

Estrategia de crecimiento, para potencializar los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado dentro del programa Mercados Campesinos.

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de  
Empresas Agropecuarias

Luisa Fernanda Vélez Corrales

Asesor  
Yesid Oswaldo González Marín  
Magister en Gestión de Organizaciones

Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias  
Administración de Empresas Agropecuarias  
Caldas  
2017

Nota de aceptación

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Presidente del jurado

\_\_\_\_\_  
Jurado

\_\_\_\_\_  
Jurado

Medellín, 22 de Julio de 2017.

Dedico este trabajo especialmente a mis padres, quienes han sido un apoyo fundamental en mi proceso de formación profesional, sin duda ellos han sido mi mayor motivación para el logro de esta meta.

Luisa Fernanda Vélez Corrales

La autora expresa sus agradecimientos a:

La Corporación Universitaria Lasallista por brindarme una formación profesional integra con principios y valores.

La Alcaldía del Municipio de Medellín (Secretaria de Desarrollo Económico: Programa CEDEZO) por la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en Administración de Empresas agropecuarias.

El asesor Yesid Oswaldo González Marín, por su valioso aporte en la orientación del desarrollo de la práctica empresarial.

## Contenido

	Pág.
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Justificación.....	15
Objetivos .....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
Marco Conceptual .....	21
Centros de Desarrollo Empresarial Zonal – CEDEZO .....	22
Modelo de gestión.....	23
Orientación y diagnóstico: .....	24
Inspiración: .....	24
Acompañamiento empresarial: .....	24
Conexión: .....	25
Articulación: .....	25
Mercados Campesinos .....	26
Historia .....	26
Beneficiarios .....	27
Marco Teórico .....	29
Metodología .....	34
Población objetivo.....	34
Recolección y análisis de datos .....	35
Resultados .....	38
Reconocer el territorio rural.....	38
Fortalecer la Articulación con La Subsecretaría de Desarrollo Rural .....	39
Socialización en territorio .....	39

Identificar a los productores .....	40
Acompañamiento al productor .....	41
Conceptualización de la idea de negocio .....	41
Construcción del plan de negocio.....	44
Motivación .....	68
Puesta en marcha del plan de negocios.....	68
Postular al programa Mercados Campesinos .....	69
Requisitos.....	69
Ruta de selección .....	70
.....	71
Conclusiones y recomendaciones.....	72
Referencias .....	74
Apéndices .....	77

## Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1: Modelo de Gestión Programa CEDEZO .....	23
Ilustración 2: Ideas de negocio orientadas a la transformación de materias primas .....	42
Ilustración 3: Normatividad Agropecuaria.....	47
Ilustración 4: Módulos para el análisis del mercado.....	48
Ilustración 5: Las 7P's del Mercadeo Agropecuario .....	52
Ilustración 6: Clasificación de costos según su identificación en el producto.....	58
Ilustración 7: Línea de Crédito Individual Agropecuaria .....	60
Ilustración 8: Componentes de una Agroempresa .....	61
Ilustración 9: Ruta de selección de participantes (Estrategia de Comercialización de Desarrollo Rural) .....	71

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Estrategias para la agregación de valor, en la cadena agroproductiva .....	29
Tabla 2: Nivel de Transformación de las Materias Primas .....	31
Tabla 3: Claves para el éxito, en la agricultura de valor agregado.....	32
Tabla 4: Estructura del plan de negocios para las fincas y negocios rurales .....	33
Tabla 5: Fuentes de información primaria para el análisis documentado .....	36
Tabla 6: Criterios de selección para pequeños y medianos productores .....	40
Tabla 7: Disponibilidad maquinaria y equipo.....	46
Tabla 8: Formato - Inversión inicial .....	59
Tabla 9: Clasificación y descripción de las cuentas del balance general .....	62
Tabla 10: Conceptos básicos del estado de resultados .....	63
Tabla 11: Indicadores de rentabilidad .....	64
Tabla 12: Ejemplo del balance general .....	65
Tabla 13: Ejemplo del estado de resultados .....	66
Tabla 14: Ejemplo indicadores de rentabilidad.....	67

## Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A: Formato cuestionario conceptualización idea de negocio.....	77
Apéndice B: Formato diagrama de procesos .....	79
Apéndice C: Formato investigación de mercados .....	80
Apéndice D: Estrategia de mercadeo para el Producto.....	82
Apéndice E: Estrategia de mercadeo-Plaza, Promoción y Precio .....	83
Apéndice F: Estrategia de mercadeo- Personas, Proceso, Postventa .....	84
Apéndice G: Formato de costos de producción .....	85
Apéndice H: Formato del Balance General .....	86
Apéndice I: Formato del Estado de Resultados .....	86
Apéndice J: Formato de aplicación: Indicadores de rentabilidad .....	87
Apéndice K: Ficha de Inscripción al Programa Mercados Campesinos .....	88
Apéndice L: Ficha de identificación del producto .....	90

## Resumen

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito diseñar una estrategia para visualizar el potencial de los productores del corregimiento de San Antonio de Prado, la cual está direccionada a la generación de valor a través de la transformación de sus productos, permitiéndoles de esta manera pasar de ser productores primarios a transformadores y desde el Centro de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO), impulsar la creación de microempresas rurales con posibilidad de participar dentro el programa Mercados Campesinos, el enfoque metodológico implementado es cualitativo con un abordaje etnográfico, donde se utilizaron técnicas como el análisis documental y la observación, buscando en primer lugar conocer la realidad de los productores agropecuarios del corregimiento, para así luego diseñar una estrategia más efectiva, con el fin de generar un mayor impacto en la comunidad a intervenir. El desconocimiento de programas de los cuales se pueden beneficiar; la poca visualización de las unidades productivas como empresas y su manejo al tanteo; la desmotivación debido a los obstáculos para comercializar sus productos, la poca planificación de sus procesos productivos, y el bajo nivel de escolaridad, fueron las dificultades más comunes detectadas en la situación de los productores.

**Palabras clave:** CEDEZO, Mercados Campesinos, Ruralidad de Medellín, Productores Agropecuarios.

## **Abstract**

The purpose of this degree work was to design a strategy to visualize the potential of the producers of the corregimiento de San Antonio de Prado , which is oriented to the generation of value across the transformation of his products, allowing them to happen of being primary producers to transformers and from the Centro de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO) to promote the creation of rural microcompanies with possibility of take part inside the program Mercados Campesinos, the methodological implemented approach is qualitative with an ethnographic boarding, where the documentary analysis techniques and observation, were implemented to seeking to know first the reality of the agricultural producers of the corregimiento, and then to design a more effective strategy, in order to generate a greater impact in the community to intervening. The ignorance of programs from which they can benefit; the little visualization of the productive units like companies and their managing by trial and error; The demotivation for the obstacles to commercialize his products, the little planning of his productive processes, and the low level of education, they were the most common difficulties detected in the situation of the producers

**Key words:** CEDEZO, Mercados Campesinos, Ruralidad of Medellin, Agricultural Producers.

## Introducción

La ruralidad de Medellín, es parte fundamental para el desarrollo económico del municipio, ya que en cada uno de sus corregimientos, aún se conserva la economía campesina, la cual provee a la ciudad de alimentos, materias primas y servicios ambientales necesarios para subsistir generando así, la construcción de una dinámica económica que no solo contribuye al desarrollo del territorio rural sino también de las zonas urbanas.

Ahora bien, los productores de la zona rural de Medellín, se han venido enfrentando a diversos cambios, generados por un entorno cada vez es más dinámico que los ha llevado a buscar diferentes alternativas para mejorar sus ingresos y calidad de vida. En la búsqueda de estas alternativas surgen ideas de emprendimiento, algunas de ellas orientadas a la generación de valor agregado de sus productos agropecuarios por medio de la transformación, logrando así obtener mejores ingresos y mejorar sus condiciones de vida.

Dada la importancia del territorio rural en la dinámica económica del municipio, La alcaldía de Medellín encuentra fundamental diseñar programas que contribuyan al desarrollo de sus corregimientos, entre ellos encontramos el programa CEDEZO (Centros de Desarrollo Empresarial Zonal), de la Subsecretaría Creación y Fortalecimiento Empresarial, el cual mediante su presencia en diferentes comunas de la ciudad de Medellín, incluyendo cada uno de sus corregimientos, articula las diferentes iniciativas orientadas a la creación, el desarrollo y la consolidación de fami y microempresas con otros programas y proyectos del ecosistema que apoyan el

emprendimiento de la ciudad (Secretaría de Desarrollo Económico Alcaldía de Medellín, 2016). Dentro de su modelo de gestión, el programa incluye el apoyo a la comercialización de sus beneficiarios por medio de la participación en ferias y eventos donde se generan nuevos espacios de mercado, con la oportunidad de dar a conocer los productos e impulsar sus ventas. Dentro de este acompañamiento comercial se establece una articulación con el programa Mercados Campesinos de la Subsecretaría De Desarrollo Rural, en el cual se abren espacios de comercialización directa a los pequeños o medianos productores agropecuarios y/o emprendedores transformadores de productos agropecuarios, provenientes de los 5 corregimientos de la ciudad de Medellín (San Antonio de Prado, Altavista, San Cristóbal, Santa Elena y San Sebastián de Palmitas) (Alcaldía de Medellín, 2017a).

Siendo así, mediante este trabajo se pretende presentar el diseño de una estrategia para visualizar el potencial de los productores del corregimiento de San Antonio de Prado y brindar un acompañamiento donde se evidencie un proceso de crecimiento y fortalecimiento, direccionado a la generación de valor a través de la transformación de sus productos, permitiéndoles de esta manera pasar de ser productores primarios a transformadores y así impulsar la creación de microempresas rurales con posibilidad de participar dentro el programa Mercados Campesinos, mejorando así, su competitividad ya que se establece una diferenciación de sus productos, los cuales son llevados directamente al consumidor final, por tanto se eliminan los intermediarios, y se aumentan las posibilidades de obtener mayores ingresos contribuyendo de esta forma al desarrollo territorial y al bienestar de los actores rurales del corregimiento.

Para empezar con el desarrollo del presente trabajo se explicaran algunos conceptos y referentes teóricos necesarios para el planteamiento de la estrategia, seguido de la metodología implementada para su diseño, y finalmente los resultados obtenidos con sus respectivas conclusiones.

## Justificación

El programa CEDEZO cuenta con sedes físicas en diferentes comunas de la ciudad de Medellín, con el fin de garantizar el fácil acceso a todos los habitantes de las comunas y corregimientos, por esto se consideran que son la presencia en el territorio de la Secretaria de Desarrollo económico y la Alcaldía (Alcaldía de Medellín, 2017b).

La práctica empresarial se desarrolló en la sede del programa, ubicada en la comuna 80, que corresponde al corregimiento de San Antonio de Prado, el cual tiene un área de 50.75 km<sup>2</sup>, de los cuales 50,49 km<sup>2</sup> corresponden a la zona rural (Alcaldía de Medellín, 2006). Donde presenta un paisaje marcadamente campesino, acentuado en sus partes altas por la presencia dominante de grandes propiedades dedicadas en parte a la ganadería y al cultivo de bosque de cipreses; y en su zona media baja, existe una estructura predial de pequeñas fincas familiares en donde subsisten las actividades agrícolas que en el pasado tuvieron una gran importancia en el corregimiento (Alcaldía de Medellín, 2007).

A pesar de que el área rural del corregimiento se ha visto afectada por la fuerte expansión urbana que ha recibido en los últimos años, esta sigue teniendo gran importancia para el suministro de alimentos y servicios ambientales al municipio de Medellín, pues la economía campesina y las familias campesinas, son quienes manejan las unidades de producción, conocen el campo y saben cómo explotarlo. “Por tanto se propone apoyar las iniciativas productivas de los agricultores locales, así como los emprendimientos empresariales en la producción agrícola, pecuaria, silvícola o

forestal, para la conformación, transformación, procesamiento y fortalecimiento de encadenamientos, de bienes y servicios” (Moisá & Hernández, 2010).

Contribuyendo al planteamiento anterior dentro del programa CEDEZO se ofrecen diferentes servicios los cuales se centran en las líneas de apoyo al emprendimiento y al fortalecimiento de las unidades económicas ya establecidas, mediante actividades como capacitaciones, asesorías personalizadas, charlas, conferencias, visitas empresariales, y apoyo a la comercialización. Esta última se realiza por medio de muestras y ferias empresariales donde participan los empresarios acompañados por el programa, permitiéndoles dar a conocer sus productos y atraer nuevos clientes, dentro de estos espacios de comercialización se encuentran los Mercados Campesinos donde participan productores, es decir aquellos habitantes que cultivan productos agrícolas en sus parcelas o veredas; y a transformadores del campo es decir, emprendedores que transforman productos agrícolas o alimentos provenientes de los cinco corregimientos (Alcaldía de Medellín, 2017a). Al programa CEDEZO le corresponde acompañar específicamente a los transformadores, ofreciéndoles un proceso de fortalecimiento para impulsarlos y brindar la oportunidad de comercializar sus productos en los mercados campesinos.

Dado lo anterior mediante el desarrollo de la práctica empresarial en el programa CEDEZO, se realiza el diseño de una estrategia de crecimiento para los pequeños o medianos productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado, mediante un proceso de acompañamiento empresarial donde se evidencie el fortalecimiento y se promueva la generación de valor agregado a la producción agropecuaria entendiendo esto como "El incremento del valor de un producto

agroalimentario alcanzado durante las etapas de adecuación, conservación, procesamiento, empaque, valorización de atributos específicos o la comercialización" (IICA, s. f.) con el fin de potencializar su participación en el programa mercados campesinos, representando el potencial del corregimiento de San Antonio de Prado, donde a pesar de la fuerte expansión urbana experimentada, se sigue conservando gran parte del territorio rural. Por consiguiente se ambiciona mejorar la productividad y competitividad de los productores, ya que se establece una diferenciación de sus productos, se atraen nuevos clientes y consolidan relaciones con diferentes actores que impulsan su crecimiento en el mercado, más aun teniendo en cuenta que la mayoría de los productores del sector agropecuario se ven limitados a la hora de comercializar sus productos, bebido a la cantidad de intermediarios presentes en la cadena de comercialización, que dificulta llegar directamente al cliente disminuyendo considerablemente su participación en la ganancia del producto.

Así lo podemos evidenciar en el caso de la microempresa "SanSebas", creada por la emprendedora Luz Elena Olarte y Oscar Cano del corregimiento de San Sebastián de Palmitas. SanSebas es una microempresa transformadora de Cebolla Junca, la cual ofrece a sus clientes la cebolla cortada e higiénicamente empacada, extracto de cebolla, cebolla deshidratada y su producto estrella "La Salsa dulce de Cebolla Junca". Según sus creadores esta nace por la necesidad de solucionar las dificultades que presentaban los productores del corregimiento al momento de comercializar la cebolla, ya que debido a los múltiples intermediarios de la cadena de comercialización, el pago final que recibían por su producto era muy bajo.

*“Además quisimos formar una empresa de alto impacto social en el sector ya que más o menos el 50% de la población se dedica al cultivo de esta hortaliza. Queremos dar a los cultivadores un precio justo para evitar así el desplazamiento a la ciudad y se queden en su entorno natural. Nuestra empresa buscará una economía incluyente donde todos los involucrados nos beneficiemos.”* Microempresa SanSebas (Comunicación personal, 26 de abril, 2017).

Por consiguiente el programa CEDEZO logra identificar estas ideas emprendedoras y las potencializa mediante un acompañamiento empresarial generando articulación con otros programas de la secretaria de Desarrollo Económico, como lo es Mercados Campesinos. Como muestra de ello podemos regresar de nuevo al caso de la microempresa SanSebas y sus creadores Luz Elena Olarte y Oscar Cano quienes son usuarios del CEDEZO de San Sebastián de Palmitas, y se han beneficiado del acompañamiento brindado por el programa.

*“El CEDEZO hizo posible la participación de SanSebas en los mercados campesinos y cuento con ellos para el fortalecimiento de nuestra empresa, y nuestra experiencia en mercados campesinos ha sido muy gratificante porque nos fortalecen económicamente, son vitrina y promoción de nuestros productos”* Microempresa SanSebas (Comunicación personal, 26 de abril, 2017).

En efecto el caso de la microempresa SanSebas evidencia como el programa CEDEZO contribuye al desarrollo rural de Medellín, por medio del apoyo al empresarismo de los corregimientos, dado esto es importante que desde el programa,

se desarrollen estrategias para lograr descubrir e impulsar aquellas ideas de emprendimiento y así lograr un mayor impacto en la comunidad rural.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia de crecimiento, para potencializar los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado, dentro del programa Mercados Campesinos.

### **Objetivos específicos**

Reconocer los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado con mayor potencial de crecimiento para participar en el programa Mercados campesinos.

Identificar las principales necesidades de los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado con mayor potencial de crecimiento, para participar en el programa Mercados campesinos.

Determinar el plan de acción para potencializar los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado dentro del programa Mercados Campesinos.

## Marco Conceptual

El desarrollo del presente trabajo se realizó en San Antonio de Prado, corregimiento 80, ubicado en el extremo suroccidental de la ciudad de Medellín, el cual posee una extensión de 60,4 Km<sup>2</sup>, y está compuesto por nueve veredas: Potrerito, La Florida, Yarumalito, El Salado, Astillero, Montañita, La Verde, San José y su zona urbana o parte central. La población que se referencia en el presente trabajo se basa en el Plan de Desarrollo Medellín Cuenta Con Vos 2016-2019 para San Antonio de Prado, según el cual el corregimiento cuenta con una población aproximada de 113.202 habitantes, equivalente al 5% del total de la población del municipio de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2016).

Su territorio se caracteriza por tener un paisaje marcadamente campesino, acentuado en sus partes altas por la presencia dominante de grandes propiedades dedicadas en parte a la ganadería y al cultivo de bosque de cipreses; y en su zona media baja, existe una estructura predial de pequeñas fincas familiares en donde subsisten las actividades agrícolas que en el pasado tuvieron una gran importancia en el corregimiento (Alcaldia de Medellín & Corporación Ecológica y Cultura Penca de Sábila, 2007).

A pesar de que el área rural del corregimiento se ha visto afectada por la fuerte expansión urbana que ha recibido en los últimos años, esta sigue teniendo gran importancia para el suministro de alimentos y servicios ambientales al municipio de Medellín, pues aún se conserva un poco la dinámica de la economía campesina y las

tradiciones de las familias campesinas, que son quienes manejan las unidades de producción, conocen el campo y saben cómo explotarlo.

### **Centros de Desarrollo Empresarial Zonal – CEDEZO**

Es un programa de la Secretaria de Desarrollo Económico el cual fue diseñado por la Alcaldía de Medellín y nace bajo la estrategia de Cultura E en el año 2005, con el propósito de articular las diferentes iniciativas orientadas a la creación, el desarrollo y la consolidación de fami y microempresas con otros programas y proyectos del ecosistema que apoyan el emprendimiento de la ciudad, para así contribuir al desarrollo económico del territorio en la zona de intervención. El programa CEDEZO cuenta con sedes físicas en diferentes en la ciudad de Medellín, con el fin de garantizar el fácil acceso a todos los habitantes de las comunas y corregimientos, por esto se consideran que son la presencia en el territorio de la Secretaria de Desarrollo económico y la Alcaldía (Alcaldía de Medellín, 2017c).

Dentro del programa se ofrecen diferentes servicios los cuales se centran en las líneas de apoyo al emprendimiento y al fortalecimiento de las unidades económicas ya establecidas, mediante actividades como capacitaciones, asesorías personalizadas, charlas, conferencias, visitas empresariales, y apoyo a la comercialización, todo esto orientado a cumplir su principal objetivo que es mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, especialmente en los sectores más vulnerables, a través de la promoción y fortalecimiento del tejido empresarial de la ciudad y de la Región (Alcaldia de Medellín, 2010).

## Modelo de gestión

Cuando hablamos de un modelo de gestión, lo podríamos definir como una estructura para administrar los recursos disponibles, con el fin de lograr los objetivos de la organización, es decir el conjunto de acciones o actividades planificadas que permitirán alcanzar los propósitos organizacionales.

Acorde con lo anterior el programa CEDEZO, en su modelo de gestión tiene definidas diferentes líneas de trabajo: Orientación y diagnóstico, inspiración, acompañamiento empresarial, conexión y articulación. Las cuales son aplicadas de manera conjunta y direccionadas a contribuir al desarrollo económico de los territorios en las diferentes zonas que se intervienen.

### Ilustración 1: Modelo de Gestión Programa CEDEZO



Fuente: Alcaldía de Medellín, 2017b.

**Orientación y diagnóstico:**

En esta línea se busca orientar y diagnosticar a los diferentes emprendedores y empresarios, para identificar las necesidades de sus ideas de negocio o empresas y dependiendo del tipo de necesidad que presenten, direccionarlos a los diferentes programas que ofrece la Secretaria de Desarrollo Económico, el ecosistema del emprendimiento, actores locales, y dependencias de la Alcaldía, según corresponda.

**Inspiración:**

Durante los últimos años se han presentado elevados índices de mortalidad empresarial en la región, lo cual se evidencia con una tasa de mortalidad empresarial del 36,63% para el periodo 2004-2014 (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2015), dado esto es indispensable impulsar al emprendedor o empresario, por ende el programa busca desde esta línea de trabajo motivar a los emprendedores y empresarios desde el modelo de éxito propuesto por Simon Sinek, el cual desarrollo “El Circulo Dorado” como una herramienta que permite a las empresas preguntarse el ¿Qué hacen? ¿Cómo lo hacen? Y ¿Por qué lo hacen? Dándole mayor importancia a esta última pregunta ya que define el propósito de la empresa, siendo este el soporte y la inspiración no solo para permanecer si no para crecer en el ámbito empresarial. De manera que este proceso de intervención se debe realizar en cada una de las sedes del programa buscando la fidelización y la reducción de la mortalidad empresarial.

**Acompañamiento empresarial:**

Basados en el diagnostico empresarial donde se identifican las diferentes fortalezas y debilidades, se empieza un proceso de acompañamiento a los empresarios

y emprendedores por medio de capacitaciones donde se adquieren los conocimientos teóricos y prácticos, que permiten fortalecer las diferentes áreas empresariales y alcanzar un mejor desempeño. Así mismo dentro de este proceso se realizan cursos, charlas y talleres de mentalidad emprendedora, educación financiera, creatividad e innovación con el fin de que los beneficiarios desarrollen y fortalezcan sus competencias emprendedoras.

### **Conexión:**

Dentro de esta se busca hacer el enlace de los emprendedores y empresarios con los diferentes actores de interés de su entorno; esto se realiza por medio de muestras y ferias empresariales donde participan los empresarios acompañados por el CEDEZO, permitiéndoles dar a conocer sus productos y atraer nuevos clientes. Por otra parte se promueve la conexión con otras empresas para que tengan la oportunidad de ser proveedores o se generen alianzas con agremiaciones que les permiten participar y obtener diferentes beneficios

### **Articulación:**

La articulación con los diferentes aliados es considerado como la principal estrategia mediante la cual el programa CEDEZO lograra el cumplimiento de sus objetivos, ya que permite ofrecer a los emprendedores y empresarios mayores propuestas académicas, asesorías especializadas, alternativas de financiación y acceso a mercados. Este genera así mayor disponibilidad de herramientas para que tanto emprendedores como empresarios tengan mayor probabilidad de éxito, con sus empresas e ideas de negocio. Dentro de los Aliados están las Instituciones de educación superior, las empresas públicas y privadas, las dependencias de la Alcaldía,

entre ellas los programas y proyectos de la Secretaria de Desarrollo Económico, los programas y proyectos de orden departamental y nacional, los emprendedores, líderes comunitarios, las entidades dedicadas al emprendimiento en la ciudad que hacen parte del ecosistema, la comunidad en general, entre otras (Alcaldía de Medellín, 2017b).

### **Mercados Campesinos**

Es un programa de la Subsecretaria de Desarrollo Rural de la Alcaldía de Medellín, en el cual se acompañan y apoyan a los microempresarios y productores campesinos, provenientes de los 5 corregimientos de la ciudad de Medellín (San Antonio de Prado, San Sebastián de Palmitas, Altavista, San Cristóbal y Santa Elena). En este se generan espacios de comercialización directa, en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, generando que los campesinos la oportunidad de llegar directamente al consumidor final y evitar la cadena de intermediarios que suelen presentarse en la comercialización tradicional. De este modo se busca que los microempresarios y productores campesinos constituyan, dinamicen y fortalezcan emprendimientos que aporten al desarrollo rural del Municipio de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2017a).

### **Historia**

Los Mercados Campesinos fueron creados en la ciudad de Medellín, por el acuerdo municipal Nro.39 de 13 de septiembre de 1988, el cual se establece como una estrategia del gobierno local con el fin fomentar y mejorar la producción de los pequeños y medianos campesinos de los corregimientos impactando de manera positiva el desarrollo social y económico del municipio (González Ospina, 2015). Su

reglamentación fue establecida por medio del Decreto 102 de 1989, el cual fue modificado por última vez mediante el decreto 497 de 2000.

### **Beneficiarios**

El programa mercados campesinos está dirigido a productores, es decir aquellos habitantes que cultivan productos agrícolas en sus parcelas o veredas; y a transformadores del campo es decir, emprendedores que transforman sus productos agrícolas, provenientes de los cinco corregimientos del municipio de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2017a).

#### ***Productor campesino agropecuario:***

Dentro de los beneficiarios considerados como productores, encontramos una subdivisión entre pequeños y medianos productores los cuales según el artículo 3, de la ley 107 de 2000 se consideran:

*Pequeños productores rurales:* Son pequeños productores agropecuarios los propietarios, poseedores o tenedores a cualquier título que directamente o con el concurso de sus familias exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos unidades agrícolas familiares y siempre que deriven de su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zootecnia por lo menos el 70% de sus ingresos

*Medianos productores rurales:* Los poseedores o tenedores que a cualquier título exploten un predio rural, que supere el área y los ingresos de dos unidades agrícolas familiares en su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zootecnia, y hasta 5

unidades agrícolas familiares y que no superen en ingresos los 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2000).

***Transformadores:***

Son aquellas personas que participan en el mercado, ofreciendo productos transformados, es decir aquellos emprendedores rurales que transforman los productos agropecuarios provenientes de sus fincas, en productos finales tales como: arepas, tortas, panes, dulces, mermeladas, jugos, conservas, salsas, entre otros.

***Otros Beneficiarios:***

Son aquellos que por su antigüedad son reconocidos como usuarios del programa. Esta antigüedad debe ser certificada por La Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.

## Marco Teórico

En el diseño de la estrategia para potencializar los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado dentro del programa Mercados Campesinos, se considera a la transformación como una alternativa para generar valor a los productos de origen agropecuario, en este sentido cuando se habla de valor agregado, se suele referir a un indicador cuantitativo calculado a través de determinadas fórmulas de contabilidad, Sin embargo en el marco del presente trabajo la agregación de valor a productos de origen agropecuario está relacionada con el interés en que los productores primarios y los territorios incrementen sus ingresos y su participación en la formación de los precios finales de bienes y servicios (Riveros, 2014).

**Tabla 1: Estrategias para la agregación de valor, en la cadena agroproductiva**

	<b>Descripción de la estrategia</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Producto y/o proceso</b>	Son aquellas que implican cambios en el estado físico del producto y/o la valoración de atributos específicos del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de conservación y transformación</li> <li>• Valoración de atributos intangibles</li> <li>• Generación de bioenergía</li> </ul>
<b>Unidad Agropecuaria</b>	Son aquellas que resultan en la diversificación de las actividades agropecuarias y en la generación de ingresos adicionales al agronegocio principal, disminuyendo así la vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroturismo</li> <li>• Retribuciones por servicios ambientales</li> <li>• Aprovechamiento de biodiversidad, biocomercio</li> <li>• Aprovechamiento de subproductos y residuos</li> </ul>
<b>Aumento de la eficiencia</b>	Puede darse tanto en los procesos productivos, de procesamiento y de comercialización, como también en aspectos organizacionales y administrativos, el aprovechamiento de los recursos disponibles, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de pérdidas en manejo de poscosecha</li> <li>• Aprovechamiento de subproductos y residuos</li> <li>• Integración vertical en la cadena productiva</li> <li>• Circuitos cortos de comercialización.</li> </ul>

Fuente: Riveros, 2014.

Partiendo del objetivo de la estrategia que se pretende diseñar y el análisis del cuadro anterior, presentado por el investigador y representante del IICA<sup>1</sup> Hernando Riveros en su libro: *“Valor agregado en los productos de origen agropecuario Aspectos conceptuales y operativos”*; nos enfocaremos principalmente en la transformación como estrategia para agregar valor a los productos agropecuarios, la cual es definitiva por el autor Riveros como: “ la forma más conocida y tradicional de generar valor a los productos de origen agropecuario, este proceso conlleva a que un producto fresco sea sometido a operaciones, como almacenamiento, limpieza, o la elaboración de un producto procesado. Todo esto orientado a satisfacer los requerimientos puntuales de los clientes” (Riveros, 2014).

Por otro lado en 1992 el especialista en Gestión de la Agroindustria y el Desarrollo James Austin, desarrolló el libro *“Análisis de proyectos agroindustriales”* constituyendo una guía para el diseño y la evaluación de proyectos agroindustriales donde la transformación de los productos agropecuarios, se relaciona con el concepto de agroindustria, definida Austin como el procesamiento de materiales de origen vegetal o animal, el cual implica la transformación y preservación a través de la alteración física, química, almacenamiento, envasado y distribución; además este autor considera que la agroindustria contribuye significativamente al desarrollo económico, y lo explica en cuatro razones:

En primer lugar, las agroindustrias individuales son esenciales para el desarrollo del sector agrícola de una nación porque son el método principal de transformar los productos agrícolas crudos en productos terminados para el consumo. En segundo

---

<sup>1</sup> IICA: Para efectos de este trabajo se interpretará la sigla como Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

lugar, la agroindustria constituye la mayoría del sector manufacturero de un país en desarrollo. En tercer lugar, los productos agroindustriales son con frecuencia las principales exportaciones de un país en desarrollo. En cuarto lugar, el sistema alimentario proporciona a la nación los nutrientes esenciales para el bienestar de una población en expansión (Austin, 1992).

Así mismo es necesario comprender los diferentes niveles de transformación que pueden sufrir los productos agropecuarios según Austin (1992):

**Tabla 2: Nivel de Transformación de las Materias Primas**

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<b>Actividad de procesamiento seleccionada</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza</li> <li>• clasificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelado</li> <li>• Molienda</li> <li>• Corte</li> <li>• mezcla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocción,</li> <li>• Pasteurización</li> <li>• Enlatado</li> <li>• Deshidratación</li> <li>• Congelación</li> <li>• Tejeduría,</li> <li>• Extracción</li> <li>• Montaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteración química</li> <li>• Texturización</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutas y vegetales frescos</li> <li>• huevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cereales</li> <li>• Carnes</li> <li>• Especias</li> <li>• Alimentos para animales</li> <li>• Yute</li> <li>• Algodón</li> <li>• Harina</li> <li>• Madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lácteos</li> <li>• Frutas y vegetales enlatados o congelados</li> <li>• Embutidos</li> <li>• Salsas</li> <li>• Textiles</li> <li>• Aceites</li> <li>• Azúcar</li> <li>• Bebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos instantáneos</li> <li>• Productos vegetales texturizados</li> </ul>

Fuente: Austin, 1992.

En el mismo sentido, otro de los autores que han hecho importantes aportes en este campo de estudio ha sido el especialista en Agricultura Holly Born, quien ha participado en estudios y proyectos del Programa de Agricultura Sostenible Región Sur

de Investigación y Educación (SARE) del USDA.<sup>2</sup>, entre ellos el análisis de casos y experiencias en diferentes explotaciones agropecuarias donde los agricultores fueron agregando valor a sus productos por medio de la transformación, y en el cual el autor Born logró identificar algunos factores que incidían positivamente en el proceso de agregación de valor, los cuales denominó como: “*Claves para el éxito: en la agricultura de valor agregado*”, dirigidas al corto y largo plazo:

**Tabla 3: Claves para el éxito, en la agricultura de valor agregado**

Corto Plazo	Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empiece pequeño y crezca naturalmente</li> <li>• Tomar decisiones basadas en buenos registros</li> <li>• Crear un producto de alta calidad</li> <li>• Seguir la producción impulsada por la demanda</li> <li>• Conseguir que toda la familia o los socios participen</li> <li>• Manténgase informado</li> <li>• Plan para el futuro</li> <li>• Evaluación continua</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Capitalización adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque</li> <li>• Establecer una base de clientes leal</li> <li>• Elija algo que le guste hacer y algo que se ajuste a su personalidad y metas</li> </ul>

Fuente: Born & Bachmann, 2006.

Una perspectiva más amplia ha sido adoptada por los autores (DiGiacomo, King, & Nordquist, 1996) investigadores del programa Investigación y Educación en Agricultura Sostenible (SARE), quienes mediante diferentes casos de estudio han planteado una *guía para desarrollar un plan de negocios para las fincas y negocios rurales*, (Ver tabla 4) en la cual plasma una estructura compuesta por cinco tareas de planificación que inicia con la planificación de valores, pasando la historia y la situación

<sup>2</sup> Para efectos de este trabajo se Interpretara la sigla en inglés USDA como El Departamento de Agricultura de Los Estados Unidos.

actual donde se evalúan las diferentes áreas la empresa agropecuaria; por la misión, visión y objetivos, luego por la planificación de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos, y finalmente la redacción del plan de negocios.

En conjunto, estos estudios apoyan la idea de que los proyectos productivos orientados a la generación de valor agregado en el sector agropecuario, constituyen un segmento significativo y dinámico del sector económico y son de gran importancia para el desarrollo de los países.

**Tabla 4: Estructura del plan de negocios para las fincas y negocios rurales**

Tarea de planificación	Descripción
<p align="center"><b>Tarea Uno: Identificar Valores</b></p>	<p align="center"><b>¿Qué es importante para usted?</b></p> <p>Definir los valores estándares, creencias o cualidades que usted considera que vale la pena defender o perseguir. Sus valores configuran directamente su estrategia de negocio y opciones de manejo de la granja.</p>
<p align="center"><b>Tarea Dos: Historia de empresa agropecuaria y Situación Actual</b></p>	<p align="center"><b>¿Qué Tienes?</b></p> <p>A continuación, evaluará sistemáticamente su operación en términos de las cuatro áreas clave de gestión: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.</p>
<p align="center"><b>Tarea Tres: Visión, Misión y Objetivos</b></p>	<p align="center"><b>¿A dónde quiere ir?</b></p> <p>Imaginar su futuro y establecer metas basadas en cualquier idea de planificación a corto y largo plazo que usted tiene para su negocio y así mismo Identificar la misión que eventualmente formarán la base del plan estratégico de su negocio.</p>
<p align="center"><b>Tarea Cuatro: Planificación estratégica y evaluación</b></p>	<p align="center"><b>¿Qué rutas puede tomar para llegar a donde quiere ir?</b></p> <p>Diseñar el plan estratégico para lograr los objetivos planteados</p>
<p align="center"><b>Tarea Cinco: Presente, implemente y monitoree su plan de negocios</b></p>	<p align="center"><b>¿Qué ruta tomará y cómo comprobará su progreso a lo largo del camino?</b></p> <p>Plan de negocios, implementar la estrategia y evaluar el progreso.</p>
<p align="center">Dentro de cada tarea de planificación, se abordan las cuatro áreas de planificación funcional clave: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.</p>	

Fuente: DiGiacomo et al., 1996

## **Metodología**

El enfoque metodológico del presente trabajo es cualitativo con un abordaje etnográfico, este permite describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado practican usualmente y el significado que le dan a ese comportamiento bajo condiciones especiales o comunes (Álvarez & Jurgenson, 2003). Se toma este enfoque ya que en primera instancia fue necesario generar un acercamiento con la comunidad rural del corregimiento y así identificar las necesidades, debilidades o problemáticas más comunes que impiden a los productores emprender proyectos orientados a la generación de valor agregado a través de la transformación de sus productos, esta información facilitó en gran medida el diseño de la estrategia de crecimiento, para potencializar los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado dentro del programa Mercados Campesinos, ya que permitió determinar aspectos claves en los que se debe hacer un mayor énfasis durante el desarrollo de la estrategia. Podemos concluir entonces, que con la implementación de esta metodología se buscó en primer lugar conocer la realidad de los productores agropecuarios del corregimiento, para así luego diseñar una estrategia más efectiva, con el fin de generar un mayor impacto en la comunidad a intervenir.

### **Población objetivo**

La estrategia está dirigida a los pequeños y medianos productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado, del municipio de Medellín, y a su vez generará impacto en la población total del corregimiento la cual según el Plan de Desarrollo Medellín Cuenta Con Vos 2016-2019 para San Antonio de Prado, es de

aproximadamente 113.202 habitantes, equivalente al 5% del total de la población del municipio de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2016).

### **Recolección y análisis de datos**

El primer paso en este proceso fue el análisis documental, utilizando fuentes de información primaria las cuales se pueden observar en la tabla 5. Es así como se constituye entonces, el punto de partida para el diseño de la estrategia, obteniendo información valiosa referente al corregimiento, como su población, caracterización de su territorio, actividades económicas y la vocación productiva de sus veredas, y así mismo, aspectos relevantes de los programas que están directamente relacionados con la estrategia, como los procesos claves para su funcionamiento, su reglamentación, requisitos, y otras condiciones que se deben tener en cuenta para que el objetivo de la estrategia diseñada vaya de la mano con los objetivos del programa CEDEZO y Mercados Campesinos, los cuales a su vez deben contribuir al adecuado desempeño de las funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico.

En el siguiente paso se utilizó los métodos de recolección de datos, relacionados con la observación participante, ya que se logró una inmersión con la comunidad, mediante la realización de recorridos a algunas veredas, donde se generó la oportunidad de visualizar las unidades productivas de los pequeños y medianos productores agropecuarios, sus procesos productivos y las circunstancias socioculturales de su entorno. A demás se hizo contacto con beneficiarios que han recibido apoyo por parte del Programa CEDEZO y participan como transformadores en Mercados Campesinos, esto con el fin de conocer como ha sido su experiencia y cuál es su opinión acerca del acompañamiento brindado por ambos programas.

**Tabla 5: Fuentes de información primaria para el análisis documentado**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
Alcaldía de Medellín, Universidad Nacional	2010	Atlas Veredal de Medellín
Alcaldía de Medellín	2016	Plan de Desarrollo Local de la comuna 80, Corregimiento de San Antonio de Prado 2016-2019
Alcaldía de Medellín, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial	2017	Plan de Trabajo Anual CEDEZO San Antonio de Prado
Alcaldía de Medellín, Subsecretaría de Creación y Fortalecimiento Empresarial	2017	Presentación Programa CEDEZO
Alcaldía de Medellín, Secretaria de Desarrollo Económico	2017	Presentación Secretaria de Desarrollo Económico-Ecosistema de Emprendimiento
Alcaldía de Medellín, Subsecretaría de Desarrollo rural	2017	Reglamento Interno de Mercados Campesinos
Alcaldía de Medellín, Departamento Administrativo de Planeación Municipal	2015	Resultados Encuesta Calidad de Vida 2015
Alcaldía de Medellín, Subsecretaría de Desarrollo rural	2017	Ruta de Selección de participantes en la Estrategia de Comercialización- Mercados Campesinos

Fuente: Autora del proyecto, 2017.

Siguiendo con el análisis dicha información se realiza un diagnóstico que permitió identificar cuáles son las principales necesidades y dificultades que los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado deben enfrentar cuando deciden emprender proyectos productivos relacionados con la generación de valor a sus productos por medio de la transformación, las cuales relacionamos a continuación:

- Desconocimiento de los programas de la Secretaria de Desarrollo Económico, por medio de los cuales pueden obtener beneficios para hacer realidad sus ideas de emprendimiento.
- Poca visualización de las fincas o unidades productivas como empresas.
- Manejo de unidades productivas al tanteo, sin información de producción, sistemas de contabilidad y costos.

- Desmotivación debido a las dificultades que tienen para comercializar sus productos transformados.
- Desconocimiento de las alternativas disponibles para generar valor agregado a sus productos.
- No se cuentan con los recursos económicos suficientes, para iniciar su proyecto.
- Poca planificación de sus procesos productivos, incurriendo en pérdidas económicas.
- Altos costos de transporte para la comercialización de sus productos, debido a la lejanía de algunas veredas.
- Bajos niveles de escolaridad

## **Resultados**

Teniendo en cuenta las principales necesidades y dificultades de los productores agropecuarios del corregimiento de San Antonio de Prado, se diseñó la siguiente estrategia con el fin de visualizar su potencial y brindarles un acompañamiento donde se evidencie un proceso de crecimiento y fortalecimiento, direccionado a la generación de valor a través de la transformación de sus productos, permitiéndoles de esta manera pasar de ser productores primarios a transformadores y así impulsar la creación de microempresas rurales con posibilidad de participar dentro el programa Mercados Campesinos.

### **Reconocer el territorio rural**

Para iniciar el desarrollo de la estrategia es necesario identificar la estructura territorial del corregimiento, es decir, la diferenciación entre la zona rural y la cabecera urbana. Permitiendo de este modo reconocer cuáles son las veredas que lo conforman con su respectiva caracterización haciendo énfasis en sus zonas productivas y su oferta agropecuaria, con lo cual se obtendrá información necesaria para el empoderamiento del territorio y en efecto facilitar la toma de decisiones en el proceso estratégico.

En primera instancia es importante reconocer la ruralidad y su papel dentro el área de intervención ya que el Municipio de Medellín es ciudad y campo a la vez: el 70% del territorio de la ciudad es rural. Sin embargo, poco conocemos de “esa otra Medellín” e inclusive existen ciudadanos que ignoran su existencia y se sorprenden

cuando comienzan a descubrirla (Alcaldía de Medellín & Universidad Nacional de Colombia, 2010).

### **Fortalecer la Articulación con La Subsecretaría de Desarrollo Rural**

Una vez se tenga claridad de las principales características de la zona a intervenir, se establece un enlace inicial con los profesionales de campo de la subsecretaría de desarrollo rural, quienes se encargan de identificar las unidades productivas del territorio. Por medio de este se informa acerca de la estrategia y su propósito, buscando establecer una alianza donde se genere un trabajo en equipo y se complementen las funciones de ambos programas, con el mismo fin de fomentar el desarrollo económico de las zonas rurales del corregimiento, Y así facilitar la identificación de productores con ideas de emprendimiento orientadas a la generación de valor por medio de la transformación de sus productos, y brindarles el apoyo necesario por parte del programa CEDEZO.

### **Socialización en territorio**

La ruralidad del municipio de Medellín está compuesta por 52 veredas, las cuales en su mayoría se encuentran alejadas de la cabecera urbana, dadas estas condiciones es más propenso que la comunidad rural tenga desconocimiento acerca de los programas, de los cuales pueden obtener beneficios para mejorar sus condiciones de vida.

Por tanto una vez se haya establecido el enlace con la Subsecretaría de Desarrollo Rural, el siguiente paso de la estrategia es empoderarse del territorio dando a conocer el programa, para esto se proyectan recorridos a cada una de las veredas del corregimiento en compañía de los profesionales de campo, donde se hace una

socialización del programa, y un acercamiento con los habitantes de la zona rural ya que “La necesidad de repensar el desarrollo de la ruralidad exige la participación activa y real de los habitantes de los territorios, gran parte de los cuales están marginados del desarrollo y presionados a abandonar sus tierras y actividades” (Moisá & Hernández, 2010).

### **Identificar a los productores**

En los recorridos realizados se podrán detectar productores con características emprendedoras que desean agregar valor a sus productos, o tienen ideas de negocio dirigidas a transformar sus productos primarios, los cuales necesitan una guía para convertir su idea en un proyecto viable y sostenible. La principales características que destacan a un emprendedor es la capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas (Formichella, 2004). Así mismo estos productores deben cumplir con los criterios de pequeños o medianos productores establecidos en la ley 607 de 2000 que se relacionan a continuación:

**Tabla 6: Criterios de selección para pequeños y medianos productores**

<b>Criterio</b>	<b>Pequeño productor</b>	<b>Mediano productor</b>
Ingresos derivados de actividad agropecuaria	70% del total de sus ingresos	Menos de 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes
UAF <sup>3</sup>	Hasta 2	2 a 5

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2000.

<sup>3</sup> UAF: Para efectos de este trabajo la sigla UAF se entenderá como: Unidad Agrícola Familiar

Al reconocer los productores con potencial emprendedor, se realizan visitas a sus respectivas unidades productivas, se hace un proceso de sensibilización donde se da a conocer el proceso de la estrategia y su finalidad, una vez estos manifiesten interés en participar se realiza la inscripción en el programa CEDEZO y posteriormente se elabora un diagnóstico inicial donde se analiza la idea general de su de negocio, sus intereses, necesidades y oportunidades. Este diagnóstico será la base para iniciar el acompañamiento por parte del programa, donde se harán una serie de asesorías para la conceptualización de su idea, la construcción de un plan de negocio, y su puesta en marcha.

### **Acompañamiento al productor**

En esta etapa se inicia el proceso de asesoramiento con el productor seleccionado, en la cual es necesario tener una capacidad de comunicación interpersonal para desempeñar con más eficacia las actividades de apoyo realizadas con los emprendedores de la población rural. Además es importante incluir la utilización de técnicas como debates de grupo, material ilustrado, entre ellos rotafolios y otros medios tales como el vídeo y elementos audiovisuales que pueden utilizarse para compartir ideas e inducir a la reflexión, o como parte de un método de capacitación basado en la presentación, el debate y la práctica (Fraser & Villet, 1994).

### **Conceptualización de la idea de negocio**

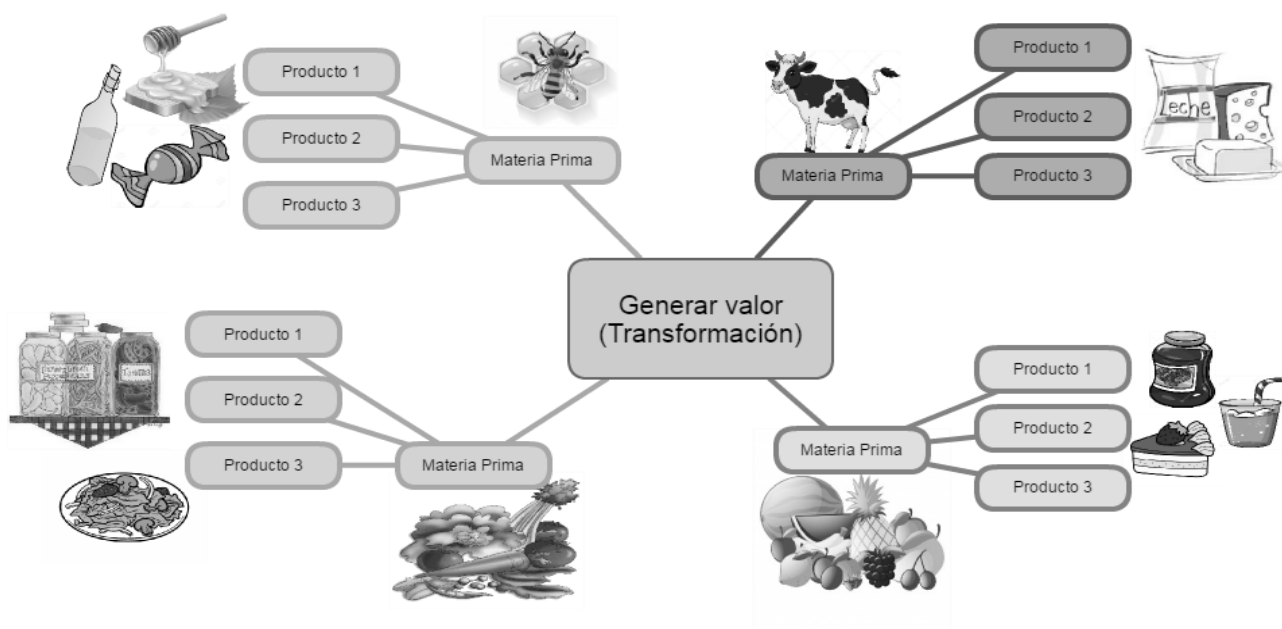
El primer paso para emprender es generar una idea de negocio, la cual responda a satisfacer las necesidades del entorno, y a su vez se visualice como una oportunidad de obtener un beneficio económico. En este caso los productores

identificados tienen como iniciativa agregar valor a los productos agropecuarios disponibles en sus unidades productivas a través de la transformación. Es posible que mediante este proceso se presenten varias ideas, por esto es necesario evaluar cada una de ellas, y finalmente escoger la idea con mayor viabilidad.

En esta sección se hace una lluvia de ideas y se utilizara como herramienta un mapa mental para plasmar de manera organizada y creativa las posibilidades de negocio y dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué productos agropecuarios se producen en la finca?
- ✓ ¿Cuál de estos productos tiene mayor potencial para agregarle valor a través de la transformación?

### Ilustración 2: Ideas de negocio orientadas a la transformación de materias primas



**Fuente:** Autora del proyecto, 2017.

Para iniciar tomaremos como enfoque principal la generación de valor a través de la transformación de materias primas disponibles en la unidad productiva, y los productos que podemos obtener a partir de estas (Ver ilustración 1). Luego de plasmar

estas ideas, se evalúa cada una de ellas teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos físicos, humanos y económicos y así mismo se deben analizar aspectos claves del mercado como la demanda del producto, el segmento de clientes y sus competidores.

Según (Castillo & Quesada, 2001) en el Manual de Capacitación para Emprendimientos Rurales la integración de los recursos disponibles se definen de la siguiente manera:

- *Físicos*: Cantidad de materia prima disponible, infraestructura, maquinaria y equipos necesarios para el proceso de transformación, planta, y demás materiales tangibles necesarios para desarrollar cada idea.
- *Humanos*: Se debe analizar el número de personas que intervienen en el proceso y los conocimientos requeridos para llevarlo a cabo.
- *Económicos*: Estimar la inversión inicial, la capacidad económica para cubrirla o posibles fuentes de financiamiento

Ahora se consideran tanto las ventajas como las desventajas que tiene una idea con respecto a las otras, para finalmente seleccionar el producto agropecuario con mayor potencial para el proceso de transformación. En este punto, una vez seleccionado el producto primario a transformar, es necesario conceptualizar la idea de negocio a desarrollar por medio de una descripción general de esta, teniendo en cuenta los aspectos claves para el funcionamiento del negocio. Para facilitar este proceso se proporciona al productor un cuestionario que nos permitirá realizar un diagnóstico inicial de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y

Oportunidades), y a partir de este definir un plan de negocio enfocado en las áreas de producción, finanzas y mercadeo (Ver apéndice B).

### **Construcción del plan de negocio**

La formulación del plan de negocio, le permitirá al productor planear y evaluar la factibilidad, técnica, comercial, y financiera de la idea de negocio seleccionada. En el desarrollo de la estrategia se hará mayor énfasis en esta última con el fin de medir la rentabilidad o utilidad del negocio, buscando evidenciar con esto las ventajas económicas del valor agregado en los productos del sector primario a través de procesos de transformación, viéndose esto reflejado en mejores ingresos para los emprendedores del corregimiento.

Para la construcción del plan de negocios es necesario programar una serie de asesorías personalizadas para el análisis de cada una de las áreas empresariales a estudiar, y otras de seguimiento con el fin de hacer una retroalimentación de los temas tratados y solucionar posibles dudas.

Siendo así se propone iniciar con el estudio técnico ya que la iniciativa del productor está directamente relacionada con la implementación de un proceso de transformación que le permitirá obtener el producto final deseado, por lo que es fundamental que el productor tenga conocimiento de cada paso de los procesos, los recursos destinados para cada uno de ellos y los requerimientos técnicos y legales para su funcionamiento. Desde la conceptualización de la idea se hace un pequeño análisis del mercado que arroja información fundamental para elegir que materias primas se transformaran y los productos finales que se ofrecerán al mercado, sin embargo para la construcción del plan de negocios es importante realizar un estudio

más minucioso para definir las estrategias de marketing correspondientes. Ahora el productor cuenta con los datos requeridos para definir los costos totales y unitarios de producción, información clave para el posterior análisis financiero, más aun considerando que uno de los mayores limitantes en la producción agropecuaria es el manejo de la información, debido a que la mayoría de los productores suelen manejar sus fincas al tanteo, sin información de producción, sistemas de contabilidad y costos. Por lo cual no cuentan con una información correcta y oportuna que les permita saber cuánto están produciendo y a que costo, disminuyendo la posibilidad de tomar decisiones acertadas en cuanto al precio de venta, el cual generalmente es calculado sobre la base de costos y considerando el margen de utilidad que desea obtener.

#### ***Asesoría en estudio técnico:***

Para la ejecución de la idea seleccionada, es de gran importancia el análisis técnico, ya que este nos permite definir las actividades claves y los recursos necesarios en el proceso de transformación: el tipo y la cantidad de materias primas e insumos materiales; el nivel de calificación de la mano de obra; la maquinaria y los equipos requeridos, información clave para definir los costos totales y unitarios de producción que permiten a su vez definir un precio de venta para el producto final (Mendieta, 2005). Teniendo ya la claridad de cuáles serán los productos para ofrecer al mercado, se procede a realizar el análisis del proceso de transformación y se determinan los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cuánto Producir?
- ✓ ¿Cómo producir?
- ✓ ¿Qué necesita para producir?

- ✓ ¿Cuáles requerimientos legales se deben cumplir para producir?

En esta intervención se acompaña al productor para esquematizar el proceso de transformación del producto seleccionado para esto utilizaremos un diagrama de flujo que nos permita no solo definir las actividades del proceso si no también determinar la maquinaria y la mano de obra necesaria para ejecutar el proyecto (Ver Apéndice B).

En el siguiente cuadro se especifica la disponibilidad actual de la maquinaria y equipo, y el origen de los recursos económicos para adquirirlos en caso de no contar con estos.

**Tabla 7: Disponibilidad maquinaria y equipo**

DETALLE	¿ACTUALMENTE SE DISPONE DE LA MAQUINARIA/EQUIPO?		¿CUÁL SERÁ LA FUENTE DE FINANCIACIÓN PARA OBTENERLO?	
	SI	NO	PROPIA	EXTERNA
TERRENO				
CONSTRUCCIONES				
MAQUINARIA Y EQUIPO				
EQUIPOS DE OFICINA				

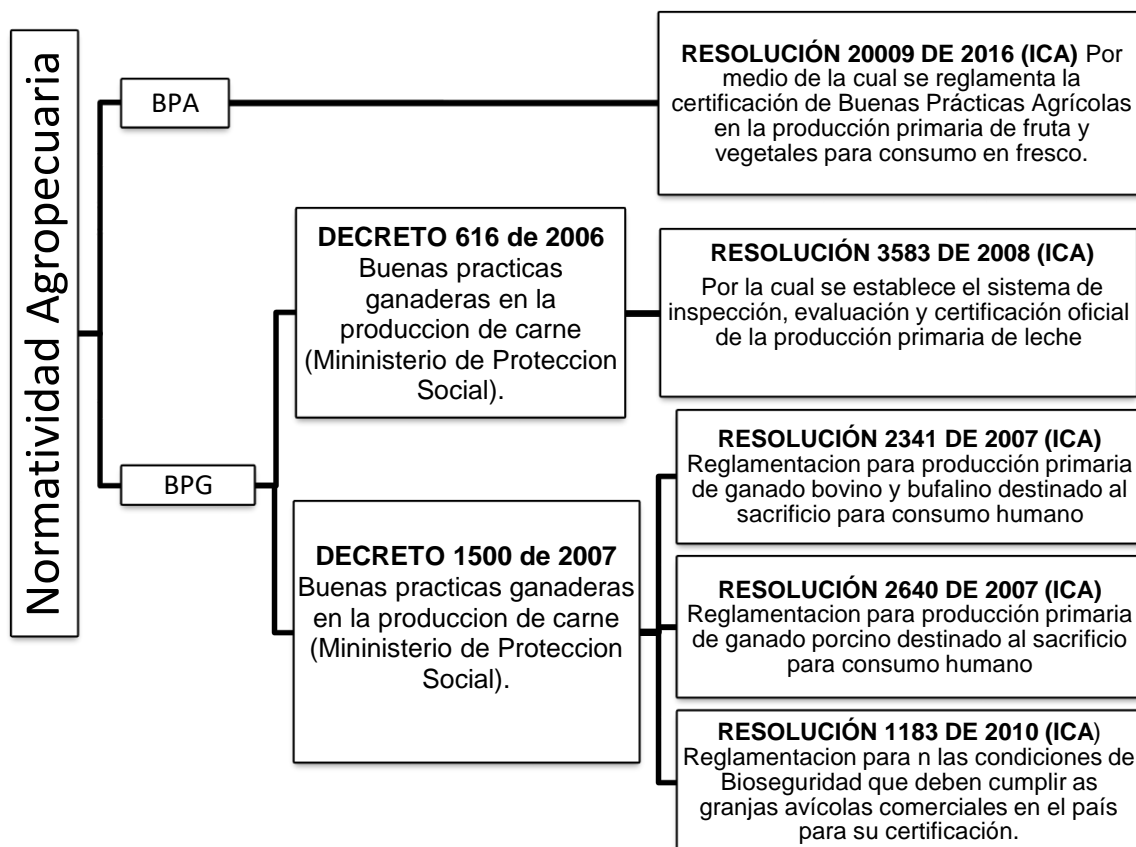
Fuente: Autora del proyecto, 2017.

En cuanto a los requerimientos legales en primera instancia se debe reconocer que el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es el principal ente regulador del sector agropecuario el cual contribuye al desarrollo del sector mediante la prevención, vigilancia y control de riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2008). Siendo así el productor deberá cumplir con una normatividad que dependerá en gran medida de su actividad

económica (Ver ilustración 2), sin embargo su unidad productiva debe cumplir como mínimo con las Buenas Prácticas Agrícolas y Las buenas Practicas Ganaderas entendiendo estas como todas las actividades que se realizan en la finca para tener cultivos y animales sanos y producir alimentos de origen animal y vegetal que no hagan daño a quienes los consumen (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2017a).

Así mismo se debe tener en cuenta que si el proyecto productivo está orientado a la transformación y comercialización de alimentos se debe realizar el registro ante el INVIMA<sup>4</sup>, garantizando que cumple con las condiciones sanitarias, y que sus productos no ponen en riesgo la salud de la población.

### Ilustración 3: Normatividad Agropecuaria



Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2017b.

<sup>4</sup> Para efectos del presente trabajo se entenderá INVIMA: como Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

### **Asesoría en estudio de mercado:**

El acompañamiento brindado al productor durante el estudio de mercado es de gran importancia, ya que le permitirá detectar y visualizar las oportunidades que genera la transformación de sus productos primarios teniendo en cuenta las condiciones mínimas exigidas por el mercado y el segmento de clientes en el que sus productos tendrán una mejor acogida, permitiendo de esta manera evitar los futuros problemas de comercialización.

#### **Ilustración 4: Módulos para el análisis del mercado**



Fuente: Autora del proyecto, 2017.

Con el objetivo de lograr lo mencionado, se plantea dividir la asesoría en dos módulos (Ver Gráfico 2). En el primero se encamina al productor hacia un análisis de los diferentes factores y actores que componen el mercado, a través de una investigación en la que se recopila y se analiza información pertinente para definir una estrategia de mercado la cual será estructurada en el segundo módulo, teniendo en

cuenta el análisis de las 7P's<sup>5</sup> del mercadeo agropecuario planteado por (Arias Vargas, 2014) en su libro: *Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario*.

### ***Módulo 1: Investigación de mercados:***

#### ***Análisis del sector:***

“Es importante que los empresarios del agro comiencen a dirigir administrativa y estratégicamente su negocio” (Arias Vargas, 2014). Por esta razón en primera instancia se motiva al productor a indagar sobre la situación actual del subsector al que pertenece su actividad agropecuaria, y así mismo averiguar el comportamiento de la demanda y la oferta para confirmar la existencia de una necesidad y cuáles son las exigencias o requerimientos mínimos del producto para entrar a satisfacer ese segmento del mercado.

#### ***Análisis de clientes:***

*Mercado objetivo:* Se define el grupo de consumidores ideales, es decir la población que tenga el tipo de necesidad que el productor pretende solucionar o atender.

*Mercado potencial:* Hacer una lista de los posibles consumidores que estarían dispuestos a pagar por sus productos para solucionar una necesidad específica.

*Perfil del cliente:* Ya que se ha identificado quienes estarían dispuestos a pagar por el producto, se procede hacer una caracterización minuciosa de estas personas, describiendo no solo aspectos básicos como la edad, sexo u ocupación si no también

---

<sup>5</sup> Para efectos del presente trabajo se entenderá las 7P's como los siete elementos (Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas; procesos, Posventa) que interactúan entre sí para generar una estrategia de marketing.

otras particularidades como hábitos, costumbres, preferencias y estilos de vida que inciden en la decisión de compra.

### ***Análisis de competidores.***

*Competidores potenciales:* Identificar y registrar otros productores de la zona que operen en el mismo subsector y actividad económica ofreciendo los mismos productos.

*Precios de la competencia:* Cuales son los precios que cada uno de los competidores están manejando en el mercado, y como afectan la decisión de compra de los clientes.

*Debilidades y fortalezas de la competencia:* Hacer descripción de los aspectos más importantes que caracterizan a la competencia como sus principales clientes y proveedores, su proceso de comercialización y distribución, su estrategia de ventas y otra serie de cuestionamientos que llevan a identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas, información valiosa para que el productor desarrolle una estrategia de mercadeo más agresiva y competitiva.

*Ventajas frente a la competencia:* Con la información obtenida hasta ahora, el productor podrá reconocer con más facilidad cuáles son sus propias fortalezas y como las puede utilizar para competir en el mercado.

### ***Análisis de proveedores:***

A pesar de que los productores cuentan con la materia prima principal para el proceso de transformación, estos pueden necesitar otros materiales secundarios, que deben adquirir de actores externos. Dado esto es fundamental identificar los posibles

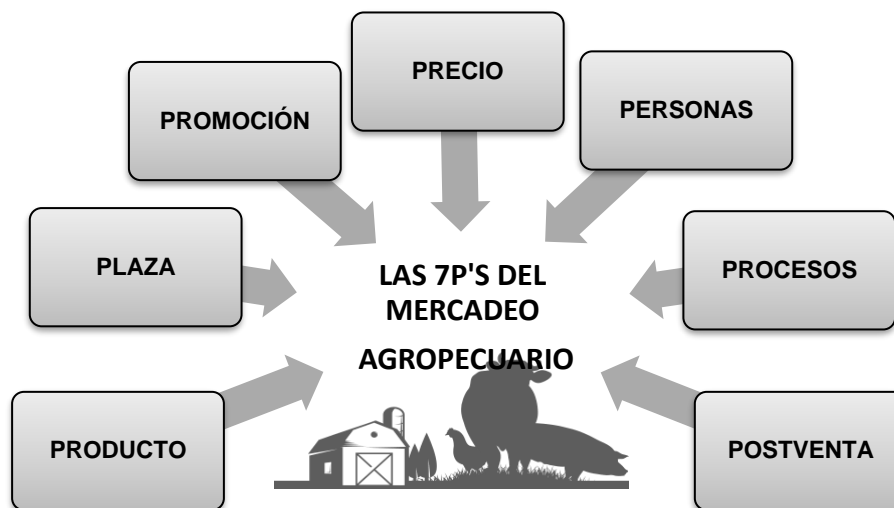
proveedores que se encargaran de suministrar dichos materiales teniendo en cuenta criterios como la calidad, precios, tiempos de entrega, y plazos de pago.

### ***Módulo 2: Estrategia de mercadeo***

Una vez completado el primer módulo tanto el productor como su orientador cuentan con información clave para definir las estrategias de lanzamiento al mercado, que le permitirán llegar de un modo más eficaz a los clientes potenciales. La estrategia de mercadeo se desarrollara según el modelo ampliado del marketing mix (4P's). El cual fue generado inicialmente por McCarthy en el 1971 al definir las 7P's (Producto, Plaza, Promoción, Precio) sin embargo el creciente desarrollo del mercado planteó la necesidad de reformular los conceptos y fundamentos del marketing, así en la década de los ochenta se destaca la contribución de Booms y Bitner con el denominado marketing mix ampliado en el que adicionan tres elementos más: Personas, Procesos y Postventa (Fernández Marcial, 2015).

Ahora bien, para dirigir a los productores en la definición de sus estrategias de mercado, se utilizara como referencia, las 7P's del mercadeo agropecuario planteadas en el libro: *Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario* (Ver gráfico 3). En el cual su autor Arias Vargas hace un análisis de mercados buscando mejorar la competitividad y la gestión de emprendimientos relacionados con el sector agropecuario.

### Ilustración 5: Las 7P's del Mercadeo Agropecuario



Fuente: Autora del proyecto, 2017.

#### **Producto:**

Desde un inicio el productor ha tenido presente cuales son los productos transformados que desea ofrecer al mercado, sin embargo es necesario complementar la creación de valor agregado incluyendo los siguientes factores:

*Diferenciación:* “En un mercado agropecuario saturado de productos similares es importante encontrar elementos diferenciadores que destaquen el producto frente a los demás, y donde la innovación propuesta incite al consumidor a probar” (Arias Vargas, 2014). En este contexto el productor debe considerar los atributos que diferencian su producto frente a los demás, por ejemplo un productor de pulpas de frutas para competir con las grandes empresas que ya ofrecen este tipo de productos en el mercado, deberá resaltar otros elementos que estén relacionados con su producto como características nutricionales y la naturalidad de sus ingredientes que contribuirán a conservar la salud del consumidor.

*Nombre:* En caso tal de que el productor aun no tenga designado un nombre para su unidad productiva, se debe iniciar la búsqueda de uno que permita asociarlo con los productos que se van a ofrecer, se recomienda que sea corto, agradable y relacionado con la actividad productiva ya esto generara recordación, identificación y una idea en la mente de potenciales consumidores.

*Marca:* Esta constituye la representación de la microempresa, en este sentido el productor debe utilizar su creatividad para definir cuál será el logo que la identificara. En la mayoría de casos los productores no cuentan con los recursos que se deben invertir en su imagen corporativa, dado esto es necesario gestionar diferentes medios que le faciliten ejecutar esta parte tan importante del proceso, para esto se puede ingresar a páginas web que ofrecen la creación de logotipos de forma gratuita, contactar con conocidos o referidos que pueden ofrecer este servicio a un bajo costo.

*Empaque y Etiqueta:* Es importante pensar en la presentación de los productos, la cual está constituida por el empaque y la etiqueta. En lo que corresponde al empaque el productor debe investigar cual es el más adecuado para su producto teniendo en cuenta aspectos como durabilidad, visibilidad, estética y facilidad de uso. Junto con el envase la etiqueta juega un papel muy importante en la decisión de compra de los clientes, puesto que contiene la información que refleja los atributos del producto y genera el impacto visual frente al consumidor.

Según Arias se recomienda que la etiqueta del producto transformado contenga: La marca, datos de producción (fechas de vencimiento, ingredientes, modo de almacenamiento) y los datos de contacto del productor.

***Plaza:***

Ahora el productor debe pensar donde y como ofrecerá sus productos. En este sentido la orientación brindada debe ir acompañada de una sensibilización acerca de la importancia de generar diversos espacios de comercialización. A pesar de que la estrategia tiene como objetivo potencializar a los productores para su participación en mercados campesinos como transformadores, se recomienda buscar otros espacios de comercialización alternativos, ya que si bien, mercados campesinos constituye un buen escenario para generar ventas, lo ideal es que no se considere como el único medio para obtener ingresos , por el contrario el programa CEDEZO por medio de esta articulación ofrece un apoyo a la comercialización con el fin de que los emprendedores den a conocer sus productos, atraigan nuevos clientes y consoliden relaciones con diferentes actores que impulsen su crecimiento en el mercado, más aun teniendo en cuenta que la mayoría de los productores del sector agropecuario se ven limitados a la hora de comercializar sus productos, debido a la cantidad de intermediarios presentes en la cadena de comercialización, que dificulta llegar directamente al cliente disminuyendo considerablemente su participación en la ganancia del producto.

***Promoción:***

Para que el productor desarrolle una buena estrategia de promoción se le comparte información sobre las múltiples posibilidades que tienen a parte de las

tradicionales para difundir sus productos, entre las cuales se encuentran: Degustaciones, Volantes, Ferias, Páginas web, Redes sociales, Blogs y Correo electrónico.

***Precio:***

La mayoría de los productores no cuentan con un sistema de información de costos adecuado por tanto establecen sus costos basados en una información errónea o simplemente por tanteo. Por esto en primer lugar se debe verificar el sistema de costos utilizado por el productor y asesorarlo para un adecuado manejo de su información financiera. Seguido de la selección del margen de utilidad que el productor desea obtener y finalmente se calcula el precio en base al costo por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{Precio de venta: } \frac{\text{Costo total unitario de producción}}{(1 - \text{Utilidad esperada (\%)})}$$

***Personas:***

El productor delega las personas encargadas de atender a los clientes, y define cuáles serán las políticas de atención, buscando siempre su total satisfacción.

***Procesos:***

El productor define cada paso que realiza desde que logra captar la atención del cliente hasta que concreta la venta.

***Postventa:***

Finalmente para concluir la estrategia de mercadeo se debe definir cuál será la atención al cliente después de la compra, concientizando al productor de que este servicio genera una buena percepción, y crea las bases para fidelizar a los clientes, ya

que a estos les gusta que se les pregunte sobre el producto adquirido y su percepción frente a él (Arias Vargas, 2014). Además también pueden utilizar otras estrategias como compartir recetas y tips relacionados al consumo del producto.

***Asesoría estudio financiero:***

Como resultado de los análisis anteriores tenemos la información necesaria para orientar al productor en el manejo contable y financiero de su unidad productiva. En esta fase del proceso es fundamental utilizar técnicas que permitan transmitir la información de una manera clara y sencilla con el fin de lograr una mayor conexión con el productor y no solo lograr capacitar en el manejo de herramientas financieras, si no también sensibilizar acerca de la importancia de su aplicación, ya que:

La contabilidad agropecuaria representa el punto de partida por el cual se obtiene toda la información precisa y confiable acerca del entorno que involucra al proceso completo de la producción agropecuaria, estableciendo los controles apropiados y reuniendo toda la información que resulte relevante para la toma de decisiones en la empresa (Arias Albañil & Mayorga Rodríguez, 2011).

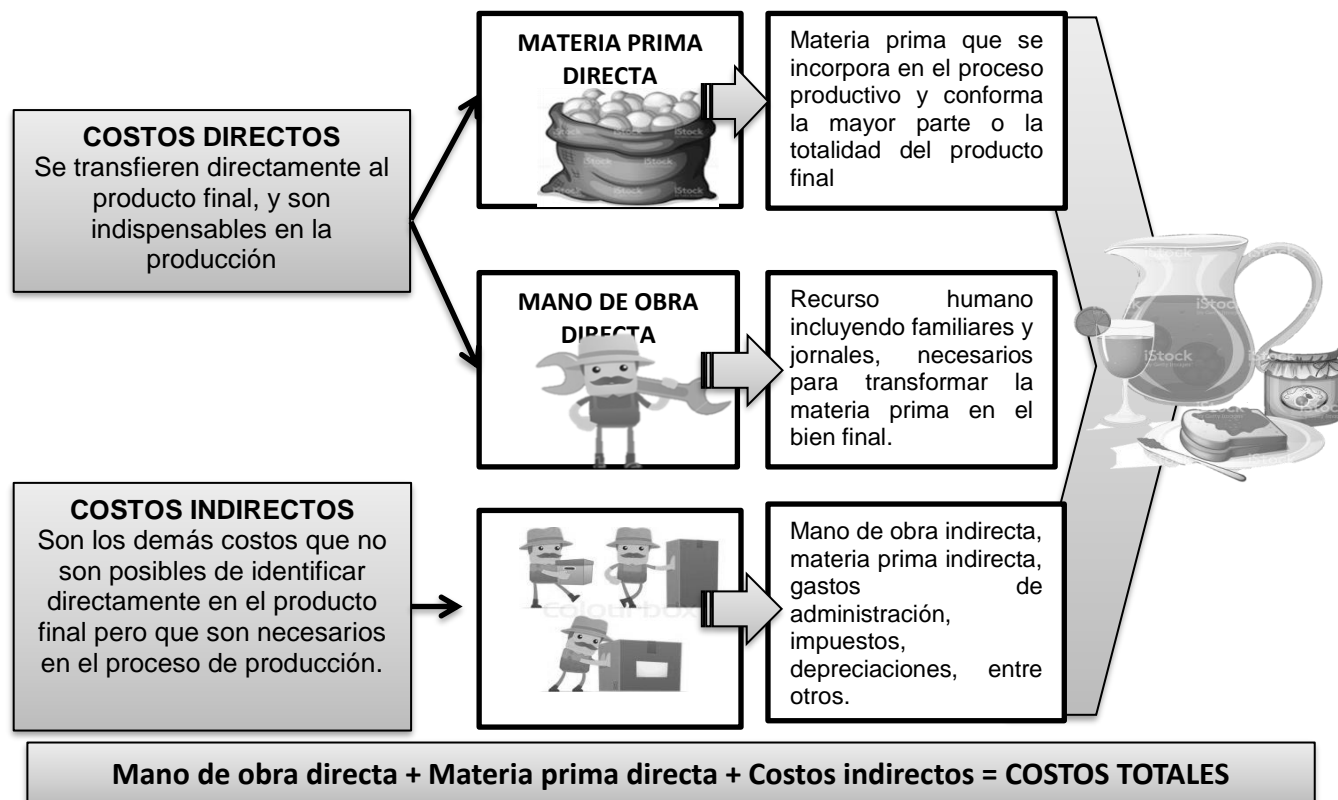
Siendo así, se inicia esta parte del acompañamiento con la estructuración de los costos de producción y transformación del producto; luego se define la inversión inicial; se construyen los estados financieros básicos como el balance general y el estado de resultados, a partir de los cuales se analiza la rentabilidad por medio de la aplicación de algunos indicadores. En cada uno de los puntos mencionados se hará una introducción al tema, explicando los conceptos necesarios para facilitar su posterior aplicación, en este sentido cabe aclarar que para el diseño de la estrategia se dan ejemplos y se

sugieren formatos básicos para la elaboración de los estados financieros, sin embargo se debe hacer énfasis en que su composición y desarrollo pueden variar según la actividad económica en la que participe el productor.

Una vez completado el análisis financiero se puede determinar la viabilidad del proyecto, y el productor podrá decidir si desea continuar y poner en marcha su idea de negocio

*Costos de producción:* Para iniciar con este punto del análisis financiero, se explicaran al productor los conceptos básicos para entender la estructura de costos de su unidad productiva, dando a entender en primera instancia que cuando hablamos de costos de producción “nos referimos al dinero que desembolsamos para los materiales o servicios que son necesarios en el proceso de producción” (Arias Albañil & Mayorga Rodríguez, 2011). Los cuales se clasifican según su identificación en el producto como costos directos y costos indirectos (Ver ilustración 4). El primero corresponde a los costos que se transfieren directamente al producto final, y son indispensables en la producción, entre ellos se encuentran la materia prima directa y la mano de obra directa, y el segundo se refiere los demás costos que no son posibles de identificar directamente en el producto final pero que son necesarios en el proceso de producción, por ejemplo: Gastos administrativos, impuestos, depreciaciones, u otras materias primas que intervienen en el proceso pero que no se identifican fácilmente y no conforman gran parte del producto final.

### Ilustración 6: Clasificación de costos según su identificación en el producto



Fuente: Autora del proyecto, 2017.

Una vez socializados y entendidos estos conceptos, se pasa a explicar la estructura de costos, se da un ejemplo y posteriormente se hace el ejercicio de aplicación donde el productor debe establecer la estructura de costos de su unidad productiva y así conocer cuáles son los costos totales y unitarios del producto transformado que desea ofrecer (Ver Apéndice G). Para esto inicialmente, se debe elaborar una estructura de costos para la materia prima directa ya que esta es obtenida dentro de la misma unidad productiva, y muchas veces el productor no conoce con exactitud los costos en que incurre para su producción. Luego de conocer este dato se procede a calcular los costos del proceso de transformación, obteniendo de esta forma

el costo del producto final. Pongamos por caso un productor de naranja que desea ofrecer mermelada; para conocer el precio final de este producto, se debe empezar por determinar cuánto le cuesta producir las naranjas, para esto debe tener en cuenta los jornales dedicados a las labores de establecimiento, mantenimiento y cosecha del cultivo, los insumos utilizados en dichas labores y los demás costos que deba cubrir para su producción. Una vez el productor tenga esta claridad y conozca los demás costos del proceso de transformación podrá determinar con mayor exactitud el costo de final de la mermelada que desea ofrecer.

*Inversión inicial:* Antes de poner en marcha la idea de negocio, se debe realizar un presupuesto de los recursos necesarios para implementar el proceso de transformación. Los principales rubros a considerar son: construcciones, maquinaria y equipo, marketing y publicidad, equipo de trabajo, inscripciones, registros y otros, dependiendo de los requerimientos y necesidades de cada productor. En este punto el productor hará una lista de manera concienzuda de los recursos con los cuales va a llevar a cabo el proceso de transformación, especificando el costo de cada uno de ellos, con el fin de conocer la cantidad de dinero que necesita para ponerlo en marcha.

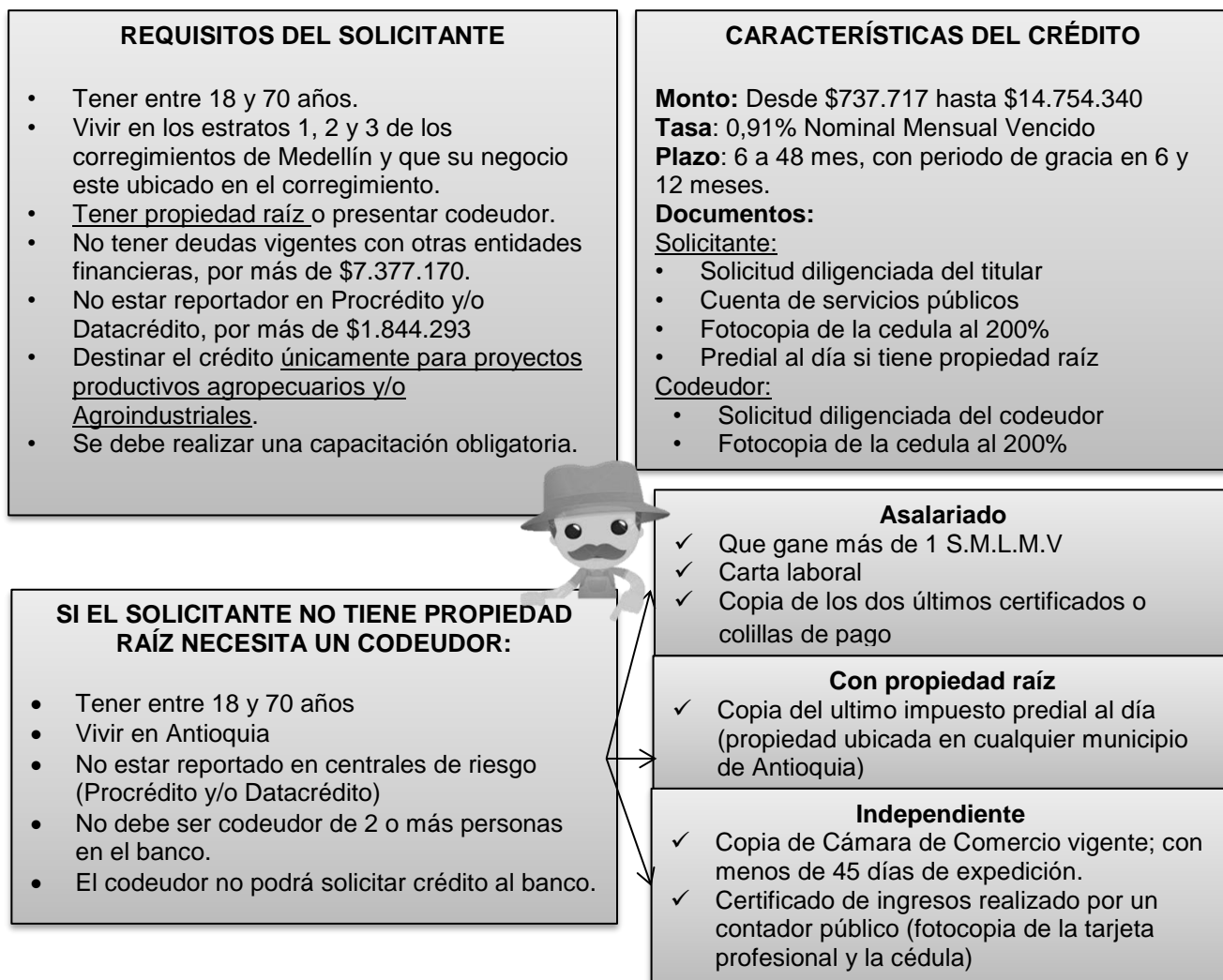
**Tabla 8: Formato - Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>GASTOS PREVIOS A LA PRODUCCIÓN</b>			
<b>Descripción</b>			<b>Valor Total</b>
Promociones - Publicidad			
Ensayos de funcionamiento			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>INVERSIONES FIJAS</b>			
<b>Activos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Total</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Autora del proyecto, 2017.

En caso tal de que el productor no cuente con los recursos económicos necesarios para poner en marcha su proyecto productivo, se brinda orientación y asesoría sobre el Banco de las Oportunidades “Programa liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, que apoya a personas de estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Medellín y sus corregimientos, otorgando microcréditos, capacitaciones y asesoría, además de fomentar la creación de nuevas empresas o fortalecer las existentes” (Alcaldía de Medellín, 2017d).

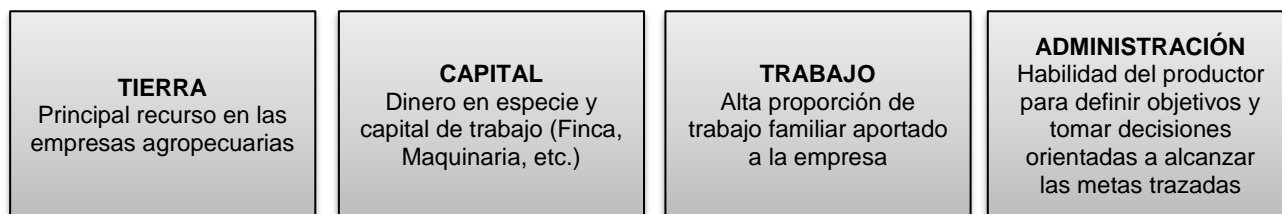
### Ilustración 7: Línea de Crédito Individual Agropecuaria



Fuente: Autora del proyecto, 2017.

*Estados Financieros e indicadores de rentabilidad* : El productor debe visualizar su unidad productiva como una empresa por medio de la cual puede generar valor agregado a sus productos y mejorar las condiciones de vida del sector rural, por consiguiente su finca pasa a ser una Agroempresa, entendiendo esto como “el conjunto de actividades humanas organizadas, en el que a través de la administración o gestión de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad” (Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011).

### **Ilustración 8: Componentes de una Agroempresa**



Fuente: Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011

Siendo así el productor deberá contar con información que le permita tomar decisiones con criterios de competitividad y sostenibilidad, para esto se utilizaran herramientas como los estados financieros básicos (balance general y el estado de resultados) entendiendo estos como “documentos que proporcionan informes contables periódicos, a fechas determinadas y que además brindan la información necesaria para la toma de decisiones de la agroempresa” (Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011).

*Balance general:* Se inicia una socialización del concepto de balance general, entendiendo este como un resumen de todo lo que se tiene en la empresa, donde se incluyen tanto los recursos propios disponibles, como el estado de las deudas. Siendo así se presenta la estructura básica del balance general y se definen cada uno de sus componentes: Activos (lo que posee), Pasivos (lo que se debe) y Patrimonio:

**Tabla 9: Clasificación y descripción de las cuentas del balance general**

<p><b>ACTIVOS</b> Es todo lo que tiene la empresa y posee valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dinero en caja y en bancos</li> <li>• Las cuentas por cobrar a los clientes</li> <li>• Las materias primas en existencia o almacén</li> <li>• Las máquinas y equipos</li> <li>• Los vehículos</li> <li>• Los muebles y enseres</li> <li>• Las construcciones y terrenos</li> </ul>
<p><b>PASIVOS:</b> Es todo lo que la empresa debe pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Corrientes:</b> Son aquellas deudas que se deben pagar en un período menor a un año.</li> <li>• <b>Largo plazo:</b> Son aquellas deudas que se deben pagar en un período mayor a un año.</li> </ul>	<p><b>Obligaciones bancarias:</b> Es el valor de las obligaciones contraídas (créditos) con los bancos y demás entidades financieras. Estas obligaciones pueden pagarse en corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p><b>Cuentas por pagar a proveedores:</b> Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.</p>
	<p><b>Anticipos:</b> Es el valor del dinero que un cliente anticipa por un trabajo aún no entregado.</p>
	<p><b>Cuentas por pagar:</b> Es el valor de otras cuentas por pagar distintas a las de Proveedores, tales como los préstamos de personas particulares.</p>
	<p><b>Impuestos por pagar:</b> Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.</p>
<p><b>PATRIMONIO:</b> El patrimonio de una empresa lo constituyen el conjunto de bienes, derechos y obligaciones con los que cuenta, necesarios para desarrollar su actividad.</p>	<p><b>Otros pasivos:</b> Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.</p>
	<p><b>Capital:</b> Es el aporte inicial hecho por el productor para poner en funcionamiento su empresa.</p>
	<p><b>Utilidades Retenidas:</b> Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.</p>
<p><b>Utilidades del Período Anterior:</b> Utilidades obtenidas en el período inmediatamente anterior.</p>	

Fuente: Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011

*Estado de resultados:* “Es un reporte que muestra los ingresos y egresos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado” (Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011). Siendo este de gran importancia para determinar cómo se están gestionando los costos y gastos para generar utilidades, a continuación se presenta una tabla que facilitara al productor comprender su estructura:

**Tabla 10: Conceptos básicos del estado de resultados**

<p><b>INGRESOS OPERACIONALES:</b> Es el dinero que resulta o que proviene de las ventas de nuestros productos.</p>	<p><b>a. Ingresos por ventas:</b> es el dinero proveniente de la comercialización de los productos.  <b>b. Ingresos por autoconsumo:</b> productos o bienes que son producidos en la finca.  <b>c. Ingresos por transferencia a otros procesos:</b> productos que son elaborados en la finca y se utilizan para algún proceso adicional.</p>
<p><b>COSTOS OPERACIONALES:</b> Se refiere al dinero que desembolsamos para los materiales o servicios que son necesarios en el proceso de producción.</p>	<p><b>a. Materiales directos:</b> son los que se pueden medir, estimar precios y valor; son indispensables en la producción  <b>b. Mano de obra directa:</b> costo del recurso humano incluyendo familiares y jornales.  <b>c. Costos indirectos:</b> son los demás costos que no son posibles de identificar directamente en el producto final pero que son necesarios en el proceso de producción</p>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES - COSTOS OPERACIONALES</b>
<p><b>GASTOS OPERACIONALES:</b> Parte de los costos que no afectan directamente la generación de los productos de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario (incluyendo prestaciones sociales) del personal diferente a producción.</li> <li>• Arriendo (Terrenos, construcciones, maquinarias)</li> <li>• Seguros (incendios, hurtos, cosechas, daños de maquinaria)</li> <li>• Servicios (agua, luz, teléfono, gas, etc.)</li> <li>• Mantenimiento y reparaciones (construcciones, maquinarias y equipo)</li> <li>• Depreciación (construcciones, maquinaria, equipo)</li> </ul>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>UTILIDAD BRUTA - GASTOS OPERACIONALES</b>
<p><b>INGRESOS NO OPERACIONALES:</b> No están relacionados con las operaciones regulares de la finca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros (generados por los intereses del dinero guardado en cuentas bancarias)</li> <li>• Arriendos (terrenos, maquinaria o equipos)</li> <li>• Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo</li> </ul>
<p><b>GASTOS NO OPERACIONALES:</b> No están relacionados con las operaciones regulares de la finca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros (Pago de intereses bancarios)</li> <li>• Pérdidas por venta o baja de maquinaria y equipos</li> </ul>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL + INGRESOS NO OPERACIONALES – GASTOS NO OPERACIONALES</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS-IMPUESTOS</b>

Fuente: Arias Albañil & Mayorga Rodriguez, 2011

*Indicadores de Rentabilidad:* El principal objetivo de este análisis financiero, es demostrar al productor que la transformación de sus productos genera beneficios económicos, sin embargo la utilidad muchas veces no es suficiente para determinar si una idea de negocio es rentable o no, por tanto se hace necesario la aplicación de

algunos indicadores de rentabilidad, que le permitirán medir la efectividad de la administración de sus recursos. “Así como la utilidad no es suficiente para determinar si una empresa es rentable, tampoco el nivel de ventas lo es por sí solo, ya que una empresa puede vender mucho y aun así tener pérdidas por mal manejo de costos y administración de recursos” (Briseño Ramirez, 2006). Siendo así, el cálculo de los siguientes indicadores permitirán al productor determinar si se está realizando una adecuada administración de los recursos y por tanto si sus ventas están generando utilidades

**Tabla 11: Indicadores de rentabilidad**

INDICADOR	FÓRMULA	
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Determina que porcentaje de utilidad bruta generaron las ventas en un periodo determinado
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Determina que porcentaje de utilidad operacional arrojaron las ventas en un periodo determinado. Descontados los costos y los gastos comprometidos directamente en la operación.
<b>Margen Neto</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Determina que porcentaje de utilidad neta produjeron las ventas en un periodo determinado, o cuanto se obtuvo por cada peso vendido una vez descontados todos los costos y gastos en los que la empresa incurrió
<b>Rentabilidad del activo ROA</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$	Determina que tan bien se están administrando los activos de la empresa para generar una rentabilidad. Es decir la utilidad que genera cada peso invertido en los activos totales.
<b>Rentabilidad del patrimonio ROE</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	Determina si los recursos patrimoniales de los socios están siendo bien gestionados para obtener una rentabilidad.
<b>Retorno sobre la inversión ROI</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}} \times 100$	Permite comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión inicial.

Fuente: Bancóldex, 2014

Para mayor claridad sobre los temas abordados hasta el momento, se presentará el siguiente ejemplo:

El señor Antonio cultiva fresas desde hace 10 años en su unidad productiva “La Esmeralda” y durante este tiempo ha logrado ser reconocido como un productor de fresas de alta calidad, sin embargo debido a las exigencias del mercado ha visto necesario la generación de valor agregado a sus productos, y a partir de esto surge la idea de transformar sus fresas en una deliciosa mermelada natural y sin conservantes. Don Antonio se dirige al CEDEZO de su corregimiento donde recibe la asesoría para desarrollar su plan de negocio y estudiar la viabilidad de este, una vez realizado este proceso de acompañamiento don Antonio pone en marcha su proyecto en el mes de marzo con una inversión inicial de \$ 700.000 en efectivo, además adquirió un refrigerador, dos licuadoras, una estufa industrial y otros equipos por valor de \$1.500.000. Don Antonio elaboro su balance inicial o de apertura así:

**Tabla 12: Ejemplo del balance general**

<b>MERMELADAS LA ESMERALDA</b>			
<b>BALANCE GENERAL DE INICIO O APERTURA AL 1 DE MARZO DE 2017</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
		Obligaciones	0
Efectivo	\$ 700.000	<b>Total pasivos</b>	0
		<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y equipo	\$ 1.500.000	Capital aportado	\$ 2.200.000
		<b>total patrimonio</b>	\$ 2.200.000
<b>Total activo</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>Total pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 2.200.000</b>

Los gastos del primer mes fueron los siguientes: Sueldos, \$700.000 (Mano de obra directa); servicios públicos, \$40.000; arrendamiento de mesas industriales, \$80.000; producción de fresas, compra de azúcar, gelatina y demás insumos, \$400.000 (Materia prima directa). Los ingresos por ventas fueron de \$1.700.000, adicionalmente decidió vender una de las licuadoras adquiridas por un valor de 80.000, cuando su

precio de compra fue de \$100.000, incurriendo en una pérdida de \$20.000. Terminando el mes, don Antonio desea revisar cómo va su negocio en términos de rentabilidad, para esto preparó el estado de resultados y calculó los siguientes indicadores de rentabilidad:

**Tabla 13: Ejemplo del estado de resultados**

<b>MERMELADAS LA ESMERALDA</b>		
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE MARZO DE 2017		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 1.700.000</b>
Ventas de mermeladas	\$ 1.700.000	
<b>(-) COSTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 1.100.000</b>
Materia prima	\$ 400.000	
Mano de obra	\$ 700.000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 600.000</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 120.000</b>
Arriendo maquinaria	\$ 80.000	
Servicios públicos	\$ 40.000	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 480.000</b>
<b>(+) INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$ 80.000</b>
Venta de equipo	\$ 80.000	
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$ 20.000</b>
Perdida venta equipo	\$ 20.000	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 540.000</b>
<b>(-) Impuestos</b>		<b>\$ 172.800</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 367.200</b>

Don Antonio pudo determinar que durante el primer periodo se generó una utilidad neta de \$367.200, sin embargo el aprendió durante sus asesorías que la utilidad no es suficiente para determinar si una empresa es rentable, por lo tanto aplica e interpreta los siguientes indicadores:

**Tabla 14: Ejemplo indicadores de rentabilidad**

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
<b>Margen Bruto</b>	$\frac{600.000}{1.700.000} \times 100 = 35,3\%$	Se generó una utilidad bruta del 35,3% con respecto a las ventas totales, es decir que una vez descontados los costos directos de la mermelada, se obtienen 35,3 centavos de utilidad por cada peso vendido.
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{480.000}{1.700.000} \times 100 = 28,2\%$	Se generó una utilidad operacional del 28,2% con respecto a las ventas totales, es decir que una vez descontados los costos y gastos relacionados con la operación, se obtienen 28 centavos de utilidad por cada peso vendido.
<b>Margen Neto</b>	$\frac{367.200}{1.700.000} \times 100 = 21,6 \%$	Se generó una utilidad neta del 21,6% con respecto a las ventas totales, es decir que se obtuvo 21,6 centavos por cada peso vendido, una vez descontados todos los costos y gastos en los se incurrió
<b>Rentabilidad del activo ROA</b>	$\frac{367.200}{2.200.000} \times 100 = 16,7 \%$	Por cada peso invertido en los activos totales se generaron \$0,167 de utilidades.
<b>Rentabilidad del patrimonio ROE</b>	$\frac{367.200}{2.200.000} \times 100 = 16,7 \%$	Al señor Antonio le corresponde el 16,7% de rentabilidad de las utilidades del periodo.

Terminado el análisis financiero, el productor se generara las siguientes preguntas y determinara si es conveniente continuar con la puesta en marcha del proyecto.

- ¿Deseo continuar con mi proyecto productivo?
- ¿Deseo continuar, pero debo revisar los costos y gastos?
- ¿Deseo continuar, pero debo aplicar una estrategia para aumentar las ventas?
- ¿Cuento con los recursos económicos para poner en marcha el proyecto?
- ¿Necesito solicitar crédito para financiar mi proyecto?
- ¿Busco con quien asociarme en el proyecto?

## **Motivación**

Los productores pueden tener ideas de negocio pero en ocasiones no las visualizan como oportunidades y finalmente no las llevan a cabo, por tanto es importante que la motivación sea transversal y esté presente en el proceso de acompañamiento con el objetivo de evitar la mortalidad empresarial y la deserción de los proyectos emprendedores, para esto el programa CEDEZO en su modelo de gestión inspira a los emprendedores y empresarios haciendo énfasis en el ser y en las razones por las que en algún momento decidieron emprender o crear su empresa. Por tanto se plantean algunas actividades que los motivaran a poner en marcha sus ideas:

*Conversatorios empresariales:* En este participaran los nuevos emprendedores y empresarios transformadores de productos agropecuarios provenientes de los diferentes corregimientos, con el fin de que compartan su experiencia en el proceso con el programa CEDEZO y mercados campesinos.

*Charlas Motivacionales:* Se programaran charlas relacionadas a la importancia de generar valor agregado en el sector agropecuario, con el fin de generar conciencia de la importancia del proceso que están realizando y los resultados positivos que pueden obtener.

## **Puesta en marcha del plan de negocios**

En este punto el productor se encuentra preparado para ejecutar el plan de negocio, para esto se llevan a cabo las estrategias establecidas y se desarrolla un prototipo del producto. Conforme a esto el programa realiza una conexión entre los emprendedores y los diferentes actores de interés de su entorno; esto se realiza por medio de muestras y ferias empresariales donde tendrán la oportunidad de dar a

conocer sus productos. Esta parte del proceso es crucial para el desarrollo del emprendimiento ya que el emprendedor se enfrentara al mercado y generara sus primeras ventas, por tanto es importante realizar un seguimiento para verificar los resultados esperados, y plantear acciones correctivas o preventivas en caso de ser necesario.

### **Postular al programa Mercados Campesinos**

Para finalizar y lograr el objetivo de la estrategia, se postula al productor beneficiado por parte del CEDEZO para que participe como transformador en los eventos comerciales del programa mercados campesinos, donde podrá dar a conocer sus nuevos productos, atraer nuevos clientes y consolidar relaciones con diferentes actores que impulsen su crecimiento en el mercado, más aun teniendo en cuenta que la mayoría de los productores del sector agropecuario se ven limitados a la hora de comercializar sus productos, bebido a la cantidad de intermediarios presentes en la cadena de comercialización.

### **Requisitos**

En primer lugar se debe realizar la postulación a vitrina campesina, donde se da prioridad a los nuevos aspirantes, con la finalidad de conocer su potencial y posteriormente tenerlo en cuenta para participación en otros eventos. Así mismo es necesario considerar los requisitos de selección para los nuevos participantes definidos por la estrategia de comercialización de desarrollo rural:

- ✓ Ser visitado por el programa CEDEZO
- ✓ Tener ficha de inscripción al programa.
- ✓ Tener ficha de identificación de producto.

- ✓ Portar certificado de manipulación de alimentos.
- ✓ Tener el visto bueno por la ingeniera de alimentos de la Subsecretaría de Desarrollo Rural. (Enviar registro fotográfico de las instalaciones, mientras la ingeniera de alimentos realiza la visita a la unidad productiva).
- ✓ Pertenecer a un corregimiento del municipio de Medellín

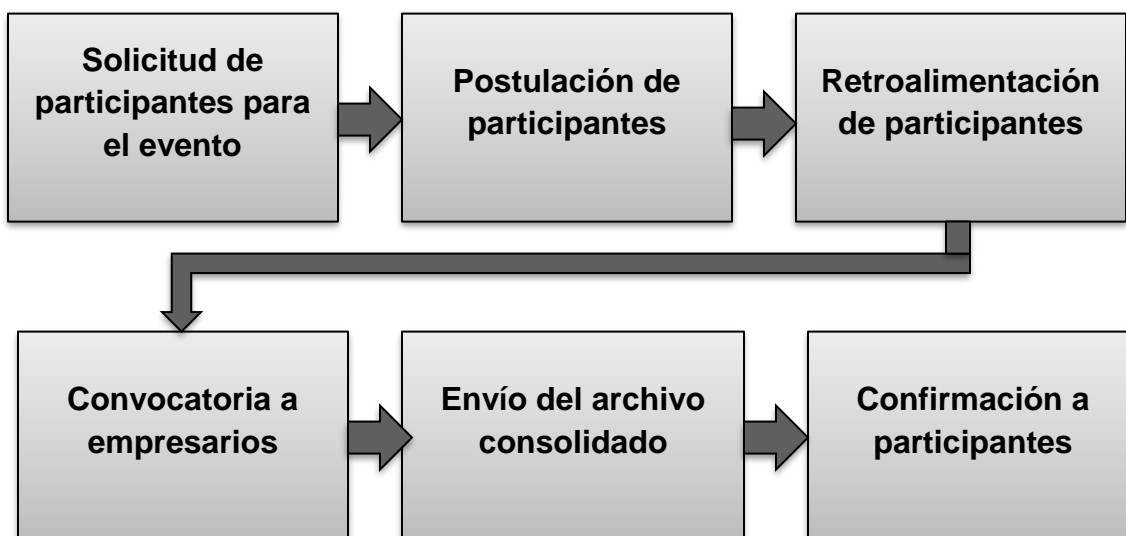
### **Ruta de selección**

Una vez se confirma el cumplimiento de estos requisitos, se debe seguir la ruta de selección de participantes de la estrategia de comercialización de desarrollo rural, la cual es conformada por los siguientes pasos:

1. *Solicitud de participantes para el evento:* El área de comercialización de desarrollo rural enviará al programa CEDEZO, un correo electrónico con la solicitud de participantes para eventos indicando las características o requerimientos que se deben tener en cuenta al momento de la postulación y así mismo se informara el tiempo máximo de respuesta.
2. *Postulación de participantes:* Se deberá diligenciar el formato de Postulación y Selección de Participantes y responder en el tiempo establecido el correo de la solicitud adjuntando la ficha de inscripción al programa y la ficha de identificación del producto (Ver apéndices K y L).
3. *Retroalimentación de participantes:* El equipo de comercialización de desarrollo rural revisará el formato de formato de Postulación y Selección de Participantes de acuerdo a: El portafolio de productos de cada empresario, número de participantes requeridos y el cumplimiento de los requisitos básicos. Luego se informará al programa CEDEZO cuales fueron los empresarios aprobados para participar durante el evento.

4. *Convocatoria a empresarios:* El equipo de comercialización de desarrollo rural con apoyo de los técnicos, realizará la convocatoria telefónicamente a todos los empresarios seleccionados para el evento.
5. *Envío del archivo consolidado:* El equipo de comercialización de desarrollo rural enviará la base de datos con el consolidado de los participantes que asistirán al evento.
6. *Confirmación a participantes:* Desde Desarrollo rural se enviara comunicado oficial a cada participante informando que fue seleccionado para participar en el evento y la información que deben tener en cuenta al momento de asistir. Este documento será enviado a los CEDEZO de corregimiento para sea entregado personalmente a los convocados.

**Ilustración 9: Ruta de selección de participantes (Estrategia de Comercialización de Desarrollo Rural)**



Fuente: Autora del proyecto, 2017.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El desconocimiento de programas de los cuales se pueden beneficiar; la poca visualización de las unidades productivas como empresas y su manejo al tanteo; la desmotivación debido a los obstáculos para comercializar sus productos, la poca planificación de sus procesos productivos, y el bajo nivel de escolaridad, fueron las dificultades más comunes detectadas en los productores, lo cual reflejó la necesidad de recibir un apoyo integral que abarcara cada una de estas, el cual es brindado por medio de la estrategia diseñada respondiendo en primer lugar a la necesidad que tienen los productores de conocer no solo el programa CEDEZO, si no también los demás programas de la Alcaldía de Medellín, de los cuales pueden obtener beneficios; además se hace énfasis en el acompañamiento al productor, el cual comprende la conceptualización de la idea para transformar sus productos, el plan de negocios y su puesta en marcha, todo esto con el fin de sensibilizar acerca de la importancia de manejar las unidades productivas como empresas reales, donde es necesario el manejo adecuado de la información por medio de registros para facilitar los procesos de planificación, y la constante toma de decisiones en un entorno cada vez es más cambiante.

Los productores pueden tener ideas de negocio pero en ocasiones no las visualizan como oportunidades y finalmente no las llevan a cabo, por tanto es importante que la motivación sea transversal y esté presente en el proceso de acompañamiento con el objetivo de evitar la mortalidad empresarial y la deserción de

los proyectos emprendedores, para esto el programa CEDEZO en su modelo de gestión inspira a los emprendedores y empresarios haciendo énfasis en el ser y en las razones por las que en algún momento decidieron emprender o crear su empresa.

A pesar de que la estrategia tiene como objetivo potencializar a los productores para su participación en mercados campesinos como transformadores, se recomienda buscar otros espacios de comercialización alternativos, ya que si bien, mercados campesinos constituye un buen escenario para generar ventas, lo ideal es que no se considere como el único medio para obtener ingresos , por el contrario el programa CEDEZO por medio de esta articulación ofrece un apoyo a la comercialización con el fin de que los emprendedores den a conocer sus productos, atraigan nuevos clientes y consoliden relaciones con diferentes actores que impulsen su crecimiento en el mercado, más aun teniendo en cuenta que la mayoría de los productores del sector agropecuario se ven limitados a la hora de comercializar sus productos, bebido a la cantidad de intermediarios presentes en la cadena de comercialización, que dificulta llegar directamente al cliente disminuyendo considerablemente su participación en la ganancia del producto.

## Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2010). «Allá en el Cedezo se me quitaron los miedos y ya voy solito». En *De la cultura del emprendimiento a la cultura de la innovación La experiencia de Medellín - Colombia* (Alcaldía d, pp. 101-112). Medellín.
- Alcaldía de Medellín. Plan de desarrollo Medellín Cuenta con Vos 2016-2019, Corregimiento San Antonio de Prado Comuna 80 (2016). Recuperado a partir de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportalDelCiudadano\\_2/PlaneamientoDesarrollo\\_0\\_17/Publicaciones/SharedContent/Documentos/2016/CorregimientoSanAntoniodePrado.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportalDelCiudadano_2/PlaneamientoDesarrollo_0_17/Publicaciones/SharedContent/Documentos/2016/CorregimientoSanAntoniodePrado.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2017a). Alcaldía de Medellín | Temáticas | Desarrollo Económico | Programas y Proyectos | Mercados Campesinos. Recuperado 23 de marzo de 2017, a partir de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://251b844a5f71661d6989f9908c1928a5>
- Alcaldía de Medellín. (2017b). Centros de Desarrollo Empresarial Zonal.
- Alcaldía de Medellín. (2017c). Presentación Cedezo 2017. Medellín: Secretaría de Desarrollo Económico.
- Alcaldía de Medellín. (2017d). Subportal del Ciudadano | Desarrollo Económico | Programas y Proyectos | Banco de los Pobres - Banco de las Oportunidades. Recuperado 17 de junio de 2017, a partir de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://fb7c2280b719b905fe73341585c5557b>
- Alcaldía de Medellín, & Corporación Ecológica y Cultura Penca de Sábila. (2007). *Plan de Desarrollo Participativo del Corregimiento de San Antonio de Prado 2007-2017*. Medellín.
- Alcaldía de Medellín, & Universidad Nacional de Colombia. (2010). *Atlas veredal de Medellín*. (Universidad Nacional de Colombia, Ed.). Medellín. Recuperado a partir de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/SubportalDelCiudadano/DesarrolloSocial/Secciones/Publicaciones/Documentos/2010/AtlasVeredaldeMedellin.pdf>
- Álvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2003). Enfoques o marcos teóricos o interpretativos de la investigación cualitativa. En Ediciones Paidós Ibérica S. A (Ed.), *Comó hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología* (pp. 76-80). México.
- Arias Albañil, M., & Mayorga Rodríguez, J. (2011). *Manejo Productivo y Contable Para la Rentabilidad Rural* (Produmedio). Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <http://www.sac.org.co/es/publicaciones/cartillas/212-cartilla-financiera.html>

- Arias Vargas, F. J. (2014). *Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario*. (Luis Fernando Garces Giraldo, Ed.) (Editorial).
- Austin, J. E. (1992). *Agroindustrial Project Analysis* (Second). Washington, D.C. USA: The Economic Development Institute of The World Bank.
- Bancóldex. (2014). *Finanzas: la clave para el éxito empresarial*. (C. Ospina de la Roche, Ed.). Bogotá D.C, Colombia. Recuperado a partir de [https://issuu.com/bancoldex/docs/140617\\_cartilla\\_finanzas\\_la\\_clave\\_p](https://issuu.com/bancoldex/docs/140617_cartilla_finanzas_la_clave_p)
- Born, H., & Bachmann, J. (2006). *Adding Value to Farm Products: An Overview*. Recuperado a partir de <https://attra.ncat.org/attra-pub/summaries/summary.php?pub=270>
- Briseño Ramirez, H. (2006). Indicadores Financieros Fácilmente Explicados. En *Indicadores Financieros Fácilmente Explicados* (Umbral Editorial, pp. 9-14). México .
- Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2015, agosto). Permanencia Empresarial en Medellín Para el Periodo 2004-2014. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 12, 7-41. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Castillo, E., & Quesada, C. (2001). *Manual de Capacitación para Emprendimientos Rurales*. (IICA, Ed.). San José, Costa Rica. Recuperado a partir de [https://books.google.com.co/books?id=1DhjAAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1DhjAAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- DiGiacomo, G., King, R., & Nordquist, D. (1996). *Building a Sustainable Business A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses*. (N. Beth, Ed.). Minnesota: Institute for Sustainable Agriculture. Recuperado a partir de <https://www.extension.umn.edu/food/small-farms/farm-business/docs/building-a-sustainable-business.pdf>
- Fernandez Marcial, V. (2015). Marketing mix de servicios de información. *bibliotecas anales de investigación*, 11(1), 64-78.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Rivadavia. Recuperado a partir de <https://emprededorusach.files.wordpress.com/2009/06/el-concepto-de-emprendimiento-y-su-relacion-con-la-educacion-el-empleo-y-el-desarrollo-local.pdf>
- Fraser, C., & Villet, J. (1994). La Comunicación - clave para el desarrollo humano. Recuperado 19 de mayo de 2017, a partir de <http://www.fao.org/docrep/t1815s/t1815s03.htm>
- González Ospina, A. (2015). Comercio justo, mercados campesinos y el bienestar social en Medellín: el caso del Parque Lineal La Presidenta. Recuperado a partir

de  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7767/Andrea\\_GonzalezOspina\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7767/Andrea_GonzalezOspina_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

IICA. (s. f.). Agregación de Valor y su Retención en el Origen. Recuperado 23 de marzo de 2017, a partir de <http://infoagro.net/programas/Agronegocios/pages/agregacionValor.aspx>

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2017a). Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas Ganaderas. Recuperado 19 de junio de 2017, a partir de <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola-Pecuaria/BPA-BPG.aspx>

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2017b). Normatividad, Normas del ICA. Recuperado 19 de junio de 2017, a partir de <http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica.aspx>

Mendieta, B. G. (2005). Elementos Conceptuales de Formulación y Evaluación de Proyectos. En Universidad Nacional Agraria (Ed.), *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Agropecuaria* (pp. 6-38). Managua, Nicaragua.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2000). Ley 607, 2000(44), 11. Recuperado a partir de [https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley\\_607\\_00.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley_607_00.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2008). Decreto 4765 de 2008 Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Minagricultura. Recuperado a partir de <http://www.ica.gov.co/Files/pdf/DECRETO-4765-DE-2008.aspx>


Moisá, L., & Hernández, A. (2010). El desarrollo rural de Medellín (Colombia) desde la perspectiva del desarrollo endógeno. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 515-523. Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n3/v28n3a19.pdf>

Riveros, H. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario Aspectos conceptuales y operativos* (IICA). San José, C.R. Recuperado a partir de <http://repiica.iica.int/docs/B3327e/B3327e.pdf>

Secretaria de Desarrollo Económico Alcaldía de Medellín. (2016). Presentación del Ecosistema de Emprendimiento.

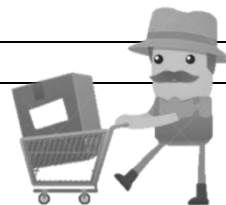
## Apéndices

## Apéndice A: Formato cuestionario conceptualización idea de negocio.

<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b>	
Nombre completo:	
Actividad productiva:	
<b><i>Descripción de la idea:</i></b>	
<b><i>¿Qué recursos necesito para desarrollar mi idea?</i></b>	
Físicos:	
Humanos:	
Económicos:	
<b><i>¿Qué oportunidades estoy aprovechando?</i></b>	
<b><i>¿Cuáles necesidades se están satisfaciendo?</i></b>	
<b><i>¿Cuáles son los productos que mi empresa va ofrecer?</i></b>	
<b><i>Mis productos tienen las siguientes características:</i></b>	

***¿Cuál es la clientela potencial del producto?***

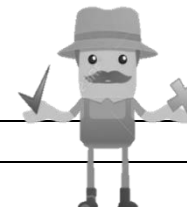
***Las ventajas de mi producto para la clientela potencial son:***



***¿Cuáles son los productos que ofrece la competencia?***

***Mis ventajas con respecto a la competencia son:***

***Mis desventajas con respecto a la competencia son:***



***¿Conozco cuáles son los costos de mi producto?***

***¿Cuál es el precio de venta estipulado para mi producto?***

## Apéndice B: Formato diagrama de procesos

### PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Producto: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD 1:			
Insumos:	Mano de obra:	Maquinaria y Equipos:	Duración:

↓

ACTIVIDAD 2:			
Insumos:	Mano de obra:	Maquinaria y Equipos:	Duración:

↓

ACTIVIDAD 3:			
Insumos:	Mano de obra:	Maquinaria y Equipos:	Duración:

↓

ACTIVIDAD 4:			
Insumos:	Mano de obra:	Maquinaria y Equipos:	Duración:

↓

ACTIVIDAD 5:			
Insumos:	Mano de obra:	Maquinaria y Equipos:	Duración:

**Apéndice C: Formato investigación de mercados**

<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	
<b>Módulo 1: Investigación de mercados</b>	
<i>“Es importante que los empresarios del agro comiencen a dirigir administrativa y estratégicamente su negocio”</i>	
<b>ACTIVIDAD:</b>	Indagar sobre la situación actual del subsector al que pertenece su actividad agropecuaria
<b>HERRAMIENTAS</b>	<p><b>Fuentes de información tradicionales:</b> Noticias, informes institucionales, Documentales, Programas de Tv, Agremiaciones del sector.</p> <p><b>Fuentes de información alternativas:</b> Agronet, CeluAgronet (Red del Sector Agropecuario, que ofrece información a los productores como apoyo a la toma de decisiones para mejorar su rentabilidad y sus oportunidades del mercado)</p>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	
<i>Según la información obtenida hacer un breve análisis sobre las principales tendencias del sector como consumo, producción, agremiaciones, problemáticas y procesos de transformación:</i>	
<b>ANÁLISIS DE CLIENTES</b>	
<i>¿Cuáles serían tus clientes ideales y por qué? (Describe hábitos, costumbres, preferencias y estilos de vida que inciden en la decisión de compra)</i>	
<i>Hacer una lista de tus posibles clientes:</i>	
<b>ANÁLISIS COMPETIDORES</b>	
<i>¿Cuáles productores ofrecen de la zona ofrecen los mismos productos?</i>	

*¿Cuáles son los precios que manejan tus competidores en el mercado?*

*¿Cuáles consideras que son las debilidades y fortalezas de tus competidores?*

**Debilidades:**

\*  
\*  
\*  
\*

**Fortalezas:**

\*  
\*  
\*  
\*

*¿Cuáles son tus ventajas frente a ellos?*

#### **ANÁLISIS PROVEEDORES**

*¿Quiénes suministrarán los demás insumos necesarios para la elaboración del producto?*

**Insumos:**

\*  
\*  
\*  
\*

**Proveedores:**

\*  
\*  
\*  
\*

**Precios:**

\*  
\*  
\*  
\*

### Apéndice D: Estrategia de mercadeo para el Producto

ESTUDIO DE MERCADO	
Módulo 2: Estrategia de mercadeo	
<i>“Es importante que los empresarios del agro comiencen a dirigir administrativa y estratégicamente su negocio”</i>	
<b>ACTIVIDAD:</b>	Definir las estrategias de lanzamiento al mercado
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>Lectura:</b> Las 7P's del mercadeo agropecuario <b>Libro:</b> Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario <b>Autor:</b> Francisco Arias Vargas
PRODUCTO	
<b>Diferenciación</b>	<i>¿Qué características diferencian tu producto de los demás?</i>
<b>Nombre</b>	<i>Establece un nombre que sea corto, agradable y relacionado con la actividad productiva:</i>
<b>Marca</b>	<i>Describe cómo te gustaría representar gráficamente tu microempresa:</i>
<b>Empaque y etiqueta</b>	<i>¿Cuál es el empaque más adecuado para su producto? tenga en cuenta aspectos como: durabilidad, visibilidad, estética y facilidad de uso</i>
	<i>Especifique los datos que debe contener la etiqueta:</i> <b>Ingredientes:</b>  <b>Durabilidad:</b> <b>Modo de almacenamiento:</b> <b>Datos de contacto:</b>

## Apéndice E: Estrategia de mercadeo-Plaza, Promoción y Precio

ESTUDIO DE MERCADO	
<b>Módulo 2: Estrategia de mercadeo</b>	
<i>“Es importante que los empresarios del agro comiencen a dirigir administrativa y estratégicamente su negocio”</i>	
<b>ACTIVIDAD:</b>	Definir las estrategias de lanzamiento al mercado
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>Lectura:</b> Las 7P's del mercadeo agropecuario <b>Libro:</b> Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario <b>Autor:</b> Francisco Arias Vargas
PLAZA	
<i>¿Dónde y cómo comercializara sus productos? (Intente pensar en espacios alternativos a mercados campesinos)</i>	
PROMOCIÓN	
<i>¿Cuáles serán los principales medios para difundir su producto? (Degustaciones, Volantes, Ferias, Páginas web, Redes sociales, Blogs o Correo electrónico)</i>	
PRECIO	
<b>(Generalmente es calculado sobre la base de costos y considerando el margen de utilidad que se desea obtener)</b>	
<b>Costo Unitario de producción:</b>	<b>Margen de Utilidad Deseada:</b>
Precio de venta: $\frac{\text{Costo total unitario de producción}}{(1 - \text{Utilidad esperada (\%)})}$	
<i>*Fórmula para calcular el precio de venta en base al costo.</i>	

**Apéndice F: Estrategia de mercadeo- Personas, Proceso, Postventa**

<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	
<b>Módulo 2: Estrategia de mercadeo</b>	
<i>“Es importante que los empresarios del agro comiencen a dirigir administrativa y estratégicamente su negocio”</i>	
<b>ACTIVIDAD:</b>	Definir las estrategias de lanzamiento al mercado
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>Lectura:</b> Las 7P's del mercadeo agropecuario <b>Libro:</b> Agromarketing: una mirada al mercadeo en el sector agropecuario <b>Autor:</b> Francisco Arias Vargas
<b>PERSONAS</b>	
<i>¿Quiénes serán las personas encargadas de atender a los clientes?</i>	
<b>PROCESOS</b>	
<i>¿Cuáles serán tus políticas de atención al cliente? (procedimientos para atender a tus clientes)</i>	
<b>POSTVENTA</b>	
<i>¿Cuál será la atención al cliente después de la compra?</i>	
<i>¿Cómo mantendrá el contacto con el cliente?</i>	

**Apéndice G: Formato de costos de producción**

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>FINCA:</b>				
<b>ACTIVIDAD PRODUCTIVA:</b>				
<b>PRODUCTO:</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR/UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>				
Mano de Obra				
Materia Prima				
<b>SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>				
<b>SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>				
<b>TOTAL COSTOS</b>				

\*Costo Unitario= Costo total/ Unidades Producidas

<b>Unidades producidas:</b>	
<b>Costo total:</b>	
<b>Costo unitario:</b>	

**Apéndice H: Formato del Balance General**

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVO	
		<b>Total pasivos</b>	
		<b>PATRIMONIO</b>	
		<b>Total patrimonio</b>	
<b>Total activo</b>		<b>Total pasivo + Patrimonio</b>	

**Ecuación contable:      Activo=Total pasivo + Patrimonio**


**Apéndice I: Formato del Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ventas	
<b>(-) COSTOS OPERACIONALES</b>	
Materia prima	
Mano de obra	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>(=)UTILIDAD OPERACIONAL</b>	
<b>(+) INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	
<b>(-) GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	
<b>(-) IMPUESTOS</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>	

**Apéndice J: Formato de aplicación: Indicadores de rentabilidad**

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>		
<b>Margen Bruto</b>	Determina que porcentaje de utilidad bruta generaron las ventas en un periodo determinado		
<b>Margen Operacional</b>	Determina que porcentaje de utilidad operacional arrojaron las ventas en un periodo determinado. Descontados los costos y los gastos comprometidos directamente en la operación.		
<b>Margen Neto</b>	Determina que porcentaje de utilidad neta produjeron las ventas en un periodo determinado, o cuanto se obtuvo por cada peso vendido una vez descontados todos los costos y gastos en los que la empresa incurrió		
<b>Rentabilidad del activo ROA</b>	Determina que tan bien se están administrando los activos de la empresa para generar una rentabilidad. Es decir la utilidad que genera cada peso invertido en los activos totales.		
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	Determina si los recursos patrimoniales de los socios están siendo bien gestionados para obtener una rentabilidad.		
<b>Retorno sobre la inversión ROI</b>	Permite comparar la utilidad obtenida en relación a la inversión inicial.		
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Margen bruta</b>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$		
<b>Margen Operacional</b>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas totales}} \times 100$		
<b>Margen Neto</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$		
<b>Rentabilidad del activo ROA</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} \times 100$		
<b>Rentabilidad del patrimonio ROE</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$		
<b>Retorno sobre la inversión ROI</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}} \times 100$		

### Apéndice K: Ficha de Inscripción al Programa Mercados Campesinos

Cód. FO-DESE 211		Formato FO-DESE Ficha de Inscripción al programa				 Alcaldía de Medellín				
Versión. 1										
<b>FICHA DE INSCRIPCIÓN AL PROGRAMA</b>										
FECHA DE INSCRIPCIÓN:	DÍA		MES		AÑO					
INGRESO POR	ACOMPañAMIENTO				COMERCIALIZACIÓN					
TIPO DE BENEFICIARIO	PRODUCTOR ( Persona que realiza producción agrícola o pecuaria)									
	TRANSFORMADOR ( Persona que agrega valor al producto)									
	NUEVO (Nunca ha participado en el programa de Empresarismo Rural)									
	ANTIGUO			AÑOS			MESES			
<b>1. DATOS PERSONALES</b>										
NOMBRE COMPLETO										
CEDULA DE CIUDADANÍA				FECHA DE NACIMIENTO						
CORREGIMIENTO				BARRIO/VEREDA						
SEXO	F		M		CORREO ELECTRÓNICO					
TELEFONO FIJO-CELULAR				DIRECCIÓN						
TIPO DE VIVIENDA	ARRIENDO				ETNIA			AFROCOLOMBIANO		
	FAMILIAR							INDÍGENA		
	PROPIA							OTRO		
PERSONA CON DISCAPACIDAD	SI		NO		ESTRATO					
TIPO DE DISCAPACIDAD				NIVEL DE ESCOLARIDAD						
POBLACIÓN CAMPESINA	SI		NO		ESTADO CIVIL					
VICTIMA	SI		NO		REINSERTADO			SI	NO	
ROL EN EL HOGAR	CABEZA DE HOGAR				APORTA ECONÓMICAMENTE			NO APORTA		
CARACTERIZACIÓN DEL CIUDADANO	EMPRENDEDOR				EMPRESARIO		OTRO		CUÁL?	
<b>2. EMPRENDEDOR (Idea de negocio)</b>										
MACROSECTOR:				SUBSECTOR:						
TIPO DE EMPRENDIMIENTO: OPORTUNIDAD				NECESIDAD						
DESCRIPCIÓN IDEA DE NEGOCIO:										
<b>3. EMPRESARIO (Negocio en marcha)</b>										
NOMBRE DE LA EMPRESA:										
NIT:				MACROSECTOR:						
NATURALEZA JURÍDICA:				SUBSECTOR:						

TAMAÑO: MICRO		PEQUE		MEDIA		GRANDE		ASOCIADA RED :	SI		NO	
TIPO DE EMPRENDIMIENTO : OPORTUNIDAD						NECESIDAD		ASOCIADA UP:	SI		NO	
NÚMERO DE EMPLEOS		FORMALE S		INFORMAL				PERTENECE A CLÚSTER:	SI		NO	
FORMALIZADA (RUT, INDUSTRIA Y COMERCIO, REGISTRO MERCANTIL)				SI		NO		DIRECCIÓN EMPRESA:				
IMPORTA :		SI		NO				BARRIO/VEREDA:				
EXPORTA :		SI		NO				TELÉFONO FIJO:				
CORREO ELECTRÓNICO:							TELÉFONO CELULAR:					
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:							INGRESOS MENSUALES PROMEDIO DE LA EMPRESA:					
DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD ECONÓMICA												
<i>PRODUCTOR</i>												
ÁREA APROXIMADA												
PRODUCTOS CULTIVADOS												
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS												
PRODUCCIÓN PECUARIA												
<i>TRANSFORMADOR</i>												
DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS												
<b>4. ESPACIOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>												
MERCADOS CAMPESINOS		PARQUE:										
VITRINAS		CUAL:										
RUEDAS DE NEGOCIO		CUAL:										
OTROS		CUAL:										
CARNET MANIPULACIÓN	SI		NO		FECHA DE ACTUALIZACIÓN	DÍA		MES		AÑO		
EPS	SI		NO		CUAL:							
INGRESOS MENSUALES	SI		NO		CUANTO:							
ANEXOS:												
FIRMA DEL PROFESIONAL Y/O TÉCNICO						FIRMA DEL USUARIO						
NOMBRE :												
<i>Se da constancia que la información suministrada por usted, solo será utilizada para temas pertinentes de la Secretaría de Desarrollo Económico.</i>												

## Apéndice L: Ficha de identificación del producto

Cód. FO-DESE-222	Formato <b>FO-DESE Ficha de Identificación de Producto</b>	 Alcaldía de Medellín
Versión.1		

### FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

<b>FECHA</b>							
<b>NOMBRE</b>							
<b>CEDULA</b>		<b>PARQUE DONDE PARTICIPA</b>					
<b>CORREGIMIENTO</b>		<b>VEREDA</b>					
<b>TELÉFONO</b>							
<b>Marque con una X</b>	<b>PRODUCTOR</b>		<b>TRANSFORMADOR</b>	Se registran los insumos necesarios para el producto a comercializar			
A continuación describa cada uno de los productos que son producidos y comercializados por usted							
<b>PRODUCTO</b>	<b>Marque con X si es producido por usted</b>	<b>Marque con una X si es comprado en otro lugar</b>	<b>Indique el lugar donde compra el producto</b>	<b>Indique la capacidad de producción/ cantidad de insumos requeridos</b>	<b>Indique la periodicidad de producción /periodicidad de insumos requeridos</b>	<b>Indique la fecha de la cosecha /Fecha que requiere el insumo</b>	<b>Indique el precio ofrecido al público/Precio de compra del insumo</b>
<b>OBSERVACIONES :</b>							
<b>ELABORÓ:</b>							

Apéndice M: Infografía de la estrategia

