototipo del proyecto y el testeado determinar el impacto y beneficios para la población intervenida.

Determinar mediante un modelo Canva los principales aspectos de la idea de negocio para establecer su propósito y generar una propuesta de valor que permita establecer parámetros clave como alternativas de negocio, ventajas diferenciales de la propuesta, clientes pioneros y segmento de comercialización, así como canales de venta y distribución, impacto y llegar a pronosticar una estructura de costos y viabilidad financiera de la idea de negocio.

### **Del Campo a Tu Mesa - Comercialización Directa con Impacto Social**

Este proyecto busca conectar directamente a los pequeños y medianos productores agrícolas con los consumidores finales, eliminando los procesos de intermediarios que son los que finalmente se llevan las ganancias; de esta manera se busca que los precios se mantengan y sea beneficiosos para ambas partes ya que la variación de precios se ajusta a las necesidades del mercado sin la especulación de los grandes comerciantes ofreciendo productos de primera calidad, frescos y a un costo razonable.

La idea del proyecto es diseñar y garantizar unas rutas de recolección; ya que el acceso al transporte público es de difícil por la escasez en la región de vías adecuadas; llegando a un centro de recolección donde se clasifican y se separan para su empaque y posterior distribución, garantizando así la comercialización de las cosechas con canales directos de venta llegando al consumidor final con precios justos y la mejor calidad. Los márgenes de ganancias generados de esta actividad se quedan dentro de la operación comercial garantizando un aumento en los ingresos de los productores y sosteniendo de manera efectiva el proyecto para su financiación (Cavazos Arroyo, 2019).

Por otra parte, se aborda de manera directa la problemática de la seguridad alimentaria por medio de la creación de canastas básicas gratuitas para familias en situación de vulnerabilidad; y aumentaran las oportunidades laborales y educativas para los habitantes de la región.

## **Análisis de Viabilidad en El Valle de Toledo, Antioquia**

### **Características Específicas de la Región**

El Valle de Toledo es un corregimiento ubicado en el norte de Antioquia, en el municipio de Toledo. Esta zona está situada en la subregión del Norte Antioqueño, relativamente cerca al embalse Hidro Ituango, tiene una economía predominantemente agrícola, cuenta con vías de acceso que conectan con Toledo y otros municipios cercanos, y, además, se caracteriza por un clima templado-frío favorable para diversos cultivos.

### **Análisis FODA para el Proyecto**

Para llevar a cabo el análisis FODA para el proyecto, se utilizó como fundamento los datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2023), con los cuales se concluye lo siguiente:

#### ***Fortalezas***

**Producción Agrícola Diversa.** La región tiene cultivos como café, frijol, maíz, plátano y diversos frutales.

**Conocimiento Agrícola Local.** Agricultores con experiencia y tradición en cultivos de la zona.

**Comunidad Comprometida.** Las zonas rurales antioqueñas suelen tener fuerte sentido comunitario.

**Potencial para Diferenciación.** Productos cultivados en condiciones agroecológicas especiales de la zona.

#### ***Oportunidades***

**Creciente Interés por Productos Locales.** Tendencia hacia el consumo de productos regionales en Antioquia.

**Conexión con Otros Mercados.** Posibilidad de establecer rutas comerciales hacia otros municipios cercanos.

**Desarrollo Post-Hidro Ituango.** Potencial mejora en infraestructura y conectividad en la región.

### ***Debilidades***

**Infraestructura Vial Limitada.** Posibles dificultades logísticas para recolección y distribución

**Capacidad de Almacenamiento.** Necesidad de inversión en infraestructura para centro de acopio

**Acceso a Tecnología.** Posibles limitaciones para implementar sistemas digitales de gestión

**Capital Inicial.** Requisito de inversión para puesta en marcha

### ***Amenazas***

**Variabilidad Climática.** Riesgos asociados a fenómenos climáticos extremos

**Competencia de Intermediarios Establecidos.** Posible resistencia de actores tradicionales del mercado

**Limitaciones de Producción.** Posible insuficiencia de volumen para abastecer mercados grandes

**Situaciones de Orden Público.** Presentes en la región a causa de los conflictos armados de diferentes sectores

### **Viabilidad**

Económicamente, el modelo elimina intermediarios, distribuyendo los márgenes de ganancias entre productores, consumidores finales y aportando al sostenimiento financiero del

proyecto. El margen de comercialización permite cubrir costos operativos y financiar el componente social, mientras que las alianzas estratégicas con comercios locales y organizaciones no gubernamentales aportan a la infraestructura y apoyo logístico inicial, reduciendo la inversión.

Operativamente, el aprovechamiento de infraestructura que ya existe, la implementación de rutas eficientes, y la incorporación gradual de agricultores aseguran el crecimiento y desarrollo del proyecto; este modelo es viable gracias al sentido de pertenencia y la solidaridad de sus habitantes enfocados en su crecimiento (Banco Agrario de Colombia, 2024).

### **Adaptación Local**

El proyecto ha sido creado para adaptarse a las condiciones del Valle de Toledo, Antioquia, considerando sus características y capacidad productiva, socioculturales y logísticas. Se busca la adaptación a los diversos productos agrícolas de la región, incorporando sistemas de clasificación y almacenamiento adecuados para cultivos predominantes como aguacate, café, frijol, maíz, plátano y frutas. Este modelo es amigable y respeta las prácticas comerciales tradicionales, integrando el conocimiento de los productores locales, mientras se implementa las mejoras en eficiencia y acceso a mercados.

Las rutas y horarios de recolección y distribución se deben ajustar a la metodología de trabajo, a los sistemas agrícolas de la zona y las necesidades de los consumidores locales. Además, se tiene en cuenta el desarrollo y el empuje socioeconómico que genera el proyecto hidroeléctrico Hidro-Ituango, aprovechando todas las mejoras de infraestructura y conectividad, que ha brindado este a la región; mientras se diseñan estrategias para mitigar desafíos específicos como la infraestructura vial limitada, mediante rutas optimizadas y puntos de recogida estratégicos.

## **Impacto Social**

El desarrollo comunitario del Valle de Toledo tiene un impacto social que se evidencia en diferentes aspectos tomando como base los planteamientos de Sánchez et al. (2018):

Mejora significativamente la seguridad alimentaria y nutrición de familias vulnerables mediante el acceso regular a canastas básicas, beneficiando particularmente a mujeres cabeza de hogar.

Genera oportunidades laborales directas para jóvenes de zonas rurales en gestión, logística y comercialización, reduciendo la migración hacia otras regiones o ciudades.

Fortalece el tejido social comunitario a través de esquemas colaborativos entre productores, consumidores y beneficiarios, potenciando el bienestar y el sentido de pertenencia.

Promueve la equidad de género al integrar activamente a mujeres en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la gestión del centro de acopio, separación, empaque y distribución.

Dignifica el trabajo del campesino mediante el reconocimiento económico y social, elevando la productividad y el sentido de pertenencia con el campo, de los pequeños y medianos productores.

## **Impacto Económico**

El impacto económico del proyecto se evidencia en el cambio en la cadena de valor de cada producto local, generando beneficios para los diferentes actores. Para los agricultores, representa un incremento en sus ingresos gracias a precios justos y estables, lo que mejora su capacidad adquisitiva y calidad de vida.

El proyecto crea empleo directo para personas locales, principalmente jóvenes y mujeres cabeza de familia en diferentes roles de gestión, logística y comercialización, con potencial de

crecimiento. Para los consumidores, supone un ahorro en su canasta básica al acceder a productos frescos a precios razonables. El modelo reduce la dependencia económica de intermediarios externos, reteniendo recursos económicos dentro de la comunidad y activando el consumo local. Además, fomenta la diversificación al garantizar mercado para diferentes productos, aumentando el poder adquisitivo de los agricultores permitiéndoles el crecimiento, expansión y tecnificación de sus cultivos; esto incrementa el desarrollo de capacidades administrativas y comerciales en la población, fortaleciendo el capital y el crecimiento como región (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024).

### **Necesidades Identificadas**

Esta región presenta diferentes necesidades que el proyecto busca satisfacer. En primer lugar, existe una inseguridad alimentaria en familias vulnerables, particularmente aquellas compuestas por mujeres cabeza de familia y personas mayores que a pesar de estar en una zona de alta producción agrícola, no tiene las mismas oportunidades de obtener alimentos frescos.

Los pequeños agricultores enfrentan dificultades para obtener ganancias justas por su labor, quedando en manos de intermediarios que reducen sus márgenes de ganancia, aumentando las pérdidas económicas e incluso la pérdida total de sus cosechas. La región presenta escasez de oportunidades laborales y de formación educativa para los jóvenes, provocando migración hacia otros municipios, perdiendo parte del tejido social. Existe una falta de asociación entre productores locales y consumidores finales, tanto dentro como fuera de la región, creando una pérdida en la cadena de valor (Cavazos, 2019)

Se evidencia la falta de infraestructura vial para el transporte de los productos y un centro de acopio adecuado, para la clasificación y distribución de los mismos, lo que limita la capacidad

de los pequeños productores para generar valor agregado a su actividad y así poder llegar a otros mercados con mayores ingresos.

### **Desafíos por Satisfacer**

#### ***Infraestructura y Logística***

Mejorar la infraestructura vial limitada para transporte eficiente.

Construcción de centros de acopio con capacidad de almacenamiento adecuada.

Diseño de rutas de distribución eficientes.

#### ***Tecnología y Digitalización***

Implementar sistemas digitales de gestión y pedidos.

Superar limitaciones en el acceso a tecnología por parte de los productores.

#### ***Sostenibilidad Financiera***

Financiar el componente social de donación de canastas.

Asegurar flujo de ingresos mediante márgenes de comercialización y servicios adicionales.

#### ***Resistencia del Mercado***

Competencia de intermediarios tradicionales.

Escasa escala inicial que limita el volumen de distribución.

#### ***Factores Externos***

Variabilidad climática que puede afectar la producción.

Situaciones de orden público en la región.

### **Descripción del Grupo o Población Beneficiada**

La población beneficiada del proyecto "Del Campo a Tu Mesa" está conformada por comunidades vulnerables del Valle de Toledo, Antioquia. Este grupo incluye personas con

necesidades básicas insatisfechas, altos niveles de pobreza, y una significativa presencia de mujeres cabeza de hogar. Además, se caracteriza por una baja escolaridad y por la presencia de población de descendencia indígena, lo que evidencia una marcada necesidad de apoyo social y económico.

El Valle de Toledo es una región predominantemente agrícola, donde se cultivan productos como café, caña panelera, plátano, aguacate, yuca y frijol. A pesar de su potencial productivo, los habitantes enfrentan dificultades para acceder a mercados justos y sostenibles. Por ello, el proyecto busca fortalecer las capacidades de esta población, mejorar sus condiciones de vida y promover la inclusión económica y social a través de un modelo de comercialización directa y solidaria.

### **Estructura de Ingresos**

Margen comercial en la venta de productos justo

Posibles membresías para consumidores regulares

Servicios adicionales como: Entrega a domicilio, cajas o empaques especiales amigables con el medio ambiente, etc.

### **Financiamiento y Sostenibilidad**

Porcentaje de las ganancias destinadas a subsidiar canastas básicas

Alianzas con empresas locales para patrocinio de canastas básicas

Programa "compra uno, dona uno" para involucrar a consumidores y promover la donación a familias menos favorecidas.

## **Fases de Desing Thinking para el Proyecto Sustentando la Propuesta de Valor**

### **Fase 1 – Empatizar**

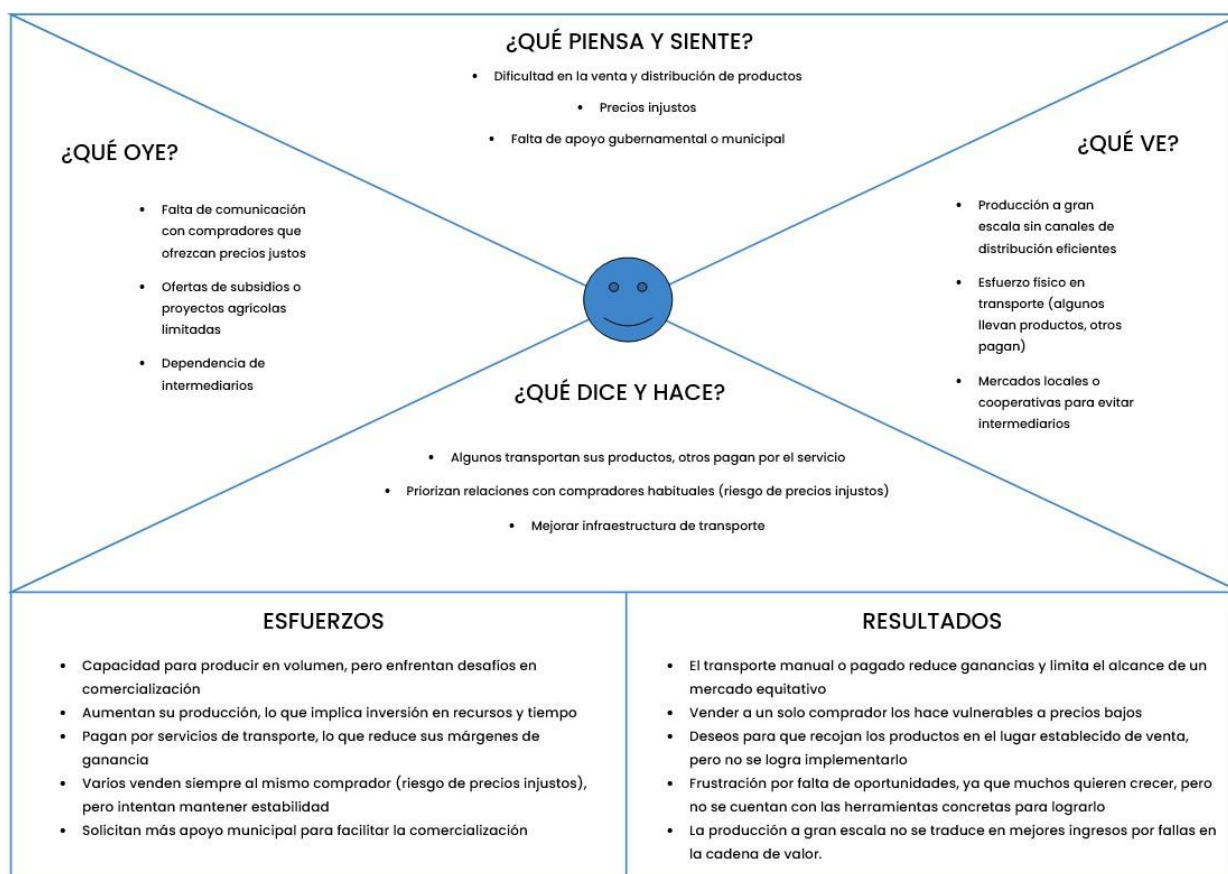
Conocer los aspectos relevantes en cuanto a la comercialización de productos de los pequeños agricultores del Valle de Toledo nos permite tener un panorama más claro de las posibles soluciones que se pueden aplicar para el beneficio de estos, es importante conocer factores como la inversión, ayudas, costos y a quien venden sus productos, esta información sirve para tener un panorama claro de que los afecta más y como reducir o afrontar estos retos. Para obtener esta información se realizó una encuesta de empatía, se habló con algunos productores con el fin de conocer su sentir y la forma como se realiza el proceso de producción y comercialización para así identificar los mayores problemas, tomando como base los planteamientos de Galindo (2019), cuando se refiere a la importancia de empatizar como la posibilidad de generar experiencias y redefinir misiones.

Luego de realizar un pequeño recorrido por el Valle de Tole, conversar con algunos pobladores y entrevistar a 6 pequeños agricultores (anexo A) con el fin de aplicar la encuesta se logró identificar varios factores los cuales se presentan en el siguiente mapa donde se insta a las personas a que nos cuenten un poco sobre lo que piensan y sienten frente a la comercialización de sus productos, lo que ven con respecto a otros productores pequeños y grandes así como los comentarios y rumores con respecto a cooperativas y almacenes quienes compran sus productos, de todos estos elementos se logra identificar los esfuerzos que hacen para subsistir familiar y comercialmente y los resultados que obtienen de estos sacrificios e inversiones.

A continuación, en la Figura 1 se podrá evidenciar muestra grafica del proceso de empatía con pequeños agricultores, mostrando percepciones, sentimientos y experiencias

Figura 1

## Mapa de empatía



*Nota.* Mapa de empatía. Adaptado de *Mapa de empatía*, Xplane, 2010, Licencia CC BY 2.0

<https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/mapa-empatia/>

Obtenido este mapa de empatía podemos identificar factores claros que afectan a los pequeños productores, entre los más relevantes y definidos esta la dificultad para la venta de sus productos, al igual que los inconvenientes en el transporte y la falta de equilibrio en los precios.

La mayoría de estos pequeños agricultores no cuentan con un medio de transporte que les permita llevar sus productos al centro de acopio o comercialización, lo que les genera gastos adicionales reduciendo sus ganancias pues deben asumir un costos que no se contempla en la venta del producto; otro aspecto significativo es la precarización de los precios debido a utilizar

intermediarios pues normalmente sus ventas se hacen a través de terceros que distribuyen a los grandes centros o almacenes convirtiendo la inversión en un riesgo alto con respecto a la ganancia, los que optan por tener siempre el mismo comprador son los más vulnerables dado que estos aprovechan su posición para manjar los precios acorde a su beneficio perjudicando directamente al agricultor.

Es también evidente en el sentir que los pequeños productores que hace falta demasiado apoyo del gobierno municipal en cuanto a subsidios, programas y beneficios para la producción y así mismo como el incentivo para la consecución de cooperativas o centro de acopio que permitan regular los precios y ofrecer alternativas de comercialización sin intermediarios logrando así una mayor rentabilidad y estabilidad para los productores.

Muchos se sienten frustrados o resignados con su trabajo pues, así como existen muchos que desean aumentar sus cultivos y progresar hay quienes debido a las limitantes se resignan a producir lo justo para subsistir sin arriesgar capital ni ahorros. El ambiente entre los pequeños productores no se ve tan alentador o al menos el sentir de estos no se basa en un panorama de crecimiento, sino que lo ven como algo estable que en ocasiones les renta, pero en su mayoría solo les brinda estabilidad económica y ayuda a subsistir con lo básico.

## **Fase 2 – Definir**

Por medio de las encuestas realizadas y el mapa de empatía generado a partir del sentir de los pequeños agricultores evidenciamos los puntos álgidos para la comercialización de los productos donde podemos mostrar los siguientes datos:

Dificultad en la venta y distribución de productos

Precios injustos

Dependencia de intermediarios

Falta de apoyo gubernamental o municipal

Pagan por servicios de transporte

Frustración por falta de oportunidades

La producción a gran escala no se traduce en mejores ingresos

A partir de estas novedades generamos las respectivas preguntas particulares para afrontar la solución y llegar así a un planteamiento conjunto de definición.

**Tabla 1**

*Pov*

Población	+	Necesidad	+	Revelación
Pequeños agricultores	tienen	aumentar ventas	para	generar ingresos
	tienen	obtener buenos precios	para	obtener rentabilidad
	tienen	pluralizar compradores	para	obtener mejores precios
	tienen	fomentar el apoyo gubernamental	para	aumentar productividad
	tienen	buscar ofertas de transporte	para	disminuir cotos
	tienen	buscar oportunidades	para	aumentar la producción
	tienen	aumentar la capacidad de producción	para	generar más ingresos

*Nota.* Matriz de definición de problemas que identifica las necesidades de los agricultores.

A partir de estos planteamientos de necesidad obtendremos la pregunta concreta para definir el problema.

¿Cómo podríamos nosotros hacer para que los pequeños agricultores mediante ofertas de transporte aumenten sus ventas obteniendo precios justos, pluralizando compradores y que a

través de apoyos u oportunidades puedan crecer y aumentar la capacidad de producción, mejorando así su rentabilidad e ingresos?

Así con esta pregunta concreta a partir de las necesidades observadas en la comunidad podemos responder y definir el proyecto como: La creación de un sistema comercial directo que permita a los pequeños agricultores del valle de Toledo, la eliminación de intermediarios, obtención de precios justos garantizando ingresos estables que permitan el mejoramiento de la calidad de vida y el crecimiento económico de la región.

### Fase 3 – Idear

De acuerdo con las preguntas generadas y la evidencia de las necesidades de los agricultores, se presentan las siguientes posibles soluciones a esta problemática, dentro de estas se tienen (Figura 2).

### Figura 2

#### Mapa mental



*Nota:* Mapa mental. Adaptado de *Diagrama conceptual de posibles soluciones identificadas durante la fase de ideación del Design Thinking*, Brown, 2016, Licencia CC BY 2.0

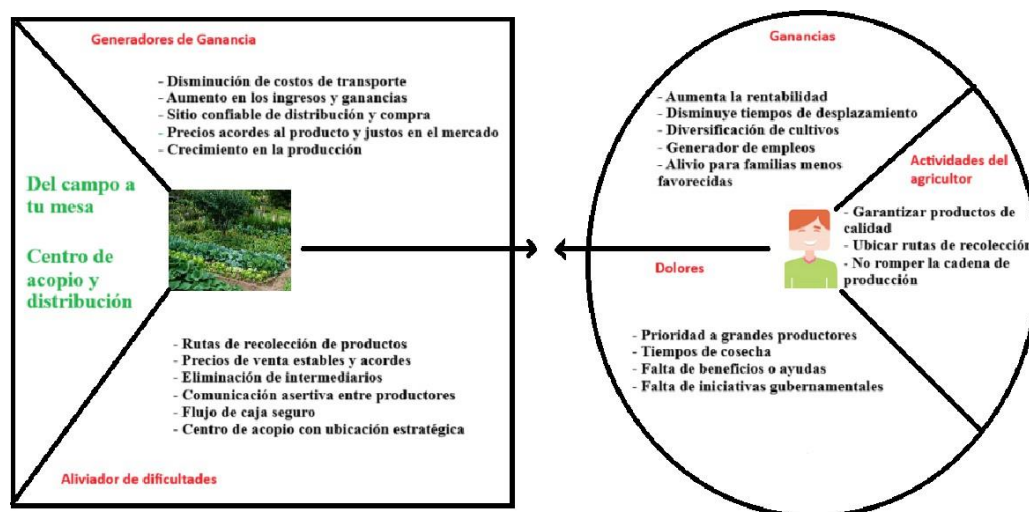
Luego de generar posibles soluciones a la problemática, se identifica que la más adecuada para cubrir las necesidades de los pequeños productores se canaliza en: Establecer un centro de acopio y distribución que conecte directamente a los pequeños agricultores con los consumidores finales.

Esta solución permitirá establecer puntos donde los productores puedan comercializar sus productos a un buen precio, eliminando intermediarios que no garantizan buenos precios, depreciando los productos. Con esta solución se busca mantener un comercio competitivo y estable garantizando estabilidad a los agricultores mediante el continuo ciclo de producción, pues así no tendrán que preocuparse por a quien vender o quien ofrece mejor precio, sino que podrán canalizar todos sus productos a través de un solo punto que les recibe constantemente su mercancía.

#### **Fase 4 – Prototipar**

El desarrollo de un prototipo de solución implica tener en cuenta los factores que generan dificultades o molestias a los pequeños productores, así como los puntos que alivian las dificultades para generar ganancias tanto individual como socialmente, para esto se genera una propuesta de valor (Figura 3), que muestra cada uno de los entornos para así poder identificar posibles limitantes y los beneficios ofrecidos a los diferentes segmentos en el desarrollo del proyecto.

Figura 3

*Propuesta de valor*

*Nota:* Propuesta de valor. Adaptado de *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*, Osterwalder, A. et al., 2015, Deusto.

Identificados cada uno de los aspectos se puede generar un modelo de desarrollo de la cadena de producción, recolección y distribución, con el fin de analizar el comportamiento de cada una de las actividades involucradas y obtener una visión de posibles limitantes o factores que puedan interferir, generando así complicaciones en la cadena.

**Figura 4***Prototipo del proyecto*

*Nota:* Prototipo del proyecto. Diagrama del proceso operativo del centro de acopio, desde la recolección hasta la distribución de los productos. Elaboración propia.

De acuerdo con el diseño presentado, el prototipo de solución (Figura 4), consiste en el montaje de un punto de acopio debidamente estructurado y estratégicamente ubicado con el fin de poder cubrir de forma óptima la mayor extensión posible del valle de Toledo, esto con el fin de optimizar tiempos de recolección y trayectos de desplazamiento, una vez recolectados los productos serán trasladados al centro de acopio para ser ubicados en sus respectivos puestos y clasificados para la comercialización a los grandes centros, restaurantes y demás puntos asociados o en su defecto ser entregados a la población beneficiada con el programa de atención.

El prototipo podría resumirse en 3 grandes bloques, recolección, clasificación y almacenamiento y por último redistribución. Cada uno de estos bloques cuenta con subtarefas asociadas tales como:

**Recolección.** Logística de recolecciones, clasificación, pesaje y embalaje, descarga y ubicación en centro de acopio

**Clasificación y Almacenamiento.** Tamizaje, clasificación y almacenamiento, selección de productos a donar y productos a despachar.

**Redistribución.** Logística de envío, separación para coordinar transportes y entregas, verificación de productos y pesos, así como el estado de los vehículos.

### **Fase 5 – Testear**

Se realiza el diagnóstico del prototipo del proyecto con los pobladores de la región mediante una encuesta de percepción (anexo B), con el fin de poder evaluar la respuesta del proyecto frente a las expectativas y el cubrimiento de las necesidades de los productores, así como la forma de implementación del plan de emprendimiento.

Las preguntas se enfocan en poder determinar si el modelo planteado es conveniente y se ajusta a las necesidades de los agricultores, ofreciéndoles garantías y beneficios que aumenten sus ingresos y les permita mejorar, aumentar y dignificar su trabajo y estilo de vida.

La mayoría de los agricultores están alejados del casco urbano y su ubicación les limita el transporte de los productos y el adecuado acceso a insumos para la producción, esta encuesta permitió identificar que una de las necesidades más importantes de estos el tener acceso al transporte, lo que los motiva a integrarse al proyecto dado que este les brinda la oportunidad de contar con rutas de recolección que les reduce costos y garantiza la comercialización de las frutas y verduras evitando así pérdida de cosechas, tiempo e inversión.

Todos ven como una gran ventaja la eliminación de terceros en la comercialización de los productos lo que les genera mayor rentabilidad y agilidad en los tiempos de producción y menor desperdicio de cosechas, ya que estos terceros no recogen los productos en el punto y son los

agricultores quienes deben disponer de transporte para comercializarlos, esto genera en ocasiones perdida de elementos por los tiempos de almacenamiento y desplazamientos.

La definición de rutas y horarios de recolección crea una venta para la mayoría de los productores, pero se tiene algunos que no están de acuerdo con el proceso de entrega ya que ven que no es tan eficiente con respecto a sus productos, en este punto se debe evaluar la periodicidad de la recogidas y volúmenes para garantizar la completa evacuación de víveres de los agricultores con esta inconformidad.

De acuerdo con los comentarios generales y el planteamiento general del proyecto a los agricultores involucrados estos concuerdan que de darse a cabo el plan tal cual está orientado este traería grandes beneficios y ayudas tanto a nivel técnico y económico pues podrán contar con un modelo estructurado y fijo que optimice las ventas y la producción, el tener que estar interactuando con terceros no siempre les garantizaba un trato justo y precios competitivos ya que estos actúan basados en puntos de venta operados por ellos los cuales de acuerdo a la oferta restringen el precio de venta.

A pesar de que algunos de los encuestados manifiestan haber tenido algún tipo de oferta adicional para la comercialización están inclinados con la propuesta de emprendimiento confiando en la solidez del proyecto y viéndolo como mejor opción frente a ofertas de otros compradores, a diferencia de otros oferentes el plan de trabajo del centro de acopio está orientado a garantizar a los productores la compra de sus cosechas con precios justos y competitivos sin límite de volúmenes, cosa que con otros centros ocurre que indican poder comprar cierta cantidad.

En cuanto al punto de compra – venta se evidencia que se cuenta con opiniones divididas ya que se tiene que unos desean tener un punto de venta fijo pero otros proponen no tener un solo

punto, el tener un solo punto limita el acceso a los productores más alejados pues dependerán exclusivamente de las rutas y horarios de recolección establecidos o ser ellos quienes se desplacen al punto de atención, se realizara una vez se cuente con el punto de equilibrio del proyecto la evaluación de abrir un segundo punto de atención en un sector más lejano con la idea de mejorar la atención de estos productores más alejados.

Este proyecto ha generado motivación dentro de la población para seguir con sus labores en el campo y continuar con el cultivo de productos, pues mediante este proyecto ven la opción de contar con un ingreso continuo y sostenible en la comercialización de los cultivos, asegurando un constante flujo de la economía tanto local como personal.

### **Evaluación del Impacto Social**

Mediante encuestas se puede identificar la percepción de la comunidad y expectativas que tiene frente al proyecto, así como el impacto en su calidad de vida, ingresos y desarrollo económico, si es o no rentable para ellos la inserción de nuevas tecnologías de acuerdo con los ingresos percibidos.

En este punto se deben definir indicadores a largo plazo que permitan medir el impacto social donde se evalúen puntos como los ingresos de los agricultores, reducción de pérdidas en la cosecha y como se incrementa el acceso a nuevos mercados. Al implementar un buen modelo de testeo, se puede identificar los puntos fuertes y débiles del proyecto, realizar los ajustes necesarios y aumentar significativamente las probabilidades de éxito y sostenibilidad a largo plazo en beneficio de los pequeños agricultores.

## **Análisis del Mercado y Estrategias**

Para el desarrollo de este proyecto se definirán los siguientes aspectos considerando las estrategias de marketing para el emprendimiento social planteadas por Giraldo Oliveros et al. (2021).

### **Segmento al que va Dirigido**

El proyecto se ubicará en municipio de Toledo, aproximadamente a 172 km de Medellín Antioquia, el denominado Valle de Toledo cuenta con una población aproximada de 6.500 habitantes, distribuidos en 18 veredas y 2 corregimientos, el municipio posee una extensión de 139 kilómetros cuadrados.

### **Lugar de Ubicación y Condiciones del Local**

La ubicación del centro de acopio del proyecto estaría definida en el parque principal, esto debido a su ubicación en una zona central para los puntos de recolección que es la de mayor movimiento y con posibilidad de crecimiento, no cuenta con las mejores conexiones con respecto a los demás municipios; dado a las distancias y el mal estado de las vías (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2023)

### **Servicios Ofrecidos**

Recolección y compra de productos

Precios justos

Estabilidad económica – siempre se tendrá a quien vender la cosecha

Distribución de productos (familias beneficiadas – compradores)

Calidad de los productos

Red comercial (ventas on-line – telefónicas)

Ayuda a familias vulnerables

Programas de beneficios alimentarios (donaciones, membresías y otros)

Generación de alianzas comerciales

Eliminación de cadenas de compra.

### **Estrategias de Marketing**

Dentro de la estrategia de marketing se contempla inicialmente entrevistarse personalmente con un pequeño grupo de agricultores con el fin de dar a conocer el modelo del proyecto y la disposición de su participación.

### **Comportamiento del Mercado**

Para establecer un comportamiento de mercado en valle de Toledo, es importante observar el entorno local, en este caso es más sencillo realizar el estudio; porque al ser un municipio pequeño se puede determinar los precios que se manejan, cantidad de competidores, y la demanda de frutas y verduras que hay en la zona, regularidad en las compras de estos productos. Hay que tener en cuenta que Valle de Toledo cuenta con una economía diversificada, por lo que no solo dependen de lo que se genera del sector agrícola.

A pesar de contar con una gran variedad de productos agrícolas y capacidad productiva, presenta grandes falencias y pérdidas que gradualmente debilitan este sector; y más en esta región que por su ubicación se encuentra apartada de otros municipios de mayor población y capacidades comerciales; ya que, debido a diversos factores como la falta de vías de acceso, no se puede optimizar la recogida, distribución y comercialización de los productos; afectando ampliamente este sector. Adicionalmente la falta de apoyo con planes y programas gubernamentales, debilitan el agro; obligando tanto a consumidores como productores a buscar otras alternativas para suplir las necesidades alimentarias y de ingresos (Unidad de Planeación Agropecuaria, 2024)

También se ha evidenciado que los problemas de orden público que durante años ha sufrido la región afectan directamente la economía, donde el mercado se ve afectado reduciendo las posibilidades de crecimiento comercial; obligando a los comerciantes y a productores a cerrar o abandonar sus parcelas al igual que los centros de distribución y comercialización; o forzándolos a sacar sus productos y venderlos por fuera y a terceros disminuyendo sus ganancias y aumentando los costos productivos, mermando la rentabilidad.

### **Estudio de la Competencia**

Es esencial realizar un estudio de la competencia, para conocer de primera mano a que se enfrenta el proyecto y que herramientas se deben utilizar para lograr el éxito de este; ofreciendo un servicio diferenciado; ya que este aspecto puede afectar el desempeño y el desarrollo del mismo.

La presencia de competidores es baja, debido a cantidad de habitantes en el casco urbano; ya que la mayoría se concentran en las zonas rurales; la escasez de productos y costos de los mismos afectan el mercado, al no haber una presencia fuerte de comercializadores que puedan ofrecer productos de calidad a pesar de la diversidad que existe en la zona; no hay presencia de un mercado campesino que brinde la posibilidad de dar a conocer y vender los productos agrícolas. Los pocos comerciantes tienen pequeñas tiendas con productos de la canasta básica y el segmento de hortalizas, frutas, verduras, leguminosas entre otros; no cuentan con el suficiente surtido ni variedad y costo es alto.

### **Estrategias de Mercadeo**

Dentro de la estrategia de marketing se contempla inicialmente entrevistarse con un pequeño grupo de agricultores, con el fin de dar a conocer el modelo del proyecto y si están dispuestos a participar de él; incluso al aplicar una prueba piloto, se brindará la oportunidad de

que se familiaricen con el proyecto y conozcan de primera mano todos los servicios y beneficios que este le dará a la región y a sus campesinos.

Las estrategias de mercadeo que mejor se adaptan a la región según su dinámica social son:

### ***Voz a Voz***

Garantiza la expansión de la información, que a través de un buen servicio con productos de primera y aun costo moderado, generara un referente para que sea recomendado y usado por más personas.

### ***Volante***

Una forma de dar a conocer los servicios, promociones, beneficios y la dinámica del proyecto; ofrecerá la posibilidad de captar nuevos clientes

### ***Publicidad en Emisoras Locales***

De esta forma se garantizará llegar a todos los rincones de la región, promocionado el mercado campesino y dando a conocer la dinámica del plan de rutas y horarios de recolección y los benéficos de vincularse al proyecto.

### ***Perifoneo a través de la Parroquia***

Generará confianza, al ser un proyecto de carácter social beneficiosos para la comunidad, con un referente respetado y querido por la comunidad como lo es el padre encargado.

### ***Campaña de Fidelización***

Al realizar diversas campañas, permitirá crear sentido de pertenencia, tanto en proveedores como en clientes finales.

## **Construcción del Modelo Canvas para la Idea de Negocio**

### **Segmento de Clientes**

#### ***Directos***

Dentro de este grupo están las familias de la región las cuales requieren productos nutritivos a precios justos y competitivos; los restaurantes y comerciantes locales de igual forma requieren productos con márgenes de ganancias atractivos para su operación y materia prima variada y de primera calidad para prestar servicios de alimentación adecuados y acordes a su demanda, guardando una buena presentación tanto de los productos como de los alimentos.

#### ***Beneficiarios***

En este grupo de clientes están las familias vulnerables, conformadas por madres cabezas de hogar, personas mayores; los cuales tienen mayor afectación por la inseguridad alimentaria; estos necesitan de una canasta básica balanceada con productos adecuados y guardando la trazabilidad para proveer una alimentación de calidad y alto contenido nutricional.

#### ***Proveedores***

En este segmento encontramos el principal componente del proyecto, lo cual incluye a los productores y en coordinación con ellos, se promueve un modelo de economía circular donde se benefician del sistema de recolección, servicios logísticos, almacenamiento y distribución de los productos a todos los consumidores finales; aquí entran pequeños y medianos productores garantizando márgenes de ganancias para ambas partes, ya que se elimina la participación de terceros; pudiendo así entregar productos de calidad acordes a la demanda a un precio justo.

## **Relación con el Cliente**

### ***Atención Personalizada***

Esta se da mediante la atención y asesoría de manera personal, para poder conocer las necesidades específicas de cada cliente pudiendo cumplir con estándares de servicio y brindarles un valor agregado en la preventa y postventa. De esta forma se puede dar asesorías personalizadas, utilizando diferentes medios virtuales; que permitan una evaluación nutricional constante y capacitaciones frecuentes para todos los actores del proyecto; ya sea por canales presenciales o virtuales.

### ***Programa de Fidelización***

Ofrecer descuentos especiales lo cual se puede manejar de forma proporcional por la acumulación de puntos por cantidad de compras realizadas y pago de membresías mensuales a los compradores recurrentes; se dará prioridad a estos clientes y valor agregado al tener acceso prioritario a promociones o productos de temporada adicionales a la canasta adquirida en reconocimiento a su fidelidad.

### ***Comunicación Directa***

Medios como WhatsApp y otras redes sociales mejoraran la interacción entre clientes, socios y empresa; permitiendo la difusión de actividades y eventos, publicidad pagada, planes de alimentación adecuada, recetas, ofertas, rutas y horarios de recolección, etc. Esta permite generar confianza y empatía con el proyecto, lo cual permite dinamizar la comercialización abriendo diferentes canales de comunicación lo cual agiliza y garantizan la estrategia comercial que impactara a la comunidad directamente.

### ***Programa "Compra Uno, Dona Uno"***

Por cada que los clientes realicen compras por un determinado valor se realizara una donación a las canastas básicas para las familias vulnerables, generando el impacto social y haciendo énfasis a los clientes de su participación activa y desarrollo del componente social del proyecto, permitiendo la fidelización y la apropiación del mismo, completándose con descuentos para estos compradores recurrentes y membresías, incluso para comerciantes, restaurantes y otros comercios de la zona.

### **Canales**

Para poder comercializar los productos agrícolas en Valle de Toledo, se pueden utilizar las siguientes opciones:

#### ***Venta Directa al Consumidor***

Esta se puede desarrollar en la misma finca, en entrega a domicilios en la que se tiene un contacto directo con el cliente.

#### ***Tiendas Minoristas***

Ofrecer los productos en tiendas pequeñas o especializadas que comercialicen productos frescos.

#### ***Mercados Locales***

De esta manera los agricultores comercializan directamente con los clientes en un sitio donde las personas están en búsqueda de adquirir estos productos.

### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es el producto y el motivo por el que los clientes eligen este proyecto. Se centra en los beneficios que se ofrecen para solucionar sus necesidades. Del campo a tu mesa ofrece:

### ***Pequeños agricultores***

Comercialización sin intermediarios para garantizar precios justos y estables.

Obtención de una trazabilidad de la producción desde su origen con el fin de generar confianza y certificar su calidad.

Recolección y distribución eficiente garantizando el correcto manejo de los productos.

### ***Consumidores Locales***

Productos frescos, de calidad y a precios accesibles mediante una red de abastecimiento confiable.

Participación de programas solidarios con canastas personalizadas y empaques ecológicos.

Control de calidad y seguimiento a entregas que aseguren continuidad de los productos.

### ***A las familias Vulnerables***

Entrega de canastas básicas alimentarias sin costo ajustadas a sus necesidades

Apoyo social a mujeres cabeza de familia, personas mayores o en condición de pobreza.

### **Actividades Clave**

Estas actividades consisten en los procesos fundamentales que darán soporte a la marcha del proyecto, es claro que el eje fundamental de esta gira en torno a la compra de los productos agrícolas a los pequeños productores, de esta base se desprenden un sinnúmero de procesos adicionales a los cuales se les debe tener control con el fin de no desestabilizar la cadena de trabajo.

El punto neurálgico del proyecto se da a partir de toda la logística iniciando con el proceso de recolección de los productos y es aquí donde este proceso entra a formar la base fundamental de la operación, pues este se encarga de identificar las mejores rutas, tiempos y vehículos se deben utilizar en cada recorrido, de esta planificación depende que los suministros y rotación de productos sean acordes con los tiempos de preservación y distribución.

Dentro de esta logística se deben tener en cuenta subtareas como la clasificación de los productos, personal capacitado para reconocer la calidad y condiciones de cada producto para así ser tasado y categorizado acorde a su estado logrando de esta forma establecer un precio justo tanto para el productor como para el proyecto.

Estas actividades de logística no solo comprenden todo lo relacionado con las actividades fuera del centro de acopio, sino que abarcan de igual forma todas las que se dan al interior de este, así como la recepción de los vehículos que llegan cargados, la separación de los productos, almacenamiento, separación, empaquetado para la posterior comercialización y gestión de entrega a los beneficiarios de los programas de alimentación y donación. Este proceso también se debe encargar de llevar control de los inventarios con el fin de poder determinar y establecer las cantidades disponibles para cada sector e identificar si se requiere una mayor compra de algún producto o por otra parte buscar alternativas para el sobre stock de productos en bodega.

Otra de las actividades dentro del proyecto a desarrollar esta dada por la aplicación de los programas de beneficios y donaciones a las familias más vulnerables de la región, lo que implica mantener un control sobre los beneficiarios de estos programas, así como realizar visitas periódicas y evaluaciones para identificar correctamente las necesidades y problemas alimenticios de estos pobladores, para poder diseñar paquetes alimentarios acorde a esta necesidades y brindar un mayor apoyo a estas familias.

Otra de las actividades propuestas a desarrollar en el marco del proyecto es poder brindar a los agricultores programas de capacitación que les permitan mejorar las técnicas de producción, así como a manejar de forma óptima los recursos y así poder mejorar los ingresos aplicando técnicas de ahorro, economía y tecnológicas.

### **Recursos Clave**

El recurso más importante e indispensable para el sostenimiento del proyecto son los agricultores locales, los productos que estos suministran son la base del funcionamiento del centro de acopio, son estos elementos los que permiten que el proyecto funcione, el intercambio económico permite generar ganancias tanto para el productor campesinos como para el centro de acopio, estas ganancias permiten dinamizar el comercio y generar crecimiento económico de la región.

Teniendo claro el insumo principal se desprenden los medios para el manejo y sostenimiento de este insumo, es aquí donde se presentan recursos más fijos como la infraestructura y dentro de esta se presentan las edificaciones y por ende se habla del local para el centro de acopio, adicional a estos recursos fijo se evalúa los vehículos destinados para la recolección y distribución de los productos, luego se debe contar con el recurso humano, quienes se encargaran de la recolección, clasificación, manipulación y todo lo relacionado con el entorno que envuelve los productos; de igual forma se debe contar con elementos clave para la conservación de las cosechas, refrigeradores, empaques, canastas y todos estos elementos necesarios para la conservación de los vegetales.

Un recurso que se debe tener muy presente es la propaganda, la publicidad, elementos que permitirán que el centro tenga una mejor visión del servicio, la atracción de clientes

potenciales y así generar una lealtad a los productos. De esta manera se conocería realmente el comportamiento de las personas frente a los servicios que se prestan.

### **Socios Clave**

Los socios clave son las personas, entidades u organizaciones que son fundamentales para que el proyecto funcione y logre los objetivos, permiten reducir riesgos, compartir recursos y asegurar el éxito, además aportan capacidades que el proyecto no puede desarrollar solo.

### ***Pequeños y Medianos Agricultores***

Su participación es muy importante de ellos depende la disponibilidad de productos frescos y de calidad.

### ***Comerciantes y Restaurantes Locales***

A pesar de su rol de cliente, la distribución de canastas contribuye al fortalecimiento de la economía local.

### ***Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Entidades con Responsabilidad Social***

#### ***Empresarial (RSE)***

Aportan recursos, infraestructura o donaciones en especie para las canastas dirigidas a familias más vulnerables lo que favorece la viabilidad del proyecto.

### ***Entes Gubernamentales***

Los gobiernos municipales o regionales pueden desarrollar apoyos logísticos, ayuda o desarrollo rural.

### ***Aliados Logísticos***

Transportador y proveedores de insumos que permiten el funcionamiento operativo del centro de acopio y distribución.

## Estructura de Costos

La estructura de costos de este proyecto contempla todos los gastos esenciales para su puesta en marcha y funcionamiento continuo. Uno de los rubros más importantes corresponde a la infraestructura logística, incluyendo la construcción y dotación del centro de acopio con equipos como sistemas de refrigeración y estanterías, así como los gastos derivados del alquiler o compra del espacio físico, y los servicios públicos como energía, agua y mantenimiento. A esto se suman los costos asociados al transporte y la distribución, que abarcan la adquisición o alquiler de vehículos, el consumo de combustible, reparaciones, y los salarios del personal encargado de estas tareas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024).

Otro componente clave dentro de los costos operativos es el recurso humano, ya que se requiere personal para actividades de clasificación, empaque, administración y atención logística. Además, se incluyen materiales como empaques, etiquetas, herramientas y suministros de oficina. En cuanto a tecnología, es necesario invertir en el desarrollo o adquisición de plataformas digitales para gestionar pedidos, inventarios y procesos logísticos. Esto también implica capacitar a los agricultores en el uso de estas herramientas, así como asumir los gastos de conectividad, dispositivos tecnológicos y asistencia técnica.

Finalmente, se contempla una inversión significativa en estrategias de marketing y comunicación para promover el proyecto y fidelizar a los usuarios, mediante acciones como campañas locales, eventos comunitarios y material publicitario. Asimismo, se incorpora un componente social que busca beneficiar a la comunidad vulnerable, mediante la entrega de canastas básicas, programas de inclusión para mujeres y jóvenes, y los gastos logísticos que estas acciones conllevan. Esta estructura de costos refleja no solo los aspectos operativos y comerciales, sino también un fuerte compromiso con el impacto social del proyecto.

## Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso del proyecto están diseñadas para garantizar su sostenibilidad económica sin dejar de lado su propósito social. Uno de los pilares fundamentales es el margen generado por la comercialización de productos agrícolas: se adquieren los alimentos a precios justos directamente de los productores y se venden a los consumidores con una ganancia moderada que permite cubrir parte de los costos operativos y apoyar las acciones sociales del proyecto. Esta lógica busca equilibrar la rentabilidad con la equidad, asegurando un flujo constante de ingresos (Banco Agrario de Colombia, 2024).

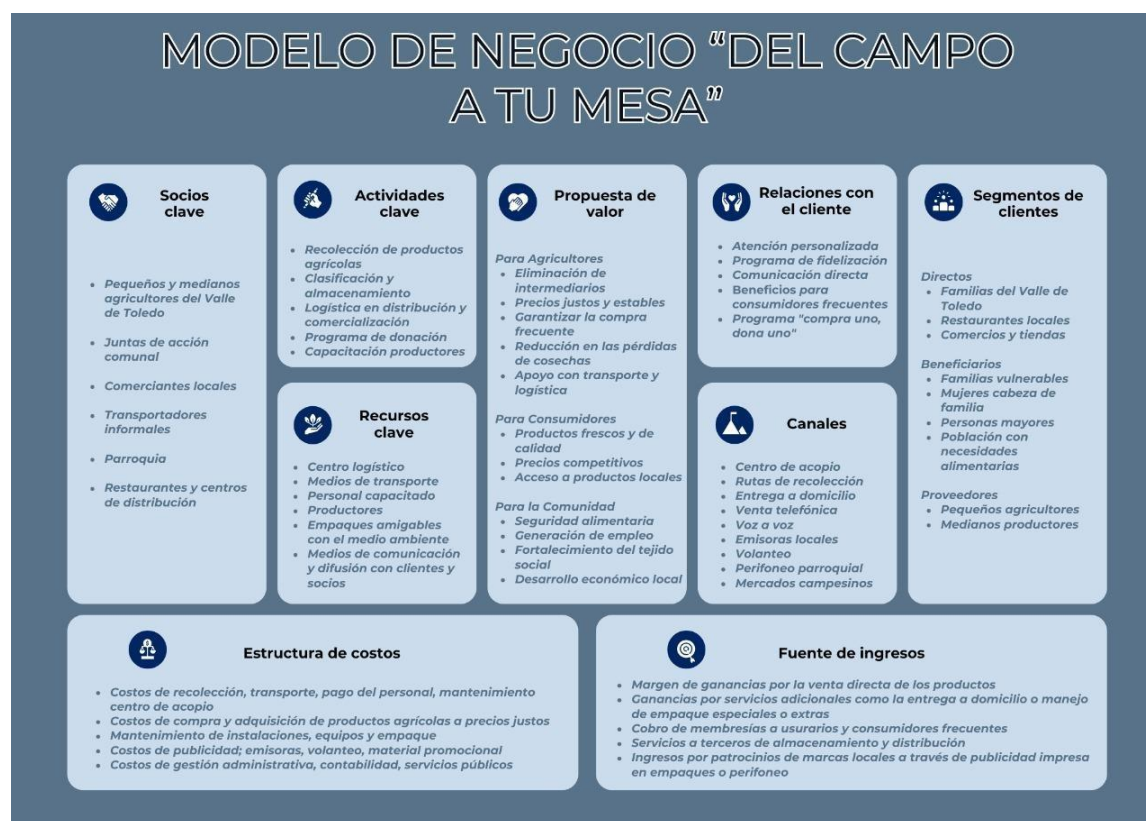
Otra estrategia para generar ingresos consiste en ofrecer membresías a clientes frecuentes. Estas suscripciones mensuales o anuales brindan beneficios exclusivos como descuentos, entregas preferenciales o acceso a canastas especiales. Además, se generan ingresos adicionales a través de servicios complementarios, como entregas a domicilio con un costo extra, empaques ecológicos o personalizados, e incluso suscripciones periódicas que garanticen el suministro continuo de productos a los usuarios interesados.

El proyecto también contempla alianzas estratégicas con empresas, ONG y fundaciones. A través de patrocinios, donaciones o programas de responsabilidad social empresarial, estas organizaciones pueden financiar la entrega de canastas básicas a comunidades vulnerables. Asimismo, se promueve la campaña “Compra uno, dona uno”, que invita a los consumidores a pagar un monto adicional para donar una canasta a una familia necesitada. Esta iniciativa no solo contribuye a los ingresos, sino que fortalece el compromiso social y fomenta la solidaridad entre los clientes.

A continuación, en la figura 5 se observa una representación por bloques del modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, usando los componentes clave del proyecto.

Figura 5

Modelo Canvas para la idea de negocio



Nota. Modelo Canvas para la idea de negocio. Adaptado de *Generación de modelos de negocio:*

*Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, Osterwalder, A., y Pigneur, Y., 2011,

Deusto.

## Proyección operativa y financiera

### Relación de procesos

El emprendimiento se ubicará en un centro de acopio en el parque principal del municipio de Valle de Toledo (Antioquia), con una capacidad para atender al menos 50 pequeños productores de la región y distribuir productos a aproximadamente 200 familias mensuales, incluyendo ventas a restaurantes y donaciones.

Se contempla el uso de tecnología básica para gestión de inventarios, pedidos y logística, así como refrigeración para almacenamiento.

### Tabla 2

#### *Capacidad instalada*

Conceptos	Unidad de medida	Área (m <sup>2</sup> )	% de espacio utilizado
Zona de recepción, pesaje y clasificación	m <sup>2</sup>	20	30%
Área de almacenamiento mixto	m <sup>2</sup>	20	30%
Área administrativa	m <sup>2</sup>	10	10%
Área de empaque y Despacho	m <sup>2</sup>	20	30%
Total		70 m <sup>2</sup>	100%

*Nota.* Capacidad instalada - Distribución del centro de acopio por áreas de utilización para cada zona operativa.

Para operar eficientemente se requiere infraestructura básica, medios logísticos, tecnología de gestión, equipos de conservación y personal capacitado.

## Recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura

**Tabla 3**

*Descripción de maquinaria y elementos operativos*

Conceptos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mesas de acero inoxidable	2	\$500.000	\$1.000.000
Básculas digitales	2	\$400.000	\$800.000
Neveras de refrigeración	2	\$5.000.000	\$10.000.000
Estanterías	5	\$300.000	\$1.500.000
Vehículo	1	\$35.000.000	\$35.000.000
Total			\$48.300.000

*Nota.* Descripción de maquinaria y elementos operativos – Lista de equipos necesarios para la operación del centro de acopio

**Tabla 4**

*Descripción equipos de oficina*

Conceptos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	3	\$400.000	\$1.200.000
Sillas ergonómicas	3	\$200.000	\$600.000
Equipos de computo	2	\$1.500.000	\$3.000.000
Impresora multifuncional	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Teléfonos móviles	3	\$800.000	\$2.400.000
Archivadores y estanterías	1	\$500.000	\$500.000
Suministros (papelería básica)	1	\$500.000	\$500.000
Software WMS	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Total			\$10.400.000

*Nota.* Descripción de equipos de oficina – Lista de mobiliario y equipos requeridos para las funciones administrativas del proyecto

## Equipo de trabajo

Los cargos y relaciones del equipo de trabajo tienen un orden jerárquico que se muestra en la siguiente estructura, entendiendo este como el organigrama (Figura 6).

### Figura 6

*Presentación del organigrama*



*Nota.* Presentación del organigrama. Elaboración propia.

## Cargos y Funciones Principales

### *Administrador General*

Administración adecuada de los recursos tanto físicos como económicos, toma de decisiones estratégicas y relaciones con productores, proveedores y clientes finales.

### *Asistente Comercial*

Encargado de crear relaciones comerciales por adquisición de nuevos clientes finales consecución de nuevos proveedores que aporten al crecimiento económico del proyecto.

### ***Coordinador de Logística***

Planificación de rutas de recolección, distribución y supervisión del centro de acopio esto agrupa la recepción y el despacho final.

### ***Auxiliares de logística***

Este personal debe contar con curso de manipulación de alimentos vigentes ya que entre sus funciones esta la clasificación de alimentos para su almacenamiento y despacho

### ***Conductor***

Encargado de la Recolección de los productos, y entrega de pedidos a clientes de ventas al por mayor

### ***Servicios externos***

Los cuales brindarán servicios específicos como entregas a domicilio y servicios contables:

**Entregas a Domicilio.** Este servicio será subcontratado con los motocarros existentes en la región para entregas de ventas al detal y los mercados a familias vulnerables

**Contador.** Esta persona recibirá honorarios por sus servicios prestados mes a mes; será el encargado de llevar la contabilidad, declaraciones de renta además y todo el tema de documentación legal.

### **Procesos Preoperativos**

Para iniciar las labores del emprendimiento del campo a tu mesa, se deben realizar ciertos pasos y cumplir ciertos requisitos para que este funcione adecuadamente:

**Registro del Emprendimiento.** Este debe ser registrado en cámara de comercio

**Permisos Sanitarios.** Al ser una empresa de alimentos, es necesario que se cuente con este permiso para el cumplimiento de normas de higiene y seguridad alimentaria.

**Seguros.** Para proteger a la empresa y a los empleados

**Contratación de Personal.** Se debe elegir los colaboradores que van a trabajar en el emprendimiento

**Acondicionamiento del Área de Trabajo.** Se debe contar con un sitio que cumpla con las condiciones necesarias para acondicionar los productos a comercializar.

**Financiamiento.** Es muy importante contar con los recursos económicos necesarios para que el emprendimiento pueda iniciar.

### **Localización**

El proyecto tendrá su sede de operación en el parque principal del Valle de Toledo, punto de mayor afluencia de pobladores y comercios, se tiene destinado el alquiler de un local en este punto con el fin de ser una opción de fácil acceso tanto para pobladores como agricultores garantizando la agilidad tanto en la compra como en la distribución de los productos.

### **Ventajas**

Mayor visibilidad cuando el emprendimiento se ubica en un lugar céntrico y visible, se va a poder apreciar los productos para que los potenciales clientes.

Mayor acceso debido a que el sitio tiene un espacio adecuado el cual facilita la visibilidad y el acceso a los clientes.

Posible incremento de ventas al encontrarse en una buena ubicación, se va a garantizar una gran afluencia de clientes y por ende un incremento en las ventas de productos.

Arriendos económicos en el sector, debido al margen y actividades económicas de la región los arriendos a bajo costo pueden permitir el aprovechamiento de estos recursos en otro tipo de actividades.

## Desventajas

Vías de acceso en mal estado no se cuenta con un buen estado de las carreteras para el transporte de los productos y bajo potencial de sectores de parqueo para el acceso al centro de acopio en caso de tener que esperar el desembarque o recolección de la mercancía.

Orden público: el tema de grupos armados y potenciales bandas criminales puede ser una gran limitante para el transporte de los productos, así como un reductor de la rentabilidad de los campesinos debido a extorciones lo que puede generar desmotivación en los productores para el cultivo. de igual forma la posibilidad de riñas y altercados en puntos aledaños al centro de acopio puede afectar la comercialización y el acceso de beneficiarios, consumidores y productores.

## Estructura de Costos

**Tabla 5**

### *Costos*

Tipo de Costo	Descripción	Monto mensual
Costos fijos	Corresponde a salarios, más costo de arriendo de local, servicios públicos,	\$ 17.400.000
Costos variables	Corresponde a suministros y combustibles	\$ 2.500.000
Costos indirectos	Gastos de publicidad y marketing.	\$ 1.000.000
Costos directos	Corresponde al costo de cada fruta y verdura, envases y embalaje, honorarios contables	\$ 9.000.000
<b>Total</b>		<b>\$29.900.000</b>

*Nota.* Estructura de gastos operativos mensuales del proyecto categorizada por tipos de costos

## Conformación del Equipo de Trabajo

**Tabla 6**

*Descripción equipo de trabajo*

Cargo	Descripción	Salario
Administrador	Persona encargada de tomar decisiones y seguimiento permanente sobre las acciones en todas las áreas administrativas, como son negociación con proveedores y compradores, es la cabeza visible del emprendimiento y quien toma las decisiones importantes del mismo.	\$3.500.000
Asistente comercial	Es la persona capacitada y encargada para ofrecer los productos, enganchar al cliente, cumple la función de promocionar y	\$3.300.000
Coordinador logístico	Persona encargada de clasificar, lavar, organizar y empacar las frutas y verduras, de igual manera este tiene la obligación del mantenimiento de equipos y elementos de producción de la empresa.	\$ 3.300.000
Auxiliares	Persona encargada de llevar las cuentas de las empresas, para determinar los rendimientos y los gastos que se generen en la operación.	\$ 2.493.750
Conductor	Encargado de la Recolección de los productos, y entrega de pedidos a clientes de ventas al por mayor	\$ 2.493.750
Contador	Esta persona recibirá honorarios por sus servicios prestados mes a mes; será el encargado de llevar la contabilidad, declaraciones de renta además y todo el tema de documentación legal.	\$ 1.500.000
<b>Total</b>		<b>\$ 16.587.500</b>

*Nota.* Organigrama detallado por cargos, responsabilidades y remuneración del personal requerido para la operación

## Cronograma de Actividades y Metas Alcanzables

**Tabla 7**

### *Actividades y metas*

Mes	Actividad / Meta
Mes 1	Registro legal del emprendimiento, permisos sanitarios, alquiler del local.
Mes 2	Acondicionamiento del centro de acopio, compra de equipos y mobiliario.
Mes 3	Contratación de personal, capacitación, instalación de software de gestión.
Mes 4	Inicio de pruebas logísticas (recolección, almacenamiento y entrega).
Mes 5	Inicio de operaciones comerciales y piloto de ventas.
Mes 6	Evaluación del impacto inicial, ajustes logísticos y expansión de red de clientes.

*Nota.* Cronograma de implementación del proyecto por fases mensuales, desde el registro legal hasta la evaluación de inicial.

## Proyecciones de Ingresos

**Tabla 8**

### *Cálculo de la demanda*

Concepto	Meta
Población objetivo	1.000 hogares subregión norte
Consumo promedio mensual (canastas)	1 canasta por hogar
Total, consumo mensual estimado	1.000 canastas
Porcentaje de captura del mercado (primer año)	80%
Demanda potencial mensual	400 canastas
Demanda potencial anual	1.200 canastas

*Nota.* Proyección de mercado objetivo basada en población, consumo promedio y porcentaje estimado para el primer año.

**Tabla 9***Proyecciones de ventas (unidades)*

Mes	Unidades vendidas	Precio unitario	Ventas mensuales
1	350	\$90.000	\$31.500.000
2	350	\$90.000	\$31.500.000
3	350	\$90.000	\$31.500.000
4	400	\$90.000	\$36.000.000
5	400	\$90.000	\$36.000.000
6	400	\$90.000	\$36.000.000
7	600	\$90.000	\$54.000.000
8	600	\$90.000	\$54.000.000
9	600	\$90.000	\$54.000.000
10	1000	\$90.000	\$90.000.000
11	1000	\$90.000	\$90.000.000
12	1000	\$90.000	\$90.000.000
Total, año 1			\$634.500.000

*Nota.* Estimación mensual de unidades vendidas, precios unitarios e ingresos proyectados para el primer año de operación.

## Precio de Venta

**Tabla 10**

*Punto de equilibrio*

Variable	Proyección
Total, costos fijos anuales	\$358.800.000
Precio de venta unitario (sin IVA)	\$90.000
Costo variable unitario	\$8.000
Margen de contribución por unidad	\$4.000
Punto de equilibrio (unidades/año)	10.200
Punto de equilibrio (unidades/mes)	800
Ventas anuales estimadas	\$634.500.000
Conclusión	El proyecto es viable: las ventas anuales superan el punto de equilibrio.

*Nota.* Análisis financiero proyectando el nivel de ventas necesario para cubrir costos fijos y variables.

## Proyecciones Ingresos por Ventas

**Tabla 11**

*Proyecciones de ingresos por ventas mensuales*

Mes	Ventas esperadas	Descuentos por ventas (5%)	Ventas netas	% ventas contado / crédito
Enero	\$31.500.000	\$1.575.000	\$29.925.000	80% contado 20% crédito
Febrero	\$31.500.000	\$1.575.000	\$29.925.000	80% contado 20% crédito
Marzo	\$31.500.000	\$1.575.000	\$29.925.000	80% contado 20% crédito
Abril	\$36.000.000	\$1.800.000	\$34.200.000	80% contado 20% crédito
Mayo	\$36.000.000	\$1.800.000	\$34.200.000	80% contado 20% crédito
Junio	\$36.000.000	\$1.800.000	\$34.200.000	80% contado 20% crédito
Julio	\$54.000.000	\$2.700.000	\$51.300.000	80% contado 20% crédito
Agosto	\$54.000.000	\$2.700.000	\$51.300.000	80% contado 20% crédito
Septiembre	\$54.000.000	\$2.700.000	\$51.300.000	80% contado 20% crédito
Octubre	\$90.000.000	\$4.500.000	\$85.500.000	80% contado 20% crédito
Noviembre	\$90.000.000	\$4.500.000	\$85.500.000	80% contado 20% crédito
Diciembre	\$90.000.000	\$4.500.000	\$85.500.000	80% contado 20% crédito
<b>TOTAL, AÑO 1</b>	<b>\$634.500.000</b>	<b>\$31.725.000</b>	<b>\$602.775.000</b>	

*Nota.* Proyección de ingresos esperados con descuentos y modalidades de pago.

**Tabla 12***Proyecciones de ingresos por ventas anuales*

Primer año	2026
Total, ventas brutas	\$634.500.000
Descuentos por ventas (5%)	\$31.725.000
Ventas netas	\$602.775.000
% de ventas a contado	80%
% de ventas a crédito	20%

*Nota.* Consolidado anual de ventas brutas, descuentos y ventas netas para el primer año.

**Sustentación del Plan de Trabajo****Tabla 13***Flujo de caja mensual*

Mes	Ingresos (Ventas netas)	Egresos (Costos y gastos)	Flujo mensual (Ingresos - Egresos)
Enero	\$29.925.000	\$29.900.000	\$25000
Febrero	\$29.925.000	\$29.900.000	\$25000
Marzo	\$29.925.000	\$29.900.000	\$25000
Abril	\$34.200.000	\$29.900.000	\$4.300.000
Mayo	\$34.200.000	\$29.900.000	\$4.300.000
Junio	\$34.200.000	\$29.900.000	\$4.300.000
Julio	\$51.300.000	\$29.900.000	\$21.400.000
Agosto	\$51.300.000	\$29.900.000	\$21.400.000
Septiembre	\$51.300.000	\$29.900.000	\$21.400.000
Octubre	\$85.500.000	\$29.900.000	\$55.600.000
Noviembre	\$85.500.000	\$29.900.000	\$55.600.000
Diciembre	\$85.500.000	\$29.900.000	\$55.600.000
Total	\$602.775.000	\$358.800.000	\$243.975.000

*Nota.* Estado de flujo de efectivo proyectado mostrando ingresos, egresos y flujo neto mensual.

**Tabla 14***Saldos acumulados (en miles)*

Mes	Flujo mensual	Saldo acumulado
Enero	\$25000	\$25000
Febrero	\$25000	\$25000
Marzo	\$25000	\$25000
Abril	\$4.300.000	\$4.325.000
Mayo	\$4.300.000	\$4.325.000
Junio	\$4.300.000	\$4.325.000
Julio	\$21.400.000	\$25.725.000
Agosto	\$21.400.000	\$25.725.000
Septiembre	\$21.400.000	\$25.725.000
Octubre	\$55.600.000	\$81.325.000
Noviembre	\$55.600.000	\$81.325.000
Diciembre	\$55.600.000	\$81.325.000
<b>Total</b>	<b>\$243.975.000</b>	<b>\$334.200.000</b>

*Nota.* Seguimiento flujo de caja acumulado mensual para evaluar la liquidez del proyecto.

## Valor Total de la Inversión

**Tabla 15**

*Inversión total*

Rubro	Concepto	Valor total
Activos fijos	Escritorios	\$1.200.000
	Sillas ergonómicas	\$600.000
	Equipos de computo	\$3.000.000
	Impresora multifuncional	\$1.000.000
	Teléfonos móviles	\$2.400.000
	Archivadores y estanterías	\$500.000
	Suministros (papelería básica)	\$500.000
	Software WMS	\$1.200.000
	Vehículo	\$35.000.000
	Basculas digitales	\$800.000
Instalación puesta en marcha	Adecuación del local	\$2.000.000
	Salarios	\$16.587.500
	Arriendo	\$1.500.000
	Marketing	\$1.000.000
	Servicios	\$1.000.000
Capital de trabajo total		\$68.287.500

*Nota.* Descripción de la inversión inicial requerida por categorías de activos fijos y capital de trabajo.

**Fuentes de Financiamiento****Tabla 16***Fuente de financiamiento*

Fuente	Valor
Aporte propio	\$40.000.000
Crédito productivo	\$20.000.000
Apoyo de ONG y RSE	\$10.000.000
Total	\$70.000.000

*Nota.* Estructura de financiación del proyecto especificando aportes propios, créditos y apoyos externos.

## Conclusiones

El objetivo principal de este proyecto es poder brindar a la población una opción de comercialización de productos segura, justa y continua que incentive el retorno de los campesinos a sus actividades agrícolas permitiéndoles mejorar su calidad de vida a través del mejoramiento de la economía.

El aporte local es fundamental en el desarrollo del plan de emprendimiento, es por tal motivo que la generación de empleo directo e indirecto que trae consigo la propuesta del centro de acopio se hace importante para la comunidad dado que son los mismos pobladores quienes se encargaran de poner en marcha el proyecto mediante su aporte de mano de obra y trabajo.

La integración de los productores y apropiación de estos con el centro de acopio es la clave de sostenibilidad del proyecto pues son estos los que impulsarán los productos y fortalecerán la economía mediante sus aportes y productos.

El proyecto del centro de acopio con una idea clara y bien gestionada puede transformar la realidad de los agricultores mediante la reducción de pérdidas, lo que claramente mejora sus ingresos, adicional aporta generando empleo y fortaleciendo la organización comunitaria, es por tal motivo que se debe consolidar una estructura colaborativa entre productores, impulsando la capacitación técnica y organizativa, para generar valor agregado a los productos, para así convertirse en un proyecto sostenible tanto económica como ambientalmente.

## Bibliografía

- Asesorías.com. (s.f.). *Mapa de empatía: Qué es y plantilla para completar*.  
<https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/mapa-empatia/>
- Banco Agrario de Colombia. (2024). *Línea especial de crédito productivo rural*.  
<https://www.bancoagrario.gov.co>
- Brown, T. (2016). *Diseño centrado en las personas: Cómo el design thinking está creando nuevas alternativas de negocio*. Empresa Activa.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2023). *Boletín de precios promedio de arriendos comerciales por metro cuadrado*. Recuperado de:  
<https://www.camaramedellin.com.co>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales: creación del valor social y económico para conseguir el cambio social*: (ed.). Editorial Miguel Ángel Porrúa.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/191619?page=23>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024). *Índice de precios al consumidor (IPC) y proyecciones económicas*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co>
- Galindo, G. (2019). El Desing Thinking. Una técnica que conquista nuevos mercados. *Grado Cero. Revista De Estudios En Comunicación*, (01). Recuperado a partir de  
<https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/grado/article/view/858>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.

Sánchez Espada J., Martín López S., Bel Durán P. y Lejarriaga Pérez de las Vacas G. (2018).

Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 16-38. <https://doi.org/10.5209/REVE.62492>

Unidad de Planeación Rural Agropecuaria (UPRA). (2024). *Estudio de costos de producción y logística agroalimentaria para pequeños productores*. Recuperado de:

<https://www.upra.gov.co>

## Apéndices

### Apéndice A

#### Encuesta de empatía

Del Campo A Tu Mesa																
Encuesta De Empatía																
Preguntas:		¿Ha sido beneficiado por algún proyecto agrícola?		¿Recibe algún tipo de subsidio?		¿Tiene capacidad de producir a gran escala?		¿Vende su producción siempre al mismo comprador?		¿Lleva usted mismo sus productos al punto de compra o paga por este servicio?		¿Recibe siempre precios justos por sus productos?		¿Desearía tener un punto fijo de venta?		Comentarios adicionales
Nombre:	Id:	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Lleva	Paga	Si	No	Si	No	
1	<b>Esaú Muñeton</b>	15296206		x		x		x		x		x		x		Quisiera que recogieran la legumbre en la finca
2	<b>Eder Zuleta</b>	15296749	x		x		x		x	x			x	x		Desearía venderlo al mismo comprador con precio justo
3	<b>Gloria Gómez</b>	21992255		x		x		x			x		x		x	Me gustaría poder aumentar mi producción
4	<b>Franderley Sepúlveda</b>	1044121862		x			x			x			x	x		A pesar de contar con la capacidad de producir a gran escala la venta y distribución es complicada
5	<b>Juan Robayo</b>	1072751186	x		x		x				x	x			x	Diversificar la producción y contar con el transporte adecuado para la comercialización
6	<b>Francisco Chavarría</b>	3556487		x		x		x			x		x	x		Sería bueno contar con más apoyo municipal

*Nota.* Encuesta de recolección de datos aplicado a productores de la región para identificar necesidades, problemáticas y expectativas relacionadas con la comercialización de productos agrícolas.

## Apéndice B

### Encuesta de testeo

Preguntas:		¿La eliminación de terceros y agilizar la comercialización le parece que es beneficioso para su actividad?		¿El proceso de entrega de productos le parece fácil y eficiente?		¿Definir rutas y horarios de recolección le parece adecuado para mejorar la logística?		¿Cree que este proyecto puede mejorar sus ingresos como productor?		¿El modelo general del proyecto se acomoda a sus necesidades económicas?		¿Le han ofrecido nuevas propuestas para vender sus productos?		¿Se siente más motivado a seguir desarrollando sus labores en el campo con el proyecto??		Comentarios adicionales
Nombre:	Id:	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>Esaú Muñeton</b>	15296206	X			X	X			X	X			X		"El modelo del proyecto esta bien, pero por la lejanía de mi finca no lo veo viable en varios aspectos; a veces me dan ganas de no seguir trabajando el campo"
2	<b>Eder Zuleta</b>	15296749	X			X	X			X	X			X	X	"El proyecto busca mejorar nuestros ingresos y muy bien pensado pero mi finca está muy lejos y es de difícil acceso"
3	<b>Gloria Gomez</b>	21992255	X			X	X			X	X			X	X	"Me gusta la idea de facilitarme el proceso logístico, eso puede beneficiar mis ingresos y permitirme crecer en mi negocio"
4	<b>Franderley Sepúlveda</b>	1044121862	X			X	X			X	X			X	X	"Mis ventas de aguacate se incrementarían y me ampliaría la cantidad de clientes"
5	<b>Juan Robayo</b>	1072751186	X			X	X			X	X			X	X	"A falta de oportunidades esta es la única que me a ofrecido esas felicidades para vender mis productos y darme la posibilidad de crecer más"
6	<b>Francisco Chavarria</b>	3556487	X			X	X			X	X			X	X	"Ante la falta de apoyo; ustedes han pensado en nuestro bienestar; aunque este alejado del casco urbano, veo una posibilidad en el incremento de mis ganancias"

*Nota.* Encuesta de evaluación del prototipo del proyecto aplicado a productores, donde se evalúa la percepción del modelo propuesto y sus beneficios. Elaboración propia.