

SAN MARZANO

**PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE TOMATE**
Emprendimiento

**Diego Albán
Jacobó Emura
Pedro Vallejo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá
2016**

SAN MARZANO
PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE TOMATE
Emprendimiento

Diego Albán
Jacobo Emura
Pedro Vallejo

Director:
Jaime Londoño
Administrador de Empresas
Gerente General de Ladrillera del Meta S.A.

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá
2016

Índice

1. Introducción.....	5
2. Oportunidades de Mercado.....	6
3. Descripción del Proyecto	7
San Marzano.....	7
Oportunidad	8
Competencia	9
Grupo Emprendedor	9
4. Mision	10
5. Objetivos	10
Objetivo General:.....	10
Objetivos Específicos:	10
6. Modelo de Negocio	11
Metodología y Fuentes de Información	11
Canvas.....	11
7. DOFA	15
8. Análisis del Entorno.....	16
Entorno Económico.....	16
Estado Actual de la Industria Agropecuaria	20
Entorno Social	22
Entorno Legal y Fiscal.....	23
9. VALIDACIÓN DEL NEGOCIO	24
10. PUBLICIDAD/PROMOCIÓN.....	25
11. PROYECCIONES DE VENTAS	25
12. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	27
13. PLAN DE GESTIÓN HUMANA Y LEGAL	30
<i>Organigrama</i>	30
Junta Directiva	30
Gerente General	31
Gerente Comercial	31
Gerente de Producción	32
Fuerza de Ventas.....	32
Equipo de Producción.....	32
Tipo de Sociedad	32
Requisitos Legales	33
14. PLAN DE FINANZAS	33
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
16. Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Graficos

Grafico 1	17
Grafico 2	17
Grafico 3	18
Grafico 4	19
Grafico 5	19
Grafico 6	20
Grafico 7	21

Lista de Tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	28
Tabla 3	29
Tabla 4	33
Tabla 5	34
Tabla 6	35

Lista de Anexos

Anexo 1	39
Anexo 2	39
Anexo 3	40
Anexo 4	40
Anexo 5	41
Anexo 6	41
Anexo 7	42
Anexo 8	42
Anexo 9	43

Anexo 10.....	43
Anexo 11.....	44
Anexo 12.....	45
Anexo 13.....	46
Anexo 14.....	47

1. Introducción

La producción agrícola en Colombia ha tenido una gran importancia durante la historia, inicialmente como la principal actividad de la economía nacional, hoy en día representa un 6% del PIB (Banco Mundial, 2014). Aunque el volumen generado por la agricultura no ha sostenido valores de crecimiento muy altos en la última década, la importancia de la agricultura en un país con una distribución de su población significativa en áreas rurales como Colombia es muy alta.

El tomate es uno de los ingredientes más demandados por los consumidores colombianos, este es usado en los hogares directamente en sopas, ensaladas y como condimento, pero también es materia prima para diversos procesos agroindustriales que se llevan a cabo en el país. Esto lo hace una de las hortalizas de mayor importancia en el PIB agrícola.

Como proyecto de emprendimiento se presenta a continuación el estudio de viabilidad de la producción y comercialización de tomate en dos zonas de Colombia. Se pretende sembrar tomate San Marzano, el cual cuenta con características diferenciadoras y alta exclusividad en el mercado local. Las dos zonas de prueba van a ser Villa de Leyva, Boyacá y Subachoque, Cundinamarca. Más adelante en el proceso después de cosechar el producto se va a presentar a posibles compradores y obtener retroalimentación sobre la calidad del mismo.

El grupo emprendedor del proyecto se compone por tres alumnos del Colegio de Estudios Superiores de Administración, cada uno a su forma vinculado con el agro y con gran interés en desarrollar un proyecto emprendedor que evolucione en Colombia. De la unión de estos

tres emprendedores se da una combinación de capacidades tanto agrícolas y financieras como comerciales, las cuales son vitales en la viabilidad del proyecto.

2. Oportunidades de Mercado

Este plan de negocios se quiere realizar principalmente porque se evidencia que hay poca oferta y mucha demanda de un tomate que cumpla con unas propiedades de alta calidad. La producción de tomate en Colombia ha mantenido un crecimiento estable año a año alcanzando para el 2013 el puesto 34 en el mundo como productora de tomate (Finagro, 2013). Con alrededor de 15,000 hectáreas sembradas se alcanzó un promedio de 28.1 toneladas por hectárea. Además, contamos con un activo fijo que podemos utilizar para crear el cultivo, sin ningún tipo de inversión inicial. Dicho de otra manera, observamos que hay gran potencial para desarrollar un producto con una alta ventaja competitiva que podrá suplir la demanda actual en Colombia. Por otra parte, el enfoque que se desea realizar con este proyecto es un Start-Up ya que la producción y comercialización del tomate San Marzano es rentable y sostenible en el tiempo. Es decir que dicho proyecto tiene diversas ventajas con respecto a la coyuntura económica actual. Por una parte, la devaluación ha provocado que las empresas importadoras de tomate pierden competitividad y se vean afectadas a nivel de costos y márgenes. Además, el mismo precio del dólar alto hace muy atractivo la exportación del Tomate San Marzano para nuevos mercados latinoamericanos. Finalmente, la poca oferta de un buen tomate en el mercado nacional hace que queramos llevar a cabo este negocio bajo el modelo de Start-Up para que la posibilidad de escalas de inversión permita adecuar los requerimientos de capital del negocio al perfil de los inversionistas.

Con respecto a la producción, se espera que esta variedad de tomates se dé mínimo en una de las dos ubicaciones que estamos planteando. Además de esto se espera que las propiedades del tomate que estamos produciendo sea lo más similar a la del tomate producido en Italia. Por otro lado, en la parte de comercialización se espera un alto grado de aceptación por parte de los restaurantes elite de Bogotá, en esta variedad de tomates. Se espera que los restaurantes consideren indispensable el uso del tomate San Marzano en sus diferentes platos. Y un

resultado esperado en el largo plazo es que el consumidor final empiece a utilizar el tomate San Marzano en sus hogares. Finalmente, se planea comercializar el producto con un mercado objetivo específico; los cuales son los restaurantes y las tiendas de comida orgánica bajo una comercialización directa con el cliente.

3. Descripción del Proyecto

San Marzano

El proyecto consiste en la producción y comercialización de una nueva variedad de tomate en el mercado colombiano llamada San Marzano. Dicha variedad tiene unas características que se diferencian con respecto al tomate que se consume actualmente en Colombia. La principal característica diferenciadora es la configuración de porcentaje de pulpa y jugo que contiene el tomate, siendo mayor el porcentaje de jugo alcanzando, niveles de 95%, contra el tomate actual que alcanza niveles de 70%. Al ser un tomate supremamente jugoso tiene una gran demanda por parte de los restaurantes, su utilidad más grande es para salsas y pizza.

En primera instancia se va a probar la viabilidad de cosechar esta variedad de tomate en Subachoque, Cundinamarca y Villa de Leyva, Boyacá. Una vez la primera cosecha sea recolectada el producto va a ser ofrecido a diferentes restaurantes y chefs quienes van a probar la calidad de este y retroalimentar cualquier requerimiento o mejora para el proceso de producción. Se busca establecer relaciones comerciales desde ese inicio con los diferentes posibles compradores.

Por otra parte, nuestro producto satisface principalmente la necesidad que tienen los restaurantes de alta gama y los hoteles en preparar sus recetas con tomates de alta calidad y jugosidad en la industria gastronómica de nuestro país. Pudimos presenciar que la variedad de tomates – Chonto, Milano, Rio Grande y Santa Clara- no cuenta con las suficientes propiedades para satisfacer las necesidades de los chefs tanto en restaurantes como en hoteles. Además, el tomate con altos niveles de jugosidad y calidad que se encuentra en Colombia es un 90% importado lo que provoca una ventaja competitiva para nosotros. Esto se debe a que los costos de transporte e importación generan bajos márgenes de ganancias.

Entonces al ver que el tomate Rio Grande es el único tomate con propiedades similares al San Marzano, y que el tomate importado tiene altos costos vemos un gran potencial para producir y comercializar este producto en Colombia. Entonces este proyecto lo queremos realizar ya que podemos generar un gran beneficio tanto para los restaurantes y hoteles como para el consumidor final. Dicho de otra manera, los restaurantes y hoteles al tener un producto de mejor calidad y con mejores propiedades técnicas podrán disminuir sus costos y aumentar sus márgenes para ser empresas más rentables. Paralelamente, con este proyecto le estamos ofreciendo al consumidor final productos con mejores calidades y más beneficiosos para la salud.

Oportunidad

Este proyecto se quiere llevar a cabo bajo una oportunidad de negocio que se identificó en tres frentes. La oferta de tomate en Colombia es precaria en términos de calidad y presentación del producto; la relación jugosidad pulpa no es la esperada y el producto no siempre es homogéneo en términos de forma y tamaños. El tomate en Colombia es un producto de una calidad media que no agrega valor a nichos de mercado específicos como los restaurantes y tiendas de comida orgánica. Así mismo se identificó una poca, casi inexistencia, oferta del tomate San Marzano en Colombia. Dicho producto se consigue en Colombia de forma esporádica ya que es un producto importado desde Italia llamado Pelati Reggia. Finalmente, la coyuntura económica actual genera una ventaja competitiva para este negocio ya que el precio del tomate importado San Marzano se incrementará significativamente lo cual permitirá que nuestro tomate sea más barato y fácil de conseguir. Adicionalmente, el hecho de que nuestro tomate sea producido en Bogotá nos genera otra ventaja competitiva, la frescura del producto nos genera una amplia brecha de diferenciación con el tomate importado.

Competencia

La competencia del proyecto de emprendimiento está dividida en dos, la competencia directa y la indirecta. Por una parte, la competencia directa hace referencia a la variedad de tomates ya existentes en Colombia. El producto en términos de precio puede ser bastante elástico ya que ante un aumento del precio del tomate San Marzano, la demanda tiende a disminuir porque el producto sustituto es de un precio mucho menor. Sin embargo, el nicho de mercado está enfocado en clientes con alto poder adquisitivo que priorizan la calidad ante el precio. Por otra parte, la competencia indirecta está enfocada en los productos procesados a base de tomate como lo son las pastas de tomate Fruco y las salsas Hunts. Estos productos tienen la misma finalidad que el tomate San Marzano, sin embargo se diferencian en su presentación, frescura y procesos químicos. Estos sustitutos son productos que pasan por varios procesos químicos para lograr tener una duración mayor de tiempo generando una frescura mínima en las salsas. En cambio, el tomate San Marzano es totalmente orgánico, sin ninguna intervención química lo cual genera una mayor frescura y una presentación natural.

Grupo Emprendedor

El grupo emprendedor está compuesto por: Diego Albán, quien es un apasionado por cualquier tema relacionado con el agro y con nuevas oportunidades de negocio. Tiene un gran enfoque financiero y entiende bastante bien las negociaciones de diferentes productos agrícolas. Por otro lado, está Jacobo Emura que es de familia agrícola y siente al igual que Diego una pasión por este sector. Tiene experiencia en el tema de emprendimiento por su proyecto de Chalupo. Su mayor fortaleza son las relaciones interpersonales enfocadas en temas gastronómicos. Y, por último, está Pedro Vallejo quien es el propietario de las tierras donde tienen lugar los cultivos de Don Tomate. Es un gran financiero y tiene permanente contacto con clientes potenciales y con unas figuras de la gastronomía quienes son de vital importancia para la comercialización del producto.

4. Mision

Don Tomate buscar ser la empresa líder en producción y comercialización de Tomate San Marzano, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad, más jugoso y más sabroso que el tomate tradicional, con un excelente servicio.

Vision

Consolidarse y posicionarse en el 2022 como el mejor cultivo de tomate San Marzano de Colombia con un crecimiento sostenible que permite brindar la mejor calidad de tomate y un servicio excepcional a nuestros clientes.

5. Objetivos

Objetivo General:

El objetivo principal es determinar la viabilidad de producir y comercializar una variedad de tomates en Colombia, llamada San Marzano.

Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos para el proyecto son:

1. Conocer el comportamiento y la productividad del cultivo en la zona de Villa de Leyva y Subachoque para determinar qué zona es más adecuada y rentable para el proyecto.
2. Determinar la rentabilidad del negocio por medio de un estudio financiero y económico del mercado.
3. Realizar un plan de gestión estratégico que permita implementar las necesidades técnicas, administrativas y legales que requiere el proyecto.

6. Modelo de Negocio

Metodología y Fuentes de Información

El marco teórico que se va a usar en el proyecto de emprendimiento es el CANVAS para lograr determinar y darle una estructura clara y definida al proyecto. Finalmente, la metodología que se va a usar para la recolección y consolidación de información que alimentará el CANVAS es la siguiente:

Dos focus group de los cuales uno se realizará con un grupo de chefs y el segundo con un grupo de dueños de restaurantes. Es decir que para el focus group del grupo de chefs el objetivo es obtener información acerca de la perspectiva de ellos sobre las características gastronómicas del producto. Entonces por medio de esta actividad se pretende determinar el alcance potencial que tiene el producto y la opinión de dichas personas experimentadas. Por otra parte, el segundo focus group pretende generar un vínculo con los principales restauranteros para ver éstos que opinan con respecto al producto. Además, para que tan dispuesto están en términos monetarios a asumir un sobre costo en su operación con el fin de mejorar la calidad de los ingredientes.

Igualmente, se realizarán unas encuestas a los principales clientes de los restaurantes para determinar y observar éstos que opinan con respecto al tomate San Marzano. Entonces tenemos planeado realizar 200 encuestas que estarán divididas aproximadamente en 20 encuestas por cada restaurante de alta gama.

Canvas

Segmentos de Cliente: Nuestros clientes están segmentados en los restaurantes de alta gama en Bogotá y los hoteles mínimo 4 estrellas en Bogotá.

Propuesta de Valor: Nuestra propuesta de valor es ofrecerles a nuestros clientes una variedad de tomates con mejores propiedades que lograrán mejores costos, mejores márgenes y una mejor aceptación del producto por parte del cliente final.

Canales: Nuestro canal de distribución será principalmente de forma directa ya que queremos tener una eficiencia en costos logísticos, de transporte y un acercamiento con los clientes.

Relación con el cliente: Al tener un producto de alta calidad y más costo con respecto al precio promedio del tomate en el mercado nacional, queremos ofrecer un relacionamiento cercano y fuerte con los clientes, generando así confianza y tranquilidad en ellos. Además, queremos brindar el mejor servicio al cliente con valor agregado a nuestra propuesta de valor.

Fuentes de Ingresos: Nuestra principal fuente de ingreso será por la venta en kilos de nuestro producto a los restaurantes y hoteles de Bogotá. Además, otra fuente de ingreso puede llegar a hacer las ventas internacionales que logremos hacer; para sacar provecho de la revaluación del dólar.

Recursos Claves: Para llevar a cabo una operación exitosa en nuestro proyecto debemos contar con un activo fijo (fincas y maquinaria), buen talento humano, un plan logístico y de transporte eficiente y un programa comercial que logre vender nuestro producto.

Actividades Claves: Lo más importante para que la operación del proyecto se desarrolle correctamente es elaborar un plan agrícola que permite identificar las oportunidades y amenazas dentro del cultivo. Así mismo, determinar claramente el ciclo de negocio para lograr sincronizar la rotación de inventarios y poder hacer la entrega del producto de manera efectiva y cumplida.

Socios Claves: Nuestros socios claves serian cultivadores de tomates nacionales que tenga una amplia experiencia en el sector que nos puedan apoyar y dar asesorías con respecto a nuestro cultivo. Así mismo nuestros clientes los vemos más como socios que como clientes ya que con ellos podemos potencializar el tomate San Marzano llegando al consumidor final. Es decir que los restaurantes y hoteles son un intermediario para lograr nuestro objetivo a largo plazo, que los colombianos empiecen a consumir de manera frecuente y cotidiana nuestro tomate.

Estructura de Costos: Los costos que tenemos para nuestros proyectos son: costos de la plantación tales como las semillas, los fungicidas, los abonos entre otros. Además, todo el costo del talento humano, es decir tener personas calificadas que tengan experiencia en el

sector agrícola. Por parte, otro costo en el que incurre el proyecto es de publicidad, transporte e I&D. El costo de I&D es de suma importancia ya que al estar incursionando en una variedad nueva debemos estar haciendo constante investigación para mejorar y desarrollar un producto con excelentes propiedades.

<p>Asociaciones Clave </p> <p>Los socios claves serian cultivadores de tomates nacionales que tenga una amplia experiencia en el sector que nos puedan apoyar y dar asesorias con respecto al cultivo. Asi mismo, los clientes se verán más como socios que como clientes ya que con ellos se puede potencializar el tomate San Marzano llegando al consumidor final.</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Elaborar un plan agrícola detallado. Asi mismo, determinar claramente el ciclo de negocio para lograr sincronizar la cosecha y poder hacer la entrega del producto de manera efectiva.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>La propuesta de valor es ofrecerles a nuestros clientes una variedad de tomates con mejores propiedades que lograrán mejores costos, mejores márgenes y una mejor aceptación del producto por parte del cliente final.</p>	<p>Relaciones con Clientes </p> <p>Se quiere ofrecer un relacionamiento cercano y fuerte con los clientes, generando asi confianza y tranquilidad. Además, queremos brindar el mejor servicio al cliente.</p>	<p>Segmentos de Mercado </p> <p>El mercado está segmentado en los restaurantes de alta gama en Bogotá y los hoteles mínimo 4 estrellas en Bogotá, además de las tiendas gastronómicas boutique.</p>
<p>Recursos Clave </p> <p>Se debe contar con: un activo fijo (fincas y maquinaria), buen equipo de trabajo, un plan logístico y de transporte eficiente.</p>	<p>Canales </p> <p>De forma directa ya que queremos tener una eficiencia en costos logísticos, de transporte y un acercamiento con los clientes.</p>	<p>Fuentes de Ingresos </p> <p>Los ingresos serán por ventas de tomate San Marzano y aprovechando la revaluación del peso con respecto al dólar se harán ventas internacionales.</p>	<p>Estructura de Costes </p> <p>Los costos que tenemos son: costos de producción, los fungicidas, los abonos entre otros. Además, todo el costo del talento humano y costo logístico.</p>	

7. DOFA

Oportunidades:

- Poca oferta del tomate San Marzano en Colombia
- Poca competencia en el mercado lo que generaría posicionarse como líder del mercado

Debilidades:

- Al ser San Marzano un tipo de tomate poco conocido en Colombia, la penetración en el mercado será más difícil y compleja
- Hay que ganarse la confianza del consumidor final ya que este un producto que nunca han probado.
- Poco capital económico para optimizar eficientemente los costos y gastos
- Poca probabilidad de trabajar con economías de escalas robustas
- Primera experiencia en el sector lo cual genera una falta de know how y conocimiento para optimizar la toma de decisiones.

Fortalezas:

- San Marzano cuenta con características superiores a la de los tomates existentes en Colombia
- Poder de negociación con los clientes debido a que Don Tomate sería el único proveedor de esta variedad en Colombia
- Integración vertical en el proyecto ya que Don Tomate haría desde la producción hasta la comercialización

Amenazas:

- Plagas en los cultivos
- Posibilidad de nuevos competidores ya que es un mercado atractivo e inexplorado
- El clima puede generar bajos rendimientos en la calidad del tomate

<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración del mercado compleja • Poca confianza del consumidor final • Poco capital económico • Primera experiencia en el sector 	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta del tomate San Marzano • Poca competencia en el mercado • Posibilidad de posicionarse como líder
<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El tomate San Marzano tiene características superiores a los nacionales (Jugosidad del 95%) • Poder de negociación • Integración vertical 	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plagas en los cultivos • Posibilidad de nuevos competidores • Mercado atractivo e inexplorado • Cultivo de alto riesgo

8. Análisis del Entorno

Entorno Económico

Después de un conflicto armado de más de 50 años Colombia está en la frontera de lograr un acuerdo de paz mediante el cual se busca encontrar una mayor seguridad democrática y estabilidad económica. Con la terminación del conflicto vendrían grandes oportunidades de crecimiento en diversas industrias, la inversión extranjera se fortalecería impulsando un crecimiento económico importante y se desarrollarían nuevos negocios al igual que el consumo local se vería incrementado. Se podría considerar como una apertura económica a nuevos mercados internacionales en paralelo a un crecimiento interno considerable y también se proyectan posibles acuerdos comerciales con diferentes países.

Colombia ha mantenido un crecimiento estable durante la última década, a pesar de una leve desaceleración en 2009 debido a la crisis mundial. El crecimiento promedio del PIB entre 2006 y 2014 fue de 4.77%, con un máximo de 6.9% en 2007 y un mínimo de 1.65% en 2009.

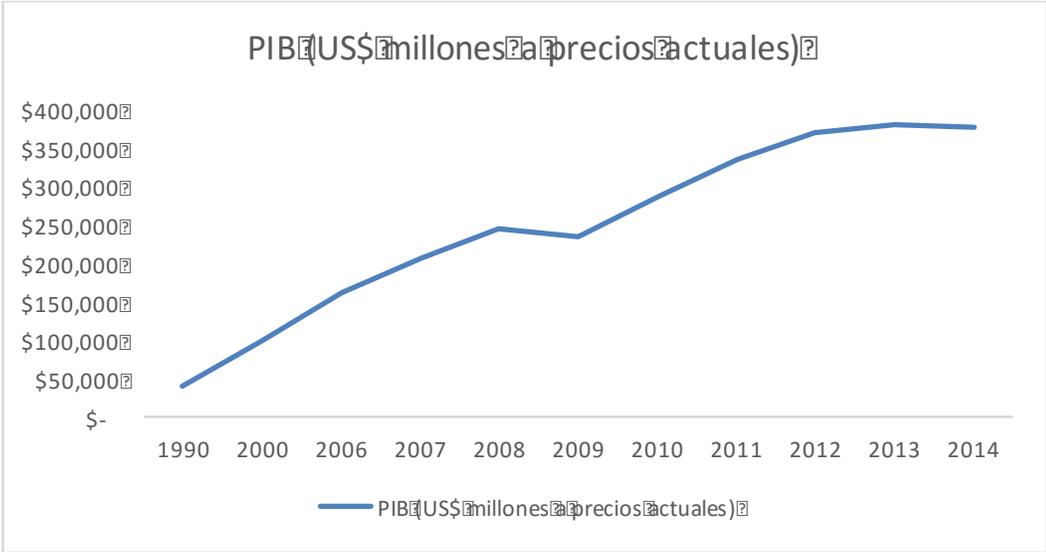


Grafico 1

Fuente: Banco Mundial, Marzo 2016

La disminución durante la crisis mundial es evidente en el 2009 pero se evidencia una recuperación y una estabilización en el crecimiento en los años inmediatamente siguientes.

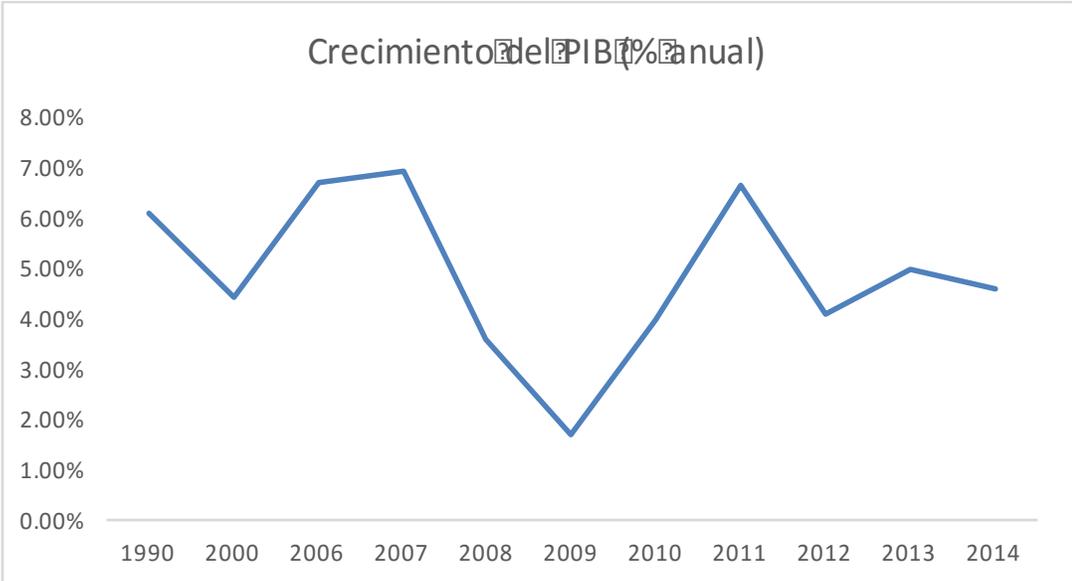


Grafico 2

Fuente: Banco Mundial, Marzo 2016

Las políticas monetarias impuestas por el banco de la republica durante la última década han demostrado un efectivo manejo de la inflación. La inflación luego de 2008 se ha visto en constante reducción gracias al control ejercido por el Banco de la República. La situación actual es de una leve tendencia al alza en las tasas de interés, lo que indica una política persistente en la reducción y el control de la inflación.

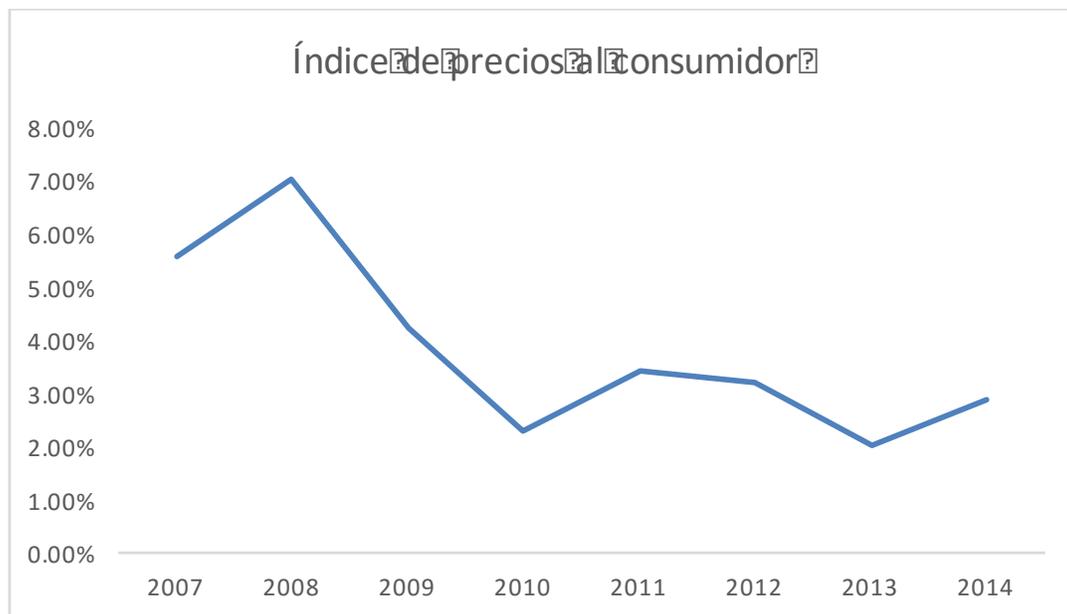


Grafico 3

Fuente: Banco Mundial, Marzo 2016

La inversión extranjera directa para 2014 fue de 4.3% con respecto al PIB. La crisis mundial de 2008 tuvo un impacto notable en la inversión extranjera directa reduciéndola en aproximadamente 2% con respecto al PIB al final del 2010. Pero como se puede observar en el siguiente grafico esa reducción se superó en el 2011 y se volvió a encontrar un equilibrio alrededor del 4% con respecto al PIB.

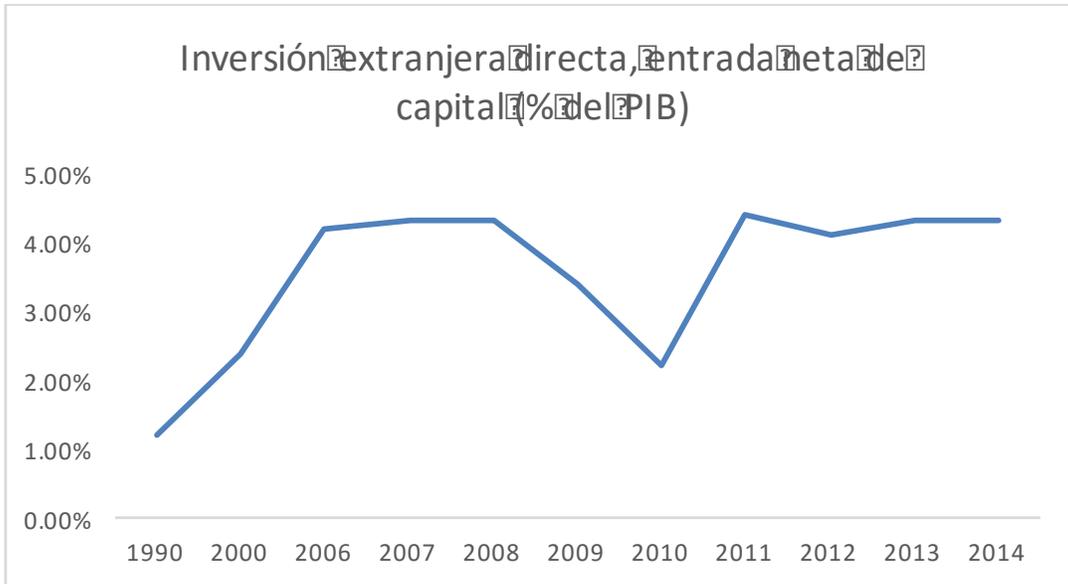


Grafico 4

Fuente: Banco Mundial, Marzo 2016

Para 2014 la economía colombiana aportó el 7.91% al PIB total de Latinoamérica. En el 2015 el crecimiento del PIB fue de 3.1% según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

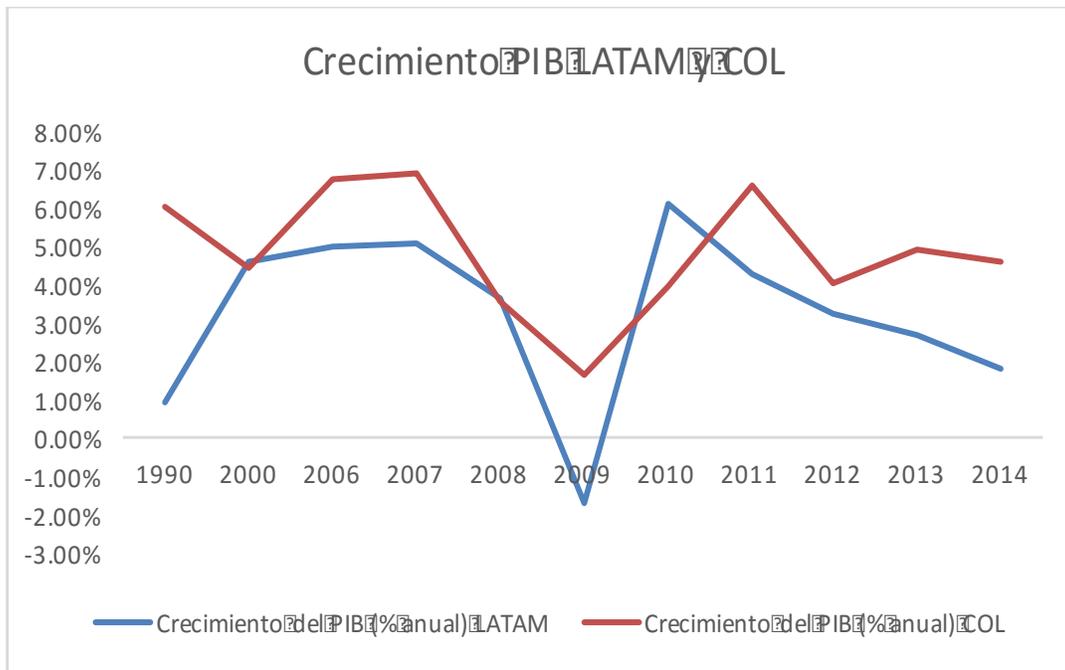


Grafico 5

Fuente: Banco Mundial, Marzo 2016

Para 2015 la economía colombiana alcanzó un nivel de desempleo inferior a todos los antes documentados en los últimos 6 años. El comportamiento del desempleo en Colombia se encuentra bajo un fenómeno de estacionalidad, debido a las fluctuaciones en la actividad productiva del país y las tendencias de consumo, la demanda de empleo fluctúa crenado un patrón a lo largo de los años.

Este patrón se ve influenciado en parte por la fluctuación en los procesos productivos agropecuarios que son grandes contribuyentes al PIB y de igual manera a la demanda de empleo.

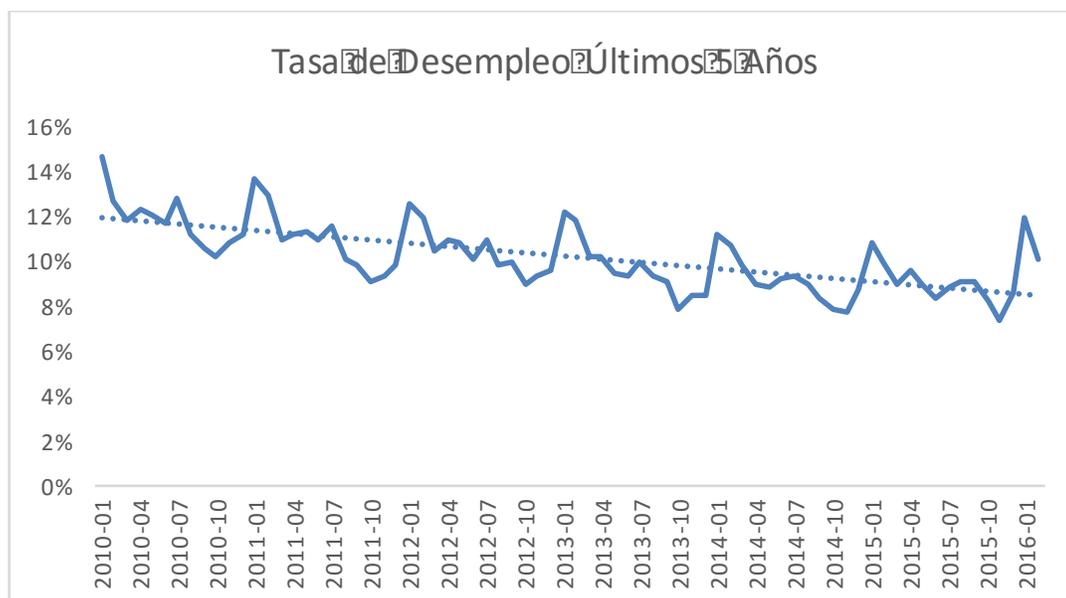


Grafico 6

Fuente: DANE, Febrero 2016

Estado Actual de la Industria Agropecuaria

Durante la primera mitad del año 2015 el PIB agropecuario tuvo un crecimiento de alrededor de 2.9% comparado con el año anterior. Dicho crecimiento se dio como resultado de un buen desenlace de la producción cafetera, la cual tuvo un crecimiento a septiembre de 11.5%. No similar al Café las Hortalizas tienen un decrecimiento de 4.4%.

La fuerte tendencia bajista se dio por una reducción de las áreas sembradas, causada por los bajos precios de los alimentos en la época de la siembra y por el fenómeno del niño. Este tuvo un gran impacto a raíz de sus condiciones climáticas desfavorables llevando a pérdidas de cultivos, baja calidad en los productos y bajos rendimientos por hectárea.

Otro importante actor en la industria fue la devaluación, responsable de encarecer y afectar la producción de varios productos, la cual condujo a una considerable inflación en los precios de los alimentos, esto sumado al fenómeno del niño fomentaron una inflación de 9.81% para noviembre de 2015, resultando en una inflación en el precio del tomate para enero de 2016 del 5%.

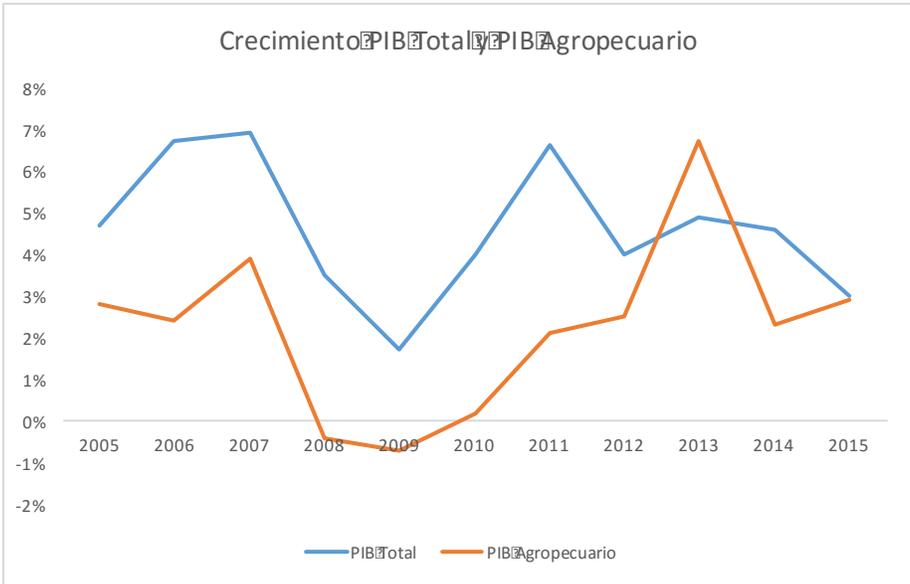


Grafico 7

Fuente: Elaboración Propia y Finagro

Las importaciones de materias y alimentos agropecuarios tuvieron durante el 2015 un crecimiento acelerado, alcanzando niveles de 8.8 millones de toneladas para septiembre, esto equivale a un valor de US\$4,451 millones. El crecimiento para 2015 comparado con 2014 fue de alrededor de 9.3%. Las importaciones más significativas son las de maíz, arroz y soya. Y se debe principalmente a la baja en producción nacional de alimentos agrícolas y a la demanda del sector avícola por maíz.

Por otra parte, las exportaciones no han alcanzado los niveles esperados, teniendo en cuenta factores como la devaluación y tratados de libre comercio, inclusive los niveles de exportación en 2015 bajaron con respecto a 2014. Se vio una caída del 2.6% en el volumen y en general los posibles beneficios que podría generar la devaluación no se materializaron.

A pesar de que los créditos emitidos en el sector incrementaron en 2015, el destino de los fondos estuvo lejos de ser la inversión en producción agrícola y en compra de animales. Esto refleja la caída en los ánimos de invertir en el sector. Algunas de las razones para lo anterior son las malas condiciones de rentabilidad y competitividad y la inestabilidad jurídica.

Entorno Social

La población total colombiana según el DANE es de 46,044,601, está dividida 75.8% en áreas urbanas y 24.2% en áreas rurales. La población rural colombiana es de 11,161,202 personas, las cuales tiene como actividad primaria y fundamental en su mayoría la producción agrícola. Otras actividades como turismo y servicios básicos también hacen parte de las fuentes de ingresos de este fragmento de la población. Uno de los departamentos con mayor concentración de población rural es Boyacá con 573,969 personas, 45.2% de sus habitantes.

Las pequeñas propiedades caracterizan la estructura común de la propiedad rural, lo que implica un modelo de negocio familiar de cultivación, con limitaciones de producción que pese a su enfoque de consumo propio no genera grandes volúmenes para comercialización. La ubicación geográfica dispersada de los campesinos en grandes zonas rurales implica una alta dificultad para la inversión en infraestructura.

La población desplazada por violencia presenta un elemento importante en las áreas rurales, donde 84.5% de los municipios rurales han reportado casos de re locación debido a actividades violentas. La capacidad productiva se ve afectada directamente por la inseguridad, la re locación de la población frena el proceso de producción en grandes escalas.

A pesar de la importancia que recae sobre el sector agropecuario existen muchas deficiencias productivas. Algunas recaen en el hecho de que se utilizan métodos tradicionales y proyectos de gran volumen son poco comunes, no se ha instaurado el concepto de producción agrícola con valor agregado y se opone una gran dificultad a la ejecución de planes de comercialización a mediano y largo plazo.

En la medida que se busca optimizar y modernizar el sector agropecuario se requiere de especialización en la producción; es imperativo implementar sistemas de irrigación, mejorar las condiciones de las vías de transporte, mejorar los servicios públicos, implementar sistemas de comunicación eficientes y la mayor importancia recae en implementar incentivos para que las poblaciones rurales no migren a zonas urbanas.

Las inundaciones causadas por el fenómeno de la niña han generado grandes pérdidas inmediatas y complicaciones a mediano plazo dentro del sector agropecuario. Un ejemplo de estos casos repetitivos que se dan cada vez que se da el fenómeno fue en 2010-2011 cuando en Boyacá (uno de los departamentos productores de mayor importancia) 89 de 123 municipios fueron afectados donde 11,283 hogares fueron dañados o destruidos, 3,157 lotes de tierra, 151 bodegas, 116 fábricas, 105 propiedades comerciales, 12 acueductos, 14 sistemas de alcantarillado, 46 puentes vehiculares, 18 puentes peatonales, 4 centros de salud y 190 instituciones educativas fueron dañados. 20,032 hectáreas cultivadas se perdieron, afectando las condiciones de pobreza de las familias que dependían de estas cosechas como su fuente de alimentos y de ingresos.

La dificultad de conseguir empleos formales en las zonas rurales presenta una amenaza para el sector agropecuario ya que la gente en busca de trabajo empieza a migrar a zonas urbanas y se ve afectada la producción agrícola.

Entorno Legal y Fiscal

Las entidades encargadas de la regulación y supervisión de las actividades y el comercio agrícola están encabezadas por el ministerio de agricultura, el cual tiene como objetivo la

creación, coordinación e implementación de políticas, planes o proyectos del sector agropecuario.

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA es la entidad encargada de la sanidad y la inocuidad de los productos del sector, contribuye así mismo al desarrollo del sector mediante la prevención, vigilancia y control de los diversos riesgos sanitarios biológicos y químicos. El ICA expide una serie de certificaciones por medio de las cuales los productores tienen la posibilidad de endorsar sus productos y así mejorar su competitividad.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA tiene como función fortalecer la inspección, vigilancia y el control sanitario, enfocados hacia posibles riesgos, fomentando el cumplimiento de las políticas de competitividad y desarrollo y protección de la salida.

9. VALIDACIÓN DEL NEGOCIO

Don Tomate es una empresa diferenciadora debido a que ésta produce una variedad de tomate que satisface unas necesidades más complejas y superiores que las del resto de variedades en Colombia. Sus características permiten que los restaurantes mejoren la calidad de sus ingredientes para así brindarle sus clientes un mejor producto. Desde la etapa de siembra en los cultivos se realiza un detallado seguimiento para que los procesos sean llevados a cabo de la forma más orgánica y adecuada posible con el fin de cosechar un producto de una calidad superior que sea atractivo para los clientes que se preocupan por su salud y el tema orgánico.

Así mismo, para validar dicha satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes se realizó un focus group que nos permitió observar que para los restaurantes si genera un gran valor agregado introducir en sus ingredientes dicha variedad de tomate. El tomate San Marzano es percibido como un ingrediente que tiene una calidad impecable que no tiene competencia con los tomates nacionales. Además, los restaurantes están dispuestos a pagar un precio mayor por éste tomate.

10. PUBLICIDAD/PROMOCIÓN

La estrategia principal para hacer la publicidad y promoción del tomate es a través de programas llamados “Visitas de Campo” para que los administradores de los restaurantes y las personas interesadas vean cómo operamos desde la etapa de siembra en los cultivos hasta la etapa de entrega del pedido. Con estos programas queremos generar confianza a nuestros clientes para que realmente observen que el tomate San Marzano es producido bajo estándares de calidad.

Adicionalmente, la red de contactos del equipo emprendedor la cual nos permita tener un acercamiento con las administraciones de los restaurantes y tiendas orgánicas. Este acercamiento es con el fin de generar confianza con los clientes y lograr explicarles el valor agregado que el producto generaría en ellos.

Adicionalmente, Finalmente, utilizaremos las redes sociales como metodología masiva. Es decir que a través de las redes sociales queremos dar a conocer el producto para los clientes directos como los indirectos. El objetivo de esta publicidad es crear top of mind en la población colombiana para que tengan conocimiento que el tomate San Marzano puede ser consumido en Colombia.

11. PROYECCIONES DE VENTAS

La proyección de ventas se realizó tomando como supuestos la cantidad de kilos promedio que un restaurante consume por mes en la ciudad de Bogotá y proyectando un crecimiento de 6 restaurantes en el primer año, 12 en el segundo año, 20 en tercer año y 30 en el último año para un total de 42 restaurantes en 5 años. Dicho crecimiento está justificado principalmente por nuestra red de contacto y la voz a voz entre los restaurantes gourmet en Bogotá. Cabe resaltar que un restaurante consume en promedio mensualmente 80 kilos de tomate por mes lo cual genera una demanda de 960 kilos por año.

	2017	2018	2019	2020	2021
Restaurantes	6	12	20	30	42
Kilos	5.760	11.520	19.200	28.800	40.320
Ingresos	\$ 28.800.000	\$ 59.904.000	\$ 103.833.600	\$ 161.980.416	\$ 235.843.486
Costos	\$ 46.597.324	\$ 52.084.812	\$ 59.256.780	\$ 67.978.460	\$ 78.292.591
Utilidad	-\$ 17.797.324	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895

Tabla 1

El precio de nuestro producto se estableció tomando como referencia el precio de las otras variedades de tomate y en el costo de un kilo de tomate San Marzano puesto en el punto de venta teniendo en cuenta producción y transporte. Cabe resaltar que el costo de un kilo de tomate San Marzano está dividido, principalmente, en mano de obra, insumos y otros costos de producción. Entonces al obtenemos un precio de venta de \$5.000 pesos por kilo el primer año. Dicho margen es bastante positivo para nuestro proyecto ya que podemos evidenciar que en términos de costos somos bastante competitivos y que se está maximizando la rentabilidad del cultivo.

Por otra parte, los costos del tomate San Marzano se dividen en mano de obra, insumos y otros costos de producción. A nivel de mano de obra, se determinó una nómina fija de tres empleados (un comercial y dos en la parte de producción) para un cultivo de 2352 metros cuadrados que tiene un total de 40.000 matas. Para dicho cultivo se requieren dos trabajadores que laboren 20 días hábiles al mes contratados por jornal de \$30.000 pesos día, lo cual nos genera un costo mano de obra mensual de \$546 pesos por kilo. A nivel de insumos se requiere fungicidas, fertilizantes, semillas, bandeja de siembra y turba. Finalmente, los otros costos de producción hacen referencia principalmente a los fletes, gasolina para la motobomba y el técnico agropecuario que da asesorías en temas puntuales del cultivo. Dichos costos de producción cuestan \$77 pesos por kilo de tomate San Marzano.

12. PLAN DE PRODUCCIÓN

El ciclo de producción tiene una duración total de 90 días, los primeros veinte (20) días el tomate debe ser germinado en un invernadero, el día 21 es trasplantado a la tierra y para el día 70 se obtiene la primera cosecha de tomate. A partir de la primera cosecha la misma mata produce entre dos y tres cosechas más, cada una de éstas con un intervalo de tiempo de 10 a 15 días.

Para poder realizar el plan de producción tenemos que tener en cuenta ciertas variables que son indispensables a la hora de hacer la planeación mensual de lo que se debe producir. Estas variables son: tiempo de cosecha, cantidad a vender según proyección de ventas, capacidad instalada, capacidad de mano de obra, capacidad de mercado entre otras. El tema de capacidad de mercado y de la cantidad a vender según la proyección de ventas está solucionado ya que este valor de demanda fue verificado con unos restaurantes gourmet en Bogotá donde existe el interés de comprarnos tomate San Marzano. Por otro lado, el tiempo de cosecha es de 5 meses, por lo que hay que sembrar cada 15 días, para que el producto se mantenga en óptimo cuando el cliente lo adquiera. Esto quiere decir que la necesidad mensual de cada cliente se va a satisfacer con dos provisiones al mes, una el primer día del mes y la otra en el día 16 del mes. Teniendo en cuenta esto podemos planear correctamente la producción del tomate San Marzano.

Como está definido en la proyección de ventas, para el primer año, cada uno de los 6 restaurantes necesita 80 kilos al mes. Esto quiere decir que se les entregara 40 kilos de tomate el primer día de cada mes y otros 40 kilos el día 16 del mes a cada restaurante. Esto quiere decir que en cada una de estas entregas se necesita 10 matas de tomate que producen 4 kilos cada una. En este caso, el 1 de agosto de 2016 se sembrarán 60 matas, que son para entregar el 1 de enero de 2017. Con el pasar de los años el plan de producción tiene que ser modificado ya que el crecimiento en las ventas de año a año va a incrementar notablemente.

Plan de Producción

Producción 2019		2019																								
Año	Fecha de Siembra	1/1/19	1/16/19	2/1/19	2/16/19	3/1/19	3/16/19	4/1/19	4/16/19	5/1/19	5/16/19	6/1/19	6/16/19	7/1/19	7/16/19	8/1/19	8/16/19	9/1/19	9/16/19	10/1/19	10/16/19	11/1/19	11/16/19	12/1/19	12/16/19	
	Kilos Siembra	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
	Metas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Kilos Entrega	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Año	Fecha de Entrega	6/1/19	6/16/19	7/1/19	7/16/19	8/1/19	8/16/19	9/1/19	9/16/19	10/1/19	10/16/19	11/1/19	11/16/19	12/1/19	12/16/19	1/1/20	1/16/20	2/1/20	2/16/20	3/1/20	3/16/20	4/1/20	4/16/20	5/1/20	5/16/20	

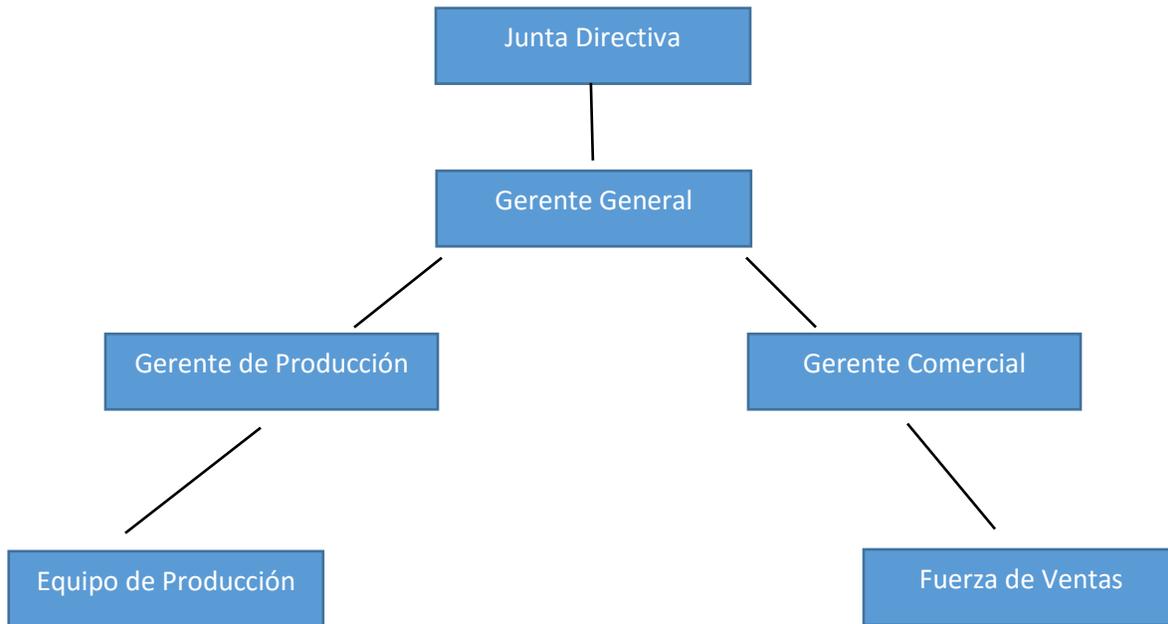
Producción 2020		2020																							
Año	Fecha de Siembra	1/1/20	1/16/20	2/1/20	2/16/20	3/1/20	3/16/20	4/1/20	4/16/20	5/1/20	5/16/20	6/1/20	6/16/20	7/1/20	7/16/20	8/1/20	8/16/20	9/1/20	9/16/20	10/1/20	10/16/20	11/1/20	11/16/20	12/1/20	12/16/20
	Kilos Siembra	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	Metas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
	Kilos Entrega	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Año	Fecha de Entrega	6/1/20	6/16/20	7/1/20	7/16/20	8/1/20	8/16/20	9/1/20	9/16/20	10/1/20	10/16/20	11/1/20	11/16/20	12/1/20	12/16/20	1/1/21	1/16/21	2/1/21	2/16/21	3/1/21	3/16/21	4/1/21	4/16/21	5/1/21	5/16/21

Producción 2021		2021																							
Año	Fecha de Siembra	1/1/21	1/16/21	2/1/21	2/16/21	3/1/21	3/16/21	4/1/21	4/16/21	5/1/21	5/16/21	6/1/21	6/16/21	7/1/21	7/16/21	8/1/21	8/16/21	9/1/21	9/16/21	10/1/21	10/16/21	11/1/21	11/16/21	12/1/21	12/16/21
	Kilos Siembra	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680
	Metas	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
	Kilos Entrega	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Año	Fecha de Entrega	6/1/21	6/16/21	7/1/21	7/16/21	8/1/21	8/16/21	9/1/21	9/16/21	10/1/21	10/16/21	11/1/21	11/16/21	12/1/21	12/16/21	1/1/22	1/16/22	2/1/22	2/16/22	3/1/22	3/16/22	4/1/22	4/16/22	5/1/22	5/16/22

Tabla 3

13. PLAN DE GESTIÓN HUMANA Y LEGAL

Organigrama



Junta Directiva

Eduardo Emura: Fue elegido como miembro de la junta directiva por su gran experiencia en aspectos agrícolas y en manejo de empleados relacionados con el sector agrícola.

Juan Camilo Vallejo: Su gran experiencia en el sector financiero fue la principal razón por la que fue elegido como miembro de la junta directiva ya que puede ser un elemento importante a la hora de tomar decisiones.

Nicolás Rodríguez: Tiene bastante conocimiento en la producción de tomate tradicional lo cual puede ser de gran ayuda para los temas de producción de la variedad de tomate que estamos trabajando.

Jaime Londoño: Es un elemento muy importante para la empresa ya que tiene conocimiento en el sector gastronómico y posee una gran cantidad de contactos en este medio lo cual puede ser de gran ayuda a la hora de comercializar nuestro producto.

Carolina Albán: Fue elegida como miembro de la junta directiva pensando más en el largo plazo ya que tiene una gran experiencia en asuntos y relaciones internacionales, en especial en temas de comercio exterior.

Jacobo Emura: Como gerente de ventas y socio de la empresa fue elegido como miembro ya que es la persona a rendir cuentas de la parte comercial y de ventas.

Diego Albán: Fue elegido como miembro de la junta ya que es socio y gerente de producción que a la vez debe rendir cuentas de la parte de producción del tomate.

Pedro Vallejo: Además de ser el gerente general de la empresa fue elegido como miembro de la junta directiva por su gran calidad de líder y que además debe rendir cuentas de la empresa como un todo.

Gerente General

Pedro Vallejo Calderón

Su rol en la empresa es coordinar y hacer que el área de producción y el área comercial trabajen de la mano. Debe ser el líder de los gerentes y debe guiar a cada uno de los empleados de la empresa a que la misión y la visión de la compañía se cumplan y que el enfoque de la empresa no se pierda en ningún momento.

Gerente Comercial

Jacobo Emura Castro

Como gerente comercial debe estar en cargo que la fuerza de ventas cumpla con las negociaciones necesarias para vender lo producido, en el momento que el cliente lo necesita. El gerente, con sus grandes características de relaciones públicas debe generar alianzas con

diferentes restaurantes para que le permita al negocio a crecer año a año. Además de ser un gran fanático por el tema gastronómico, posee grandes contactos en este mundo de la comida.

Gerente de Producción

Diego Albán Jaramillo

Como gerente de producción está al mando de la mano de obra en el cultivo y en la cosecha de los tomates al igual que en el mantenimiento de la producción durante los 5 meses que dura cada una de las cosechas. Este debe tener conocimientos agrícolas y estar encima de que la calidad del producto sea la óptima para satisfacer a cada uno de los clientes, que, en el mundo gastronómico, son los mejores en lo que hacen.

Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas está compuesta por una persona que trabaja por medio de un contrato a término fijo por un año con opción de prorrogarlo. A esta persona se le va a pagar \$ 800.000 al mes. Esta persona está encargada de vender tomate San Marzano a restaurantes de alta gama y garantizar la permanencia de los clientes.

Equipo de Producción

El equipo de producción está compuesto por dos personas que trabajaran por medio de un contrato por obra o labor contratada donde se les pagará por horas. Estas personas están encargadas de cultivar el tomate, mantenerlo durante los 5 meses que dura la cosecha, y por ultimo cosecharlo en óptimas condiciones y con la calidad necesaria para ser vendido.

Tipo de Sociedad

La empresa Don Tomate va a ser constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). La razón social de la sociedad va a ser; Don Tomate S.A.S y va a iniciar teniendo 3 socios accionistas, con participaciones iguales entre cada uno de sus socios fundadores. Sus socios accionistas van a ser Pedro Vallejo Calderón, Jacobo Emura Castro y Diego Albán Jaramillo.

Requisitos Legales

Don Tomate S.A.S al ser una empresa productora de productos agrícolas sin ser procesados, no necesita ningún tipo de certificación por parte del INVIMA, como tampoco necesita ningún tipo de permiso por parte del ICA. Somos libres de producir y vender el producido como productos agrícolas no procesados. En un futuro, para poder incrementar el precio de venta se planea certificarse con el ICA como cultivo completamente orgánico. Al conseguir esta certificación tenemos un valor agregado y poco a poco nos podemos convertir en un cultivo con mejores características, lo cual nos va a permitir incrementar el margen y esto nos va a permitir contar con los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa.

14. PLAN DE FINANZAS

El plan de finanzas se construyó basándonos en el plan de producción donde está la cantidad de kilos de Tomate San Marzano que vamos a producir. Esta cantidad de kilos nos ayuda a calcular nuestros ingresos que es el primer componente que necesitamos para calcular el flujo de caja de la empresa. Luego es importante saber cuáles son los costos y gastos en los que se debe incurrir para poder producir y comercializar esta variedad de tomate. Como inversión en CAPEX incluimos lo requerido para poner en marcha el cultivo hasta el día de la primera cosecha donde ya empezamos a recibir unos ingresos derivados de unas ventas. Para el tema de la proyección de los ingresos y de costos y gastos requeridos tuvimos que tener en cuenta el crecimiento en los precios de un año a otro.

	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento en Precios	4%	4%	4%	4%	4%

Tabla 4

Luego, se tuvo en cuenta unos supuestos de costos y gastos variables y fijos para poder calcular la estructura operativa. Con esta estructura operativa pudimos calcular el costo unitario (kilo) con el fin de hacer las proyecciones pertinentes.

Economías de Escala		0,95
Costos de Produccion X kilo		
Mano de Obra		
Empleados Produccion	\$	16.560.000
Gerente Ventas	\$	9.600.000
Prestaciones y Paraficales	\$	6.624.000
Contratos X Labor	\$	5.000.000
Insumos		
Fertilizantes	\$	88
Fungicidas y Pesticidas	\$	78
Semilla	\$	10
Bandejas de Siembra	\$	10
Turba	\$	6
Enmienda Inicial	\$	10
Otros Costos de Produccion		
Arriendo Tierra	\$	2.300
Tecnico Agropecuario	\$	1.200.000
Financiero	\$	1.731.324
ACPM Motobomba	\$	20
Fletes	\$	20
Herramienta	\$	530.000
Varios Implementos	\$	3

Tabla 5

Después de tener los supuestos podemos construir el resumen financiero para luego calcular el flujo de caja operativo, el flujo de caja de la inversión, el flujo de caja de financiación, que en este caso es por aporte de socios y por ultimo para llegar al flujo de caja neto, proyectado a 5 años.

	2017	2018	2019	2020	2021
Kilos	5.760	11.520	19.200	28.800	40.320
Precio X Kilo	\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 5.408	\$ 5.624	\$ 5.849
# Restaurantes	6	12	20	30	42
Metros de Invernadero	336	672	1.120	1.680	2.352
Costo Arriendo X Metro	\$ 2.300	\$ 2.392	\$ 2.488	\$ 2.587	\$ 2.691
Ingresos	\$ 28.800.000	\$ 59.904.000	\$ 103.833.600	\$ 161.980.416	\$ 235.843.486
Costo X Unidad	\$ 8.090	\$ 4.521	\$ 3.086	\$ 2.360	\$ 1.942
Costos de Produccion	\$ 46.597.324	\$ 52.084.812	\$ 59.256.780	\$ 67.978.460	\$ 78.292.591
Mano de Obra	\$ 37.784.000	\$ 39.295.360	\$ 40.867.174	\$ 42.501.861	\$ 44.201.936
Empleados Produccion	\$ 16.560.000	\$ 17.222.400	\$ 17.911.296	\$ 18.627.748	\$ 19.372.858
Empleado Comercial	\$ 9.600.000	\$ 9.984.000	\$ 10.383.360	\$ 10.798.694	\$ 11.230.642
Prestaciones y Paraficales	\$ 6.624.000	\$ 6.888.960	\$ 7.164.518	\$ 7.451.099	\$ 7.749.143
Contratos X Labor	\$ 5.000.000	\$ 5.200.000	\$ 5.408.000	\$ 5.624.320	\$ 5.849.293
Insumos	\$ 3.490.560	\$ 6.632.064	\$ 11.053.440	\$ 16.580.160	\$ 23.212.224
Fertilizantes	\$ 1.520.640	\$ 2.889.216	\$ 4.815.360	\$ 7.223.040	\$ 10.112.256
Fungicidas y Pesticidas	\$ 1.347.840	\$ 2.560.896	\$ 4.268.160	\$ 6.402.240	\$ 8.963.136
Semilla	\$ 172.800	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.149.120
Bandejas de Siembra	\$ 172.800	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.149.120
Turba	\$ 103.680	\$ 196.992	\$ 328.320	\$ 492.480	\$ 689.472
Enmienda Inicial	\$ 172.800	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.149.120
Otros Costos de Produccion	\$ 5.322.764	\$ 6.157.388	\$ 7.336.166	\$ 8.896.438	\$ 10.878.431
Arriendo Tierra y Invernadero	\$ 772.800	\$ 1.607.424	\$ 2.786.202	\$ 4.346.474	\$ 6.328.467
Tecnico Agropecuario	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Financiero	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324
ACPM Motobomba	\$ 345.600	\$ 345.600	\$ 345.600	\$ 345.600	\$ 345.600
Fletes	\$ 691.200	\$ 691.200	\$ 691.200	\$ 691.200	\$ 691.200
Herramienta	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000
Varios Implementos	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840	\$ 51.840
Utilidad Operacional	\$ (17.797.324)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Margen Operacional	-62%	13%	43%	58%	67%
Flujo de Caja Operativo	\$ (17.797.324)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Capital De Trabajo	\$ (23.298.662)	0	0	0	0
Flujo de Cada de Inversion	\$ (41.095.986)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Aporte en deuda Socios	\$ 41.095.986	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de la Financiacion	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Flujo de Caja Acumulado	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 52.396.008	\$ 146.397.964	\$ 303.948.859
Flujo Neto	\$ (41.095.986)	\$ 7.819.188	\$ 52.396.008	\$ 146.397.964	\$ 303.948.859

Tabla 6

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para el proyecto se decidió realizar unas pruebas pilotos en Subchoque y en Villa de Leyva para ver en qué cultivo se desarrollaba mejor el tomate. Entonces, se pudo evidenciar que el cultivo de Subchoque es mucho más viable debido a que se cuenta con un invernadero que

permite controlar el ambiente en términos de enfermedades, plagas, sol y agua. Además, se puede concluir que este proyecto es rentable y viable siempre y cuando se maneje bajo un formato de economías de escalas ya que los costos fijos son los mismos para cosechar 5.000kg y 40.000kg de tomate San Marzano.

Don Tomate es un emprendimiento que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores a través de un producto poco ofertado en el mercado con características de primera calidad. Dicho objetivo se pretende lograr con la penetración en el mercado de los restaurantes y tiendas gourmet que buscan ingredientes orgánicos y con un valor diferenciador para generar valor agregado en su consumidor final.

Adicionalmente, con nuestro modelo de negocio pretendemos generar procesos eficientes y aliados estratégicos que nos permitan un desarrollo óptimo del proyecto. Entonces, fue así que logramos identificar que los restaurantes y tiendas gourmet son, a la vez, nuestros clientes y nuestros aliados estratégicos los cuales nos van a permitir el crecimiento que deseamos en el sector. Por otra parte, con respecto al DOFA, se identificaron los factores externos e internos que afecta tanto positiva como negativamente el proyecto de Don Tomate. Con dicho análisis pretendemos potencializar nuestras fortalezas y oportunidades para lograr una penetración en el mercado y un posicionamiento efectivo. Y, a nivel de las debilidades y amenazas, ejecutar planes de acciones que nos permitan mitigar al máximo los efectos que pueden genera tanto para el cultivo como para los clientes.

Paralelamente, el plan de ventas está enfocado a obtener un crecimiento dado por el voz a voz en los diferentes restaurantes y tiendas gourmet de Bogotá. Dicho de otra manera, se pretende tener un crecimiento en las ventas atado a la demanda del tomate San Marzano dado que los clientes evidenciaran que el producto es sumamente diferenciador que el resto de variedades. Así mismo, se cuenta con un equipo comercial para generar un relacionamiento basado en la confianza con los clientes el cual permite gestionar de forma más fácil las necesidades del cliente.

Por otro lado, a nivel de la parte jurídica, se realizan todos los procesos debidos para estar dentro del marco legal razón por la cual se creará una sociedad de acciones simplificadas que nos permita lograr una constitución de la empresa de forma fácil y con pocos limitantes.

Nuestra sociedad de acciones simplificadas tiene proyectado vender en el primer año \$28.800.000 millones de pesos con una utilidad negativa de -\$17.797.324 millones de pesos. Sin embargo, para el segundo año se proyecta tener utilidad neta positiva de \$7.819.188 millones de pesos con una tendencia similar en los siguientes años hasta llegar a \$157.550.895 millones de pesos en el 2021.

Finalmente, se recomienda que dichos cultivos tengan un seguimiento constante por parte de un personal que tenga el know how y la experiencia necesaria para la toma de decisiones efectiva ya que los cultivos son afectados por una diversidad de variables que exige un alto nivel de complejidad. Por tal razón, se recomienda que periódicamente hayan asesores agrónomos que diagnostiquen el estado del cultivo y cuáles son los planes de acciones para mejorar el desarrollo del mismo.

16. Bibliografía

Banco Mundial. (Diciembre de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Pearson Publications Company.

Correa, J. -M. (2014). *Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado*. Bogotá: Editorial CESA.

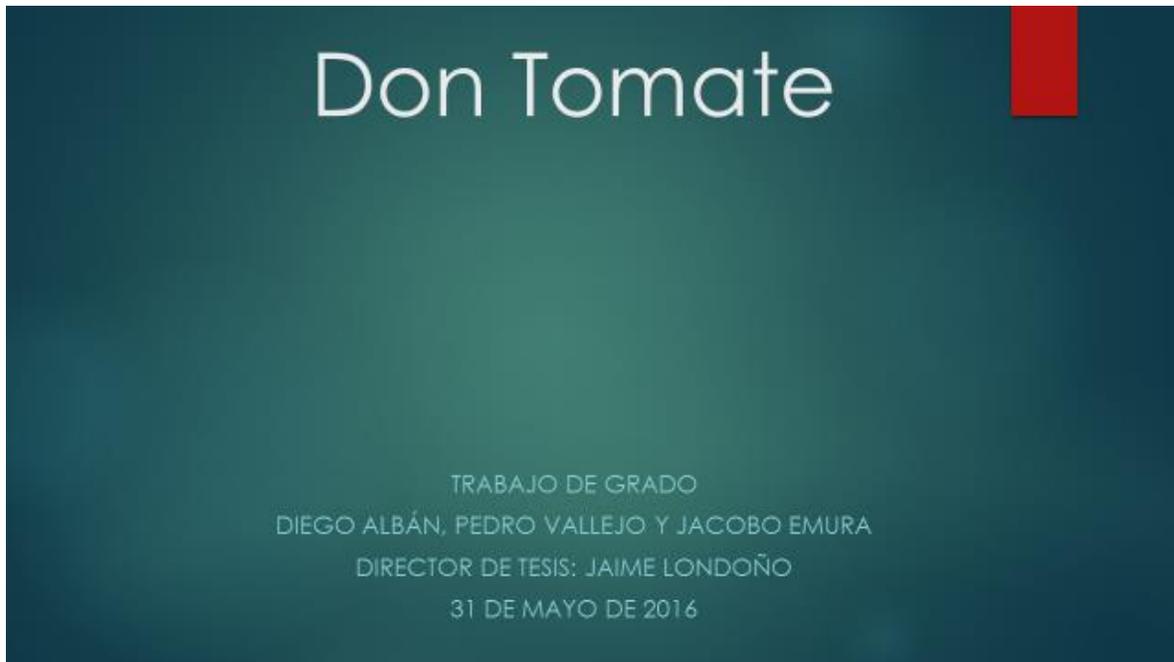
Dane. (Enero de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de www.dane.gov.co

Finagro. (Diciembre de 2015). *Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario*. Obtenido de www.finagro.com.co

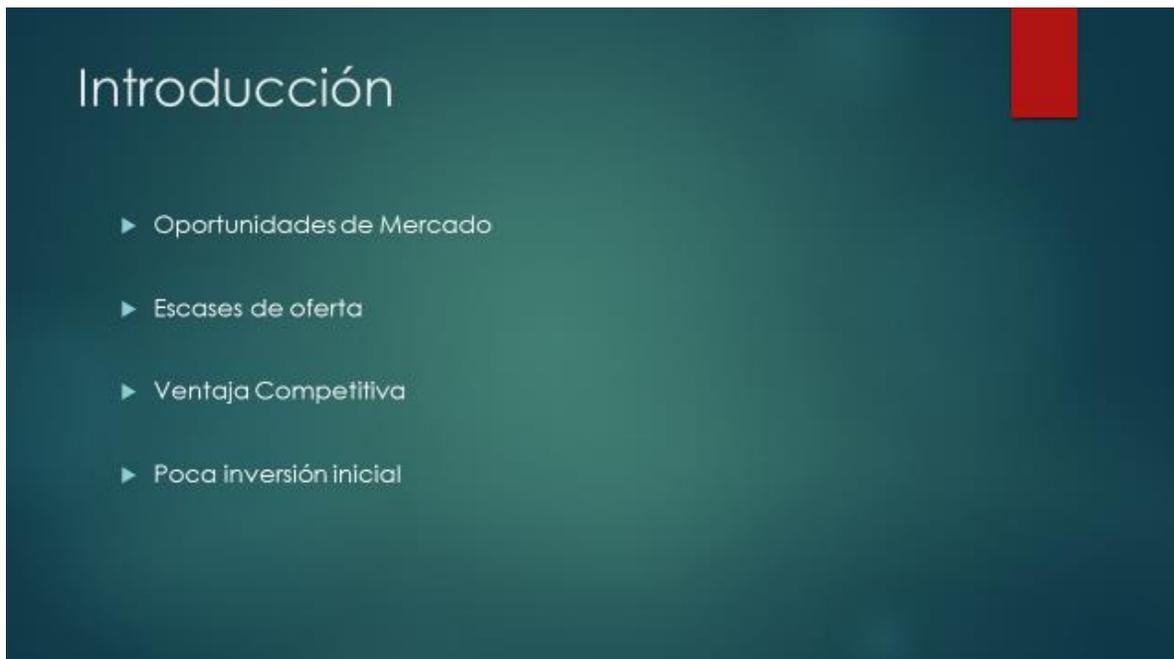
Minagricultura. (Febrero de 2016). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de <http://www.minagricultura.gov.co/InformeRendCuentas2016/RENDICION%20DE%20CUENTAS%20-%20INFORME%202015-2016-julio%2001.pdf#search=tomates>

17. Anexos:

Presentación Power Point



Anexo 1



Anexo 2

Descripción del Proyecto

- ▶ San Marzano
- ▶ Características
- ▶ Villa de Leyva y Subachoque
- ▶ Red de Clientes

Anexo 3

CANVAS

- ▶ Clientes
- ▶ Propuesta de Valor
- ▶ Canales
- ▶ Relación con el cliente
- ▶ Ingresos
- ▶ Recursos Claves
- ▶ Actividades Claves
- ▶ Socios Claves
- ▶ Costos

Anexo 4

Objetivos

- ▶ General
 - ▶ Determinar la viabilidad de producir y comercializar una variedad de tomates en Colombia, llamada San Marzano.
- ▶ Específicos
 - ▶ Conocer la productividad en Subachoque y Villa de Leyva.
 - ▶ Determinar rentabilidad del negocio
 - ▶ Realizar un plan de gestión estratégico. (Necesidades técnicas, administrativas y legales).

Anexo 5

Validación del Negocio

- ▶ Subachoque vs. Villa de Leyva
- ▶ Factibilidad Financiera
- ▶ Demanda
 - ▶ Restauranteros
 - ▶ Chefs

Anexo 6

Ventas

	2017	2018	2019	2020	2021
Restaurantes	6	12	20	30	42
Kilos	5.760	11.520	19.200	28.800	40.320
Ingresos	\$ 28.800.000	\$ 59.904.000	\$ 103.833.600	\$ 161.980.416	\$ 235.843.486
Costos	\$ 46.597.324	\$ 52.084.812	\$ 59.256.780	\$ 67.978.460	\$ 78.292.591
Utilidad	-\$ 17.797.324	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895

Anexo 7

Producción

- ▶ Tiempo de Cosecha: 5 meses
- ▶ Siembra cada 15 días
- ▶ 4 kilos por mata

Anexo 8

Plan Financiero

Economías de Escala		0,95
Costos de Producción X kilo		
Mano de Obra		
Empleados Producción	\$	16.560.000
Gerente Ventas	\$	9.600.000
Prestaciones y Paraficales	\$	6.624.000
Contratos X Labor	\$	5.000.000
Insumos		
Fertilizantes	\$	88
Fungicidas y Pesticidas	\$	78
Semilla	\$	10
Bandejas de Siembra	\$	10
Turba	\$	6
Enmienda Inicial	\$	10
Otros Costos de Producción		
Arriendo Tierra	\$	2.300
Tecnico Agropecuario	\$	1.200.000
Financiero	\$	1.731.324
ACPM Motobomba	\$	20
Plates	\$	20
Herramienta	\$	530.000
Varios Implementos	\$	3

Anexo 9

	2017	2018	2019	2020	2021
Kilos	5.760	11.520	19.200	28.800	46.320
Paño X kilo	\$ 1.000	\$ 2.200	\$ 3.488	\$ 5.425	\$ 8.888
# Restaurantes	8	11	20	30	42
Materiales Insumos	\$ 334	\$ 673	\$ 1.120	\$ 1.680	\$ 2.762
Costo Arriendo X kilo	\$ 1.300	\$ 2.281	\$ 2.488	\$ 2.587	\$ 2.891
Ingresos	\$ 28.800.000	\$ 59.504.000	\$ 103.853.600	\$ 161.980.416	\$ 235.545.406
Costo X Unidad	\$ 8.090	\$ 4.521	\$ 3.096	\$ 2.360	\$ 1.942
Costos de Producción	\$ 46.567.324	\$ 52.084.812	\$ 58.256.780	\$ 67.978.660	\$ 78.292.081
Mano de Obra	\$ 37.784.000	\$ 39.295.300	\$ 40.887.174	\$ 42.501.881	\$ 44.201.936
Empleados Producción	\$ 14.440.000	\$ 17.322.000	\$ 17.911.294	\$ 18.427.758	\$ 18.972.488
Empleados Comercial	\$ 9.800.000	\$ 9.980.000	\$ 10.352.560	\$ 10.781.894	\$ 11.220.842
Prestaciones y Paraficales	\$ 6.424.000	\$ 6.308.840	\$ 7.344.512	\$ 7.481.096	\$ 7.769.144
Contratos X Labor	\$ 2.000.000	\$ 2.300.000	\$ 2.400.000	\$ 2.424.120	\$ 2.829.358
Insumos	\$ 5.496.000	\$ 6.032.084	\$ 13.393.440	\$ 16.580.100	\$ 23.213.234
Fertilizantes	\$ 1.520.640	\$ 1.888.216	\$ 4.885.260	\$ 7.222.040	\$ 10.112.184
Fungicidas y Pesticidas	\$ 1.347.840	\$ 1.360.096	\$ 4.268.160	\$ 6.402.240	\$ 8.962.128
Semilla	\$ 172.000	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.188.480
Bandejas de Siembra	\$ 172.000	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.188.480
Turba	\$ 120.660	\$ 194.992	\$ 328.320	\$ 492.180	\$ 689.072
Enmienda Inicial	\$ 172.000	\$ 328.320	\$ 547.200	\$ 820.800	\$ 1.188.480
Otros Costos de Producción	\$ 1.322.764	\$ 1.627.388	\$ 3.326.166	\$ 4.886.430	\$ 10.076.431
Arriendo Tierra e Invernadero	\$ 772.000	\$ 1.007.434	\$ 2.796.102	\$ 4.346.474	\$ 6.528.467
Tecnico Agropecuario	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Financiero	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324	\$ 1.731.324
ACPM Motobomba	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Plates	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Herramienta	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000	\$ 530.000
Varios Implementos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Utilidad Operacional	\$ (17.797.324)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Margen Operacional	-62%	13%	43%	58%	67%
Flujo de Caja Operativo	\$ (17.797.324)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Capital de Trabajo	\$ (23.290.642)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de Inversión	\$ (41.056.988)	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Aporte en Oport. Sólida	\$ (1.056.988)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de la Financiación	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 44.576.820	\$ 94.001.956	\$ 157.550.895
Flujo de Caja Acumulado	\$ -	\$ 7.819.188	\$ 52.396.008	\$ 146.397.964	\$ 303.948.859
Rolaje Neto	\$ (41.056.988)	\$ 7.819.188	\$ 52.396.008	\$ 146.397.964	\$ 303.948.859

Anexo 10

Conclusiones

- ▶ Viabilidad
- ▶ Plan Agrícola
- ▶ Mercado
- ▶ Economías de Escala
- ▶ Rentabilidad
- ▶ Procesos

Anexo 11

Imágenes



Anexo 12



Anexo 13



Anexo 14