

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y DE LA CADENA DE
DISTRIBUCION DE PRODUCTOS HORTOFRUTICOLAS PARA UNA
AGROINDUSTRIA FAMILIAR, PROVEEDOR DE GRANDES SUPERFICIES Y
SEGMENTOS ESPECIFICOS EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

SANDRA MILENA TAPIA ESCOBAR

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y DE LA CADENA DE
DISTRIBUCION DE PRODUCTOS HORTOFRUTICOLAS PARA UNA
AGROINDUSTRIA FAMILIAR, PROVEEDOR DE GRANDES SUPERFICIES Y
SEGMENTOS ESPECIFICOS EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

SANDRA MILENA TAPIA ESCOBAR

**Trabajo de grado modalidad de diplomado presentado como requisito
parcial para optar al título de Ingeniera Agroindustrial**

**Asesor:
Esp. Juan Carlos Amador Benavides**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del presidente de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2014

RESUMEN

Nariño cuenta con diversas ventajas que le permiten destacarse en la producción de este sector, entre las ventajas comparativas están: zonas agroecológicamente productivas, ubicación geográfica en zona de frontera y salida al mar, talento humano con vocación hortícola, instituciones orientadas a la capacitación de este sector. Y entre las ventajas competitivas que se destacan están: menores costos de producción, menor valor de arrendamiento de la tierra, alta disponibilidad de mano de obra familiar. Por lo tanto el sector Hortícola es una apuesta promisoría para el Departamento. Además este sector aporta con 17.27% (\$653.542 millones) del PIB departamental y el 85.3% del total que el sector agrícola aporta al PIB departamental.

ABSTRACT

Nariño has several advantages that allow it to excel in the production of this sector, the comparative advantages are : agro-ecologically productive areas , geographic location along the international borders and out to sea , human talent horticultural vocation institutions for training of this sector. Among the competitive advantages that stand out are : lower production costs , lower rental value of land , high availability of family labor . Therefore the Horticultural sector is a promising bet for the Department. Furthermore, this sector contributes with 17.27 % (\$ 653,542,000) of departmental GDP and 85.3 % of the agricultural sector contributes to departmental GDP.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACION DE PROBLEMA.....	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. DESARROLLO PROYECTO.....	19
4.1 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE MANEJO DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE ESTA AGROEMPRESA HORTOFRUTÍCOLA. ...	19
4.1.1 Diagnostico.	19
4.1.2 Plan de Acción.	25
4.2 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS OPERATIVAS DE POSCOSECHA, ACOPIO, TRANSPORTE Y ENTREGA OPORTUNA	27
4.3 DISEÑO DE UN PORTAFOLIO DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO PARA EL SUMINISTRO DE FRUTAS, VERDURAS Y TUBÉRCULOS.	29
5. CONCLUSIONES.....	30
6. RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS	34

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Personas ocupadas anualmente por cadena productiva. Promedio periodo 2005-2009.....	14
Cuadro 2. Plan de acción	26

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de organización productiva familiar rural.....	11
Figura 2. Macro localización. Ubicación de Ipiales en Nariño	20
Figura 3. Micro localización. Ubicación Vereda Chagüaípe en Ipiales.....	20
Figura 4. Estructura organizacional empresa familiar.....	22
Figura 5. Diagrama de operación empresa familiar.	24

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR MARICEL JIMENEZ	35
ANEXO B. REGISTRO DE OBSERVACIÓN	37
ANEXO C. JUEGO SUBE SUBE!!!!	38
ANEXO D. GUIA DE CAPACITACION	39
ANEXO E. FICHAS TECNICAS PROVIDA	40
ANEXO F. PRESENTACION COMERCIALIZADORA PROVIDA	41
ANEXO G. MATRICULA MERCANTIL	42
ANEXO J. EVIDENCIAS DE ASITENCIA	44

INTRODUCCIÓN

“La agroindustria rural se ha planteado como la gran estrategia para las sociedades campesinas de América Latina, valorándose como un elemento de lucha contra la marginación de los pequeños productores y de combate a la pobreza”.¹ En este sentido, la lucha contra la pobreza se da por medio de la creación de empleo permanente e ingreso constante para el pequeño productor, mediante la agregación de valor a la producción primaria o a los productos tradicionales.

De acuerdo con Manzo Ramos (2010), la organización productiva familiar rural, como una agroindustria, se conforma por tres ámbitos que se interrelacionan y se superponen dentro de una misma dinámica. Estos ámbitos son: la familia, la actividad productiva agropecuaria y la propiedad. (Figura 1) Así, el cambio o desarrollo en uno de los tres ámbitos se verá influido y condicionado por lo que suceda en los otros.

Figura 1. Modelo de organización productiva familiar rural.



Fuente: Manzo-Ramos F. 2010

A las empresas de familia en Colombia se les debe brindar un ambiente de conocimiento y mejores prácticas que sirvan de ejemplo para generar crecimiento y prosperidad a la hora de hacer negocios, esto con el fin de consolidar su trayectoria y fortalecer su impacto en la sociedad; mas a un en el sector agrícola

¹ AGROINDUSTRIA RURAL, ACCIÓN COLECTIVA Y SIALES. ¿Desarrollo o lucha contra la pobreza? Ponencia presentada en el Congreso Internacional Agroindustria Rural y Territorio-ARTE. México: s.n., s.f.

ya que los productores y sus familias buscan además de generar el bienestar de sus miembros, la rentabilidad en su operación porque ésta es su fuente de ingresos económicos.

En el sector hortofrutícola las cadenas de distribución son multiformes y relativamente complejas. Esta realidad deviene de una estructura de producción primaria muy fragmentada; por su naturaleza perecedera los hace más difíciles de manejar además influyen otros factores como la legislación, la propia historia del sector, las buenas o malas decisiones en un proceso largo que implica siembra, recolección, distribución, transformación y nuevamente distribución.

Actualmente los consumidores tienen una mayor conciencia sobre los beneficios de una alimentación saludable y dentro de ésta, la importancia que tienen las frutas y verduras. Esto hace necesario que todos los involucrados en el manejo de estos productos conozcan como conservar la calidad del producto, la correcta manipulación, selección, clasificación, acopio y transporte de los mismos ya que si la calidad se deteriora esta no se recupera y tendrá que ser considerada como una merma.

Este proyecto se desarrollará con una empresa familiar de la Señora Maricel Jiménez que está ubicada en la Vereda Chagüaipe del municipio de Ipiales, donde su actividad principal desde hace cuatro años radica en la producción de verduras y comercialización de estos y otros productos hortofrutícolas.

El lugar donde se desarrollará este proyecto es un sector rural con las mismas características del sector agrícola en Nariño, con escasos conocimientos de planificación de cultivos, manejo financiero, organización, aspectos operativos, técnicos y acciones que guíen a un futuro prometedor para la agroempresa y sus herederos, por tal motivo nace esta iniciativa con el fin de identificar y trabajar sobre las falencias que desde la formalización de la empresa hasta el manejo de los productos comercializados se identificaron previamente, buscando contribuir a todas aquellas personas que directa o indirectamente interactúan en esta actividad comercial, que hasta el momento integra a diez personas que están dentro de su vínculo familiar e indirectamente a veinte proveedores, de los cuales seis corresponden a productores de la misma zona y los restantes a comerciantes de Ipiales.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la cadena de las hortalizas desde el proceso de cultivo hasta su consumo, que puede ser final o como insumo agroindustrial, participan diferentes agentes como lo son: los cultivadores responsables de la primera etapa en la cadena productiva, que se caracterizan por tener gran experiencia en el cultivo tradicional y grados de tecnificación muy bajos o nulos, los comercializadores quienes son los intermediarios entre los cultivadores y los distribuidores mayoristas que normalmente actúan como acopiadores.

Nariño posee zonas que por su ubicación y características edafoclimáticas² le confieren potencialidades para la producción de hortalizas, frutas, flores y aromáticas, que se encuentran principalmente en zonas de economía campesina, en donde constituyen una alternativa de empleo familiar y fuente de ingresos.

El departamento está llamado a enfocar y priorizar sus esfuerzos guiados a fortalecer el sector agropecuario en frutas, hortalizas y demás productos agrícolas, con un manejo de poscosecha y mercadeo eficiente, que penetre a los grandes consumidores del país acorde a las exigencias del mercado. De acuerdo con datos del CEDRE, en el periodo 2005–2009 del total de las unidades de producción en la subregión centro el 39% se dedica a la actividad láctea; el 16% a papa, 16% a cereales y el 13% a hortalizas y frutas.³

En cuanto a la participación de cada una de las cadenas de acuerdo al valor de la producción en pesos, la papa es la más representativa, con el 35,38% del total de la producción, seguida por las hortalizas y frutas (arveja, brócoli, cebolla cabezona, coliflor, fríjol, repollo, tomate de mesa, ulloco, zanahoria, cebolla junca, cítricos, fresa, granadilla, lulo, mora, piña, uchuva, tomate de árbol) con el 27,65% en promedio, y lácteos, con una participación del 13,88%. Y en la generación de empleo frutas y hortalizas ocupa el segundo lugar con el 22% como se evidencia en la tabla 1, sin embargo, requiere de mejoras en cuanto a planificación en la producción y el uso de tecnologías⁴

* Edafología: Estudia la composición y naturaleza del suelo en su relación con las plantas y el entorno que le rodea

³ PLAN ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL DE DE CIENCIA. Tecnología e Innovación de Nariño (CTel) de Nariño. Pasto: s.n., 2012

⁴ SECTOR AGROALIMENTARIO. Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad de Pasto. Pasto: s.n., 2012.

Cuadro 1. Personas ocupadas anualmente por cadena productiva. Promedio periodo 2005-2009.

Productos	Personas ocupadas anualmente Promedio (2005-2009)	Porcentajes
Lácteos	4.818	28,74%
Hortalizas y frutas	3.681	21,95%
Papa	3.576	21,33%
Café	1.580	9,42%
Fique	1.343	8,01%
Cereales	957	5,71%
Otros	425	2,53%
Caña	387	2,31%

Fuente: Secretaría de Agricultura Departamental de Nariño, 2005-2009.

“En el tema de comercialización se calcula que el 90% de los productores no agregan valor, se venden en las condiciones básicas de aceptación en mercados locales y regionales, bien para consumo directo o para ser transformados. Al 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja se les realiza alguna operación agroindustrial de acondicionamiento como lavado y empackado”.⁵

En el plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto realizado por Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo se identificaron algunos factores relevantes como:

El 82% de los empresarios manifiesta no tener acuerdos con proveedores lo que no garantiza el suministro oportuno de materias primas e insumos que cumplan con los estándares de calidad y cantidad requeridos. Además, la mayoría de proveedores son intermediarios y se encuentran localizados en el entorno local y regional (78%) razón por la cual, los márgenes de intermediación incrementan los precios finales de los insumos.

De ahí que el 62% de los empresarios tienen intención de cambiar de proveedores, motivados por: los altos precios, la mala calidad en las materias primas e insumos, el incumplimiento en las condiciones de entrega y la desconfianza que existe entre ellos.

Estas dos últimas conclusiones invitan a que los actores del sector agrícola unan esfuerzos y trabajen para desvincular esta concepción que hasta ahora se ha

⁵ PLAN ESTRATÉGICO DEPARTAMENTAL DE DE CIENCIA. Tecnología e Innovación de Nariño (CTel) de Nariño. Pasto: s.n., 2012

creado ya que en el sector hortofrutícola de Nariño hay mucho potencial pero aún hace falta fortalecerlo. Existen otras razones que dificulta que este sector pueda garantizar precios, volúmenes y estándares de producción, que pueden ser competitivos con procesos de diferenciación y especialización de la producción. Por lo tanto las agroindustrias familiares deben concentrarse, focalizarse, especializarse y posicionarse.

1.1 FORMULACION DE PROBLEMA

¿De qué forma el plan de fortalecimiento organizacional y de mejoramiento de la cadena de distribución de productos hortofrutícolas de esta empresa familiar incidirá en una mejor prestación del servicio y operación comercial de suministro de estos productos ante almacenes de cadena y segmentos especiales de mercado final?

2. JUSTIFICACIÓN

La agricultura y la ganadería han sido la base económica del Departamento de Nariño. Los nariñenses se han caracterizado por ser un pueblo esencialmente rural, en donde predomina la producción minifundista. El sector agropecuario ha tenido una participación considerable dentro de la economía del departamento.

Nariño cuenta con diversas ventajas que le permiten destacarse en la producción de este sector, entre las ventajas comparativas están: zonas agroecológicamente productivas, ubicación geográfica en zona de frontera y salida al mar, talento humano con vocación hortícola, instituciones orientadas a la capacitación de este sector. Y entre las ventajas competitivas que se destacan están: menores costos de producción, menor valor de arrendamiento de la tierra, alta disponibilidad de mano de obra familiar. Por lo tanto el sector Hortícola es una apuesta promisoría para el Departamento.⁶

“Además este sector aporta con 17.27% (\$653.542 millones) del PIB departamental y el 85.3% del total que el sector agrícola aporta al PIB departamental.”⁷

Todo esto hace necesario la organización de los productores que dispongan de todas sus habilidades y capacidades además que las instituciones se articulen o impulsen el desarrollo del sector agropecuario donde los generadores de valor agregado también este desde la producción, se hace necesario que desde la academia se acompañe con programas de formación de acuerdo a los requerimientos y necesidades.

En la cadena hortofrutícola existe una oportunidad para crear o fortalecer negocios en el tema de suministro de frutas, verduras y tubérculos a los agrotransformadores o comercializadores en fresco de este tipo de productos.

De acuerdo con la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad para Nariño se priorizan algunas cadenas productivas y se realizan apuestas hacia estos sectores, en las hortalizas se destaca el “Hacer de la producción hortícola nariñense una despensa sostenible para el consumo local, regional, nacional e internacional, con características de producción limpia, competitiva, planificada y que articule los diferentes eslabones de la misma: producción, poscosecha, comercialización, mercadeo y consumo.” Donde unas de las necesidades identificadas son: Fortalecer la base empresarial de los productores de hortalizas y

⁶ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Plan regional de competitividad de Nariño. Pasto: s.n., 2009.

⁷ CUENTAS ECONÓMICAS DE NARIÑO. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pasto: s.n., 2006.

Capacitar a los productores y comercializadores en el manejo, manipulación, empaque y embalaje de hortalizas. Siendo estos dos ejes sobre los que se trabajará en el presente proyecto, es decir que desde la academia se está aportando hacia la visión que tiene el departamento por el sector.

Según la clasificación de las empresas realizada por la Ley Mipyme (590 10/07/2000) del 2 de agosto de 2004, se puede catalogar a las empresas agroindustriales de Nariño en general como Pequeñas empresas, las de Pasto como Medianas y las de Ipiales y Tumaco como Microempresas, con base en la inversión en capital.

La realidad económica, política y social del Departamento de Nariño, reclama una transformación del entorno que permita crear una cadena de consecuencias deseables comenzando con la generación de procesos de crecimiento económico sostenibles, con una base sólida para el sustento de la región aprovechando las enormes potencialidades que tiene en relación a climatología adecuada y tierras fértiles propicias para el desarrollo de las actividades agrícolas, que necesariamente deben ser transformadas atendiendo a las nuevas tendencias nacionales y mundiales que mejoran la competitividad de los productos de este sector.

Partiendo de esta oportunidad y analizando el estado actual de la agroindustria familiar de la señora Mariel de productos hortofrutícolas como proveedora de un almacén de cadena y algunos clientes especiales, este tipo de proyecto se hace necesario para fortalecer su negocio y mejorar la calidad de vida de los de cada una de las personas que interactúan directa e indirectamente sobre su actividad económica.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional y de mejoramiento de la cadena de distribución de productos hortofrutícolas de la agroindustria familiar “Maricel Jiménez”, que abastece a grandes superficies y segmentos especiales de mercado final en el departamento de Nariño.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar y analizar la situación actual en cuanto a la estructura organizacional y de manejo de la cadena de distribución de esta agroempresa hortofrutícola.
- Fortalecer las capacidades técnicas operativas de poscosecha, acopio, transporte y entrega oportuna
- Diseñar un portafolio de presentación del servicio para el suministro de frutas, verduras y tubérculos.

4. DESARROLLO PROYECTO

El proyecto se desarrolló con los integrantes de la empresa familiar productora y comercializadora de productos hortofrutícolas, además se integró a algunos colaboradores o proveedores de la zona quienes intervienen en la actividad comercial de esta empresa.

En primera instancia se realizó un acercamiento para comunicarles la idea que se planteaba desarrollar y los resultados que se esperaban obtener. La ejecución del proyecto se desarrolló en tres fases, iniciando con un diagnóstico general que permitiera conocer más sobre la actividad económica que realizan, posterior a esto se analizó la información obtenida con el fin de plantear las acciones a desarrollar y como última etapa la ejecución inmediata de algunas estrategias y la propuesta de otras que no se implementaron dentro del proyecto pero son necesarias para que la empresa familiar se fortalezca desde todas las áreas.

4.1 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE MANEJO DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE ESTA AGROEMPRESA HORTOFRUTÍCOLA.

4.1.1 Diagnostico. Se emplearon dos métodos para recopilar la información necesaria de la empresa familiar, el uno consistió en reunir a los líderes de empresa familiar y aplicar una entrevista exploratoria (Anexo A) Con el fin de identificar aspectos básicos en cuanto a la historia, manejo de productos y proveedores, percepción de los empresarios frente al mercado, obstáculos a los que se han enfrentado y otros factores importantes que permitieron desarrollar estrategias guiadas al fortalecimiento de la empresa; y el otro método usado fue la observación (Anexo B) que es una técnica de registro visual de la situación actual que sirve para comparar los resultados de la entrevista y plasmar el punto de vista de la persona que realiza el diagnostico.

Resultado de este diagnóstico se estableció el perfil de la agroindustria familiar de la Señora Maricel Jiménez así:

Información General: La ciudad de Ipiales se encuentra situada al sur oriente del departamento de Nariño, en los límites con la república de Ecuador, a una altura de 2.900 msnm y con una temperatura promedio de 12°C. La principal actividad económica es la agricultura seguido del comercio aprovechando su límite fronterizo con Ecuador y el turismo también juega un papel importante.

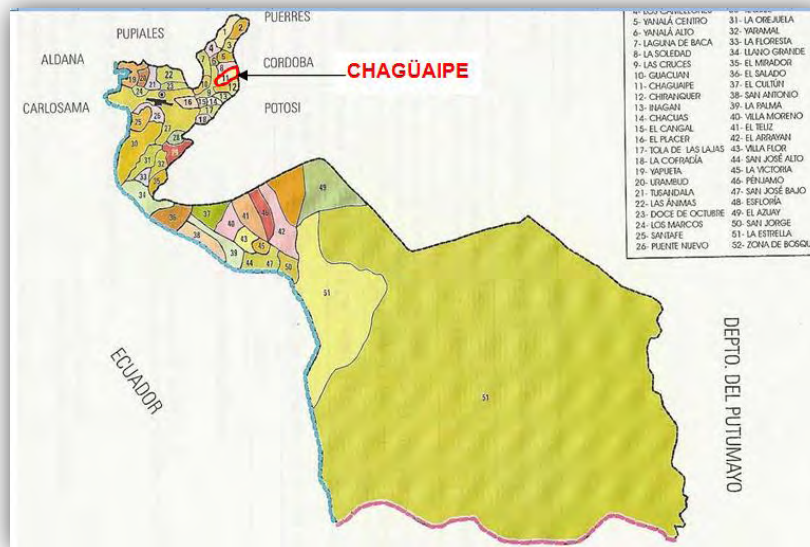
Figura 2. Macro localización. Ubicación de Ipiales en Nariño



Fuente. Este estudio

La empresa familiar está ubicada en la vereda Chagüaípe que se encuentra al norte del corregimiento de Las Cruces de la ciudad de Ipiales, al sur del departamento de Nariño vía al municipio de Córdoba.

Figura 3. Micro localización. Ubicación Vereda Chagüaípe en Ipiales



Fuente. Este estudio

Nombre de la empresa: Aun no está legalmente constituida

Nombre de los empresarios: Ricardo Canizares y Maricel Jiménez

Dirección comercial: Vereda Chagüaipe – Ipiales

Actividad Comercial: Producción de verduras y comercialización de estos y otros productos hortofrutícolas

Antigüedad: 4 años en cuanto a una mayor producción de verduras y 2 años en la comercialización de otros productos hortofrutícolas.

Reseña Histórica: La empresa familiar productora verduras y comercializadora de estos y otros productos hortofrutícolas es dirigida por la familia conformada por el Señor Ricardo Canizares de 32 años de edad del Municipio de Potosí y su esposa la señora Maricel Jiménez de 34 años de Ipiales y sus dos hijos de 8 y 3 años, radicados en la vereda Chauguaipe de Ipiales, zona que se caracteriza por la producción a gran escala de verduras como lechuga, brócoli, coliflor, acelga, apio, repollo verde y morado.

El señor Ricardo es una persona de vocación agrícola que ha dedicado gran parte de su vida a las labores del campo como alternativa para la generación de ingresos y la Señora Maricel bachiller con énfasis en sistemas, además auxiliar de enfermería que se desempeñaba en este campo antes de dedicarse a la comercialización de productos hortofrutícolas. Los dos son emprendedores, persistentes y visionarios, han intentado de varias formas incursionar en el sector comercial, hasta que se dio la oportunidad de abrir mercado con Alkosto, esto nace de algo inesperado, ya que para esta fecha hacían parte de un proyecto de producción de zuchinni o calabacín amarillo y verde que se cultivaba en la zona, sin embargo la producción excesiva y falta de mercado para este producto hizo que buscaran aliados comerciales para facilitar la comercialización, semanas después y dado el buen resultado y la excelente acogida del producto en este almacén de cadena fue posible que ofertaran más productos. Desde allí ha sido un crecimiento en la parte operativa y cada día buscan la manera de expandir su mercado incluso fuera de Nariño, cuenta la Señora Maricel que ha sido un trabajo arduo, de atravesar infinidad de obstáculos y enfrentarse a la competencia desleal, a una montaña rusa de precios que fluctúa a diario en los perecederos, sin embargo no desfallecen y el sueño de ellos es no depender de los pocos clientes que hasta ahora han ganado.

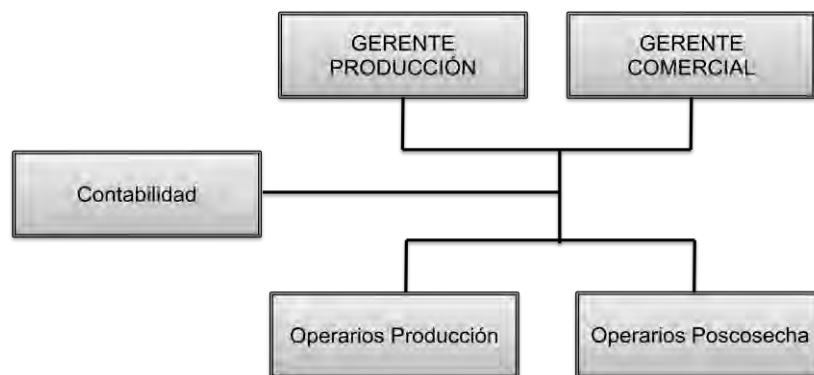
Respecto a la toma de decisiones está dada por las dos personas, sin embargo en las verduras todo el manejo desde la producción hasta la comercialización está dada por el señor Ricardo y si se trata de otros productos el manejo de negociación de compra y venta está dado por la señora Maricel, es además ella

quien lleva a grandes rasgos la contabilidad tanto del dinero como de las cantidades.

Administrativa y Organizacional: La empresa no cuenta con una estructura organizacional, imagen corporativa, tampoco se encuentra registrada ante Cámara de Comercio por desconocimiento y temor ya que algunas personas les comentaron que si hacían esto tenían que realizar declaraciones ante la DIAN y una serie de trámites que no son reales, además no hay una distribución de actividades y tareas bien definida, un calendario de trabajo, se evidencia que en temas administrativos, organizacionales y financieros hay un vacío grande. Sin embargo las decisiones que se toman respecto a la dirección de la empresa se hace en conjunto y por mutuo acuerdo buscando siempre el bienestar y crecimiento de la familia.

El modelo de organigrama que se debe manejar en la empresa familiar es sencillo ya que los procesos que se manejan no son complejos y al ser manejados por los integrantes de la familia tampoco requiere mayor división jerárquica.

Figura 4. Estructura organizacional empresa familiar.



Fuente. Este estudio

En cuanto al manejo financiero es básico simplemente se lleva un registro de cosecha en cuanto a las verduras y en los otros productos se registra el costo y el precio de venta, sin considerar otros gastos que se derivan de esta operación como el transporte, mano de obra, descuentos, pérdidas por averías entre otros.

Proveedores y competidores: Ellos afirman que el abastecimiento en Ipiales es limitado, los productos no son de buena calidad y los precios de las verduras en

ocasiones están por debajo de los costos de producción, incluso los precios ofertados ni siquiera alcanza a cubrir los costos de embalaje.

Inicialmente en la comercialización de verduras trabajaban las cuatro personas que forman su hogar, pero al aumentar el volumen de comercialización se hizo necesario emplear a cinco personas que hacen parte del vínculo familiar padres, hermanos, cuñados y cuando se requiere a una amiga de la familia se le encargan unas actividades, esto en cuanto a empleo directo e indirectos son alrededor de 23 personas que son proveedores de otros productos hortofrutícolas de los cuales seis son productores de verduras y frutas de la zona quienes ya conocen los requerimientos de calidad, tamaño y peso de las verduras esto cuando no hay producción por parte de la empresa familiar. Un inconveniente al que se han enfrentado para proveer a los clientes con grandes exigencias es con las frutas importadas (manzanas, peras, uvas y duraznos) y nacionales de mayor rotación como papaya, mango y piña.

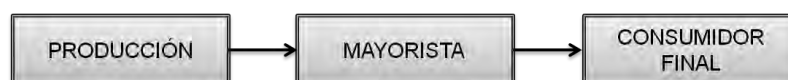
Operativo: La producción de verduras se realiza en buenas condiciones ya que desde hace cuatro años iniciaron a programar sus producciones para evitar desabastecimiento y escalonar sus cultivos de lechuga, brócoli, coliflor, cilantro, apio, repollo verde y morado, además construyeron un invernadero para cultivar plántulas llegando a producir hasta 45.000 plantas en un mes las cuales son sembradas en sus terrenos y otra parte se comercializan con otros agricultores de la zona, el manejo de las plántulas requiere mucha dedicación, destreza y experiencia la cual se ha adquirido con el tiempo.

Las verduras producidas en sus campos son comercializadas de tres formas, cabe resaltar que el producto de mayor venta en los tres canales de distribución es lechuga batavia por lo tanto la producción de este producto corresponde alrededor del 50% y lo restante se divide entre las otras verduras.

Cerca del 68% se realiza a través de intermediarios de la zona quienes a su vez lo llevan a mercados de Popayán y el Valle del Cauca.



El 22% mediante las tres agencias de Alkosto Nariño, dos en Pasto y una en Ipiales.

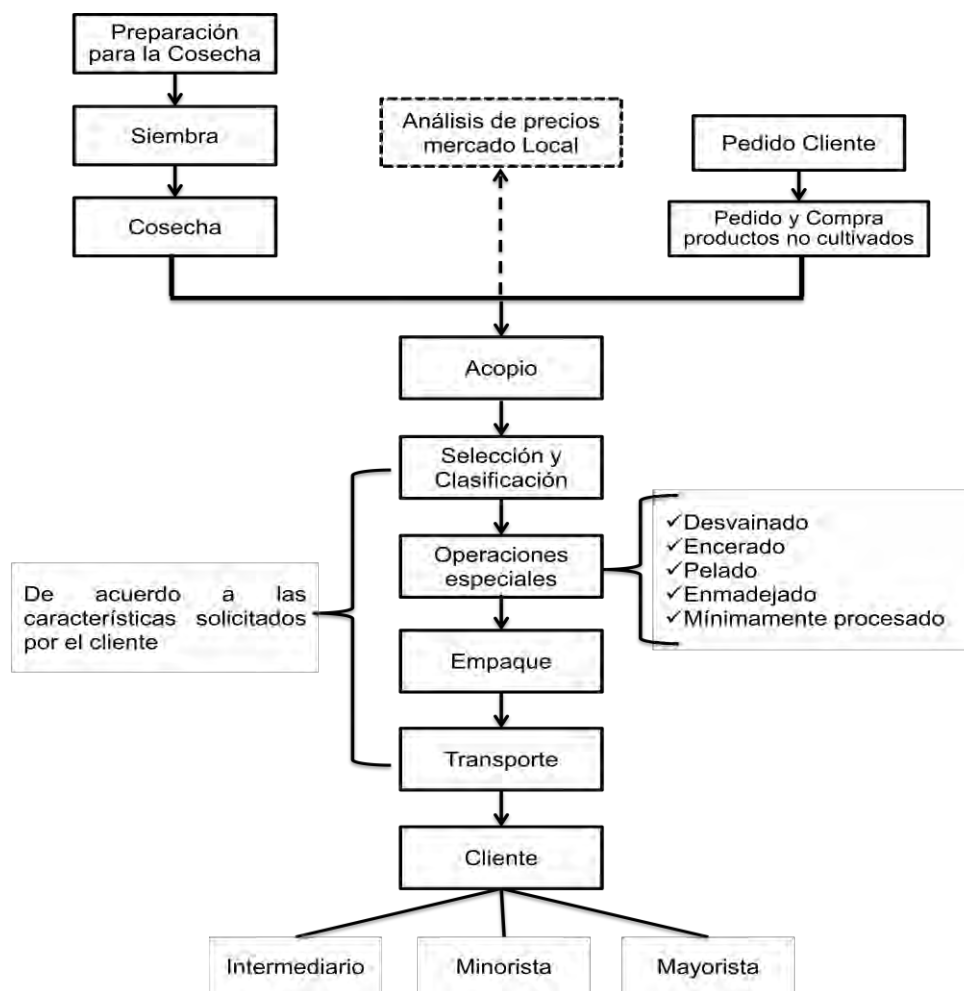


Y el 20% restante se comercializa en el mercado de Ipiales.



A continuación se muestra en un diagrama las operaciones que realizan para la producción y comercialización de productos hortofrutícolas.

Figura 5. Diagrama de operación empresa familiar.



Fuente. Este estudio

El manejo de los productos hortofrutícolas tanto en las operaciones de poscosecha, empaque, embalaje, transporte y almacenamiento hay aspectos que se deben corregir y mejorar. No cuentan con una capacitación previa en la correcta manipulación de alimentos y en las operaciones de manejo de estos productos. Las actividades que realizan son selección, clasificación, empaque y embalaje de acuerdo a las necesidades del cliente y aquellos productos que son rechazados porque no cumplen con las expectativas de los clientes son comercializados los domingos en un puesto de trabajo que tienen cerca de la plaza de mercado del municipio de Córdoba.

Dentro de los productos hortofrutícolas que comercializan existen unos potenciales que se catalogan por dos razones diferentes, aquellos que los cultivan, que conocen la forma de producción y la disponibilidad es permanente (verduras) y otros productos como el mango, granadilla, cebolla cabezona y jengibre por el margen de utilidad que les genera ya que han establecido contactos con mayoristas quienes les entregan sus productos con garantía de calidad evitando contratiempos con los clientes. Y hay otros productos que han sido difíciles por el manejo, baja rotación, fluctuación excesiva de precios, problemas de calidad etc. A pesar de ser productores de verduras es un producto potencial de la empresa pero debido al bajo consumo de verduras el volumen que se comercializa es reducido.

En cuanto a los equipos y herramientas cuentan con lo necesario para el cultivo de verduras y operaciones poscosecha de los otros productos, canastillas, báscula y hace menos de un año adquirieron una camioneta para transportar los productos ya que esto representaba un gran inconveniente para prestar un servicio oportuno. Aun hace falta un espacio adecuado y destinado exclusivamente para la selección, clasificación, empaque y almacenamiento de los productos, además un mayor y mejor uso de las herramientas de la información tanto de internet como del computador que si cuentan con este recurso pero hasta ahora no se ha acoplado.

4.1.2 Plan de Acción. Una vez evaluado las áreas que competen a la actividad comercial de la empresa familiar de la Señora Maricel Jiménez se sugiere un plan de acción que se desarrolle en corto plazo, el cual contiene estrategias que guiarán a fortalecer y mejorar desempeño de las áreas que interviene en la producción y comercialización de productos hortofrutícolas.

Cuadro 2. Plan de acción

ÁREA	ESTRATEGIA	RESULTADO ESPERADO
Administrativa	Presentar los documentos (Formulario RUES, RUT y copia de cedula) ante la cámara de comercio con el fin de formalizar la empresa.	Acceder a todos los beneficios que tiene un empresario formalizado.
Administrativa	Diseñar un formato para consignar la información de pedidos (descripción, cantidad, fecha entrega, precio de venta y cliente)	Mayor control con el fin de evitar retrasos o incumplimientos en la entrega de pedidos
Administrativa y Comercial	Informarse constantemente de las convocatorias que se publican u ofertan que tenga que ver con la actividad que desarrollan con el fin de participar de ellas.	Participar y adquirir experiencia en este tipo de contrataciones públicas y privadas que a su vez amplían el mercado
Comercial	Realizar una base de datos de posibles clientes que incluyan clínicas, hospitales, restaurantes, comedores escolares, hogares infantiles y particulares, inicialmente de Ipiales y Pasto ya que es allí donde actualmente se comercializan los productos y posteriormente abarcar mercados potenciales como Tumaco, Cauca y el Valle.	Apertura de nuevos mercados y relaciones comerciales
Comercial	Con la base de datos creada programar visitas a los clientes con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece presentando siempre el portafolio de servicios creado en este proyecto y con éxito establecer una relación comercial.	Apertura de nuevos mercados y relaciones comerciales
Comercial	Establecer estrategias para incrementar el volumen de comercialización como el poder de negociación	Crecimiento económico y empresarial
Financiera	Diseñar un modelo de costo de producto que le permita establecer un precio de venta acorde con sus gastos, costos y ganancias.	Manejo apropiado de los precios al público y prestación del servicio siendo competitivos tanto en precio como en calidad
Financiera	Diseñar un modelo sencillo de contabilidad que permita llevar un correcto registro de los ingresos y egresos.	Permitirá llevar un control y determinar las ganancias mensuales que derivan de su actividad económica.
Operativa	Construir un espacio adecuado y con las condiciones necesarias para realizar todas las operaciones de poscosecha	Mejor operatividad y organización en las actividades poscosecha

Operativa	Adquirir una selladora de bandejas.	Esto permitirá agilizar el empaque de algunos productos ya que influye en la presentación de mismos.
Operativa	Implementar en las operaciones de poscosecha la forma adecuada de manipular, transportar y almacenar los productos.	Evitará deterioros en las características físicas y por ende pérdidas por avería debido a una inapropiada manipulación.
Operativa	Diseñar un diagrama donde se plasmen todas las actividades que se realizan desde la producción hasta que llega al consumidor final.	Establecer y asignar responsabilidades, funciones y aspectos críticos o potenciales para mantener o mejorar.
Operativa y Comercial	Establecer contacto con nuevos proveedores, especialmente en aquellos que ya se han identificado algunas dificultades.	Garantizar calidad, cumplimiento en los pedidos y disminuir costos.
Operativa y Comercial	Incrementar su portafolio tanto en productos como presentación de los mismos.	Ofrecer mejor servicio de acuerdo a las necesidades del cliente
Organizacional	Establecer un manual de funciones que debe cumplir cada integrante de la familia.	No entorpecer las actividades del otro, asumir responsabilidades y evitar conflictos.
Organizacional	Apropiar los conocimientos adquiridos dentro de la ejecución del proyecto y más aun la imagen corporativa que se ha creado (Nombre, misión y visión)	Proporcionar distinción ante la competencia y reconocimiento, además facilita el acercamiento y la negociación con posibles clientes
Otra	Mantener el orden y aseo como hasta ahora se maneja.	Evitar contaminación, pérdida de calidad o mala imagen.
Otra	Solicitar acompañamiento y asesoría ante las entidades públicas o privadas.	Fortalecer a través de proyectos o capacitaciones las áreas que aun presentan falencias.

Fuente. Este estudio

4.2 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS OPERATIVAS DE POSCOSECHA, ACOPIO, TRANSPORTE Y ENTREGA OPORTUNA

Una vez realizado el diagnostico se diseño unas guías de capacitación que perseguían el fortalecimiento de tipo técnico, empresarial y financiero teniendo en

cuenta el interés que demostraron hacia algunas competencias de manejo de la empresa, de los productos y el de su propio desarrollo.

Partiendo de esto se priorizaron los temas que se enfocaron en los siguientes temas:

- Objetivo e Importancia de las buenas prácticas agrícolas
- La calidad e Inocuidad si paga. Importancia y factor diferenciador
- Poscosecha teórico-práctico y distribución
- Estructura organizacional, manejo financiero y prestación del servicio de distribución de frutas, verduras y hortalizas.

Las guías de capacitación se presentan en el Anexo D.

El fin principal de las capacitaciones se baso en dar a conocer temas que verdaderamente impactaran e influyeran en la actividad que ellos realizan, partiendo desde la producción hasta la comercialización destacando en cada una de las etapas la importancia del manejo adecuado de los productos, la influencia la calidad dentro de la cadena hortofrutícola y como pueden explotar los potenciales que hay en la comunidad y en sus tierras.

Las tres temáticas iniciales de la capacitación se impartieron a los integrantes de la familia, algunos colaboradores que de manera esporádica cumplen con actividades dentro de la empresa familiar y se invito a cultivadores de la zona más allegados a la familia quienes actúan como proveedores de verduras cuando así se requiere; se integro a este grupo de personas que intervienen directa e indirectamente en la empresa familiar, ya que era importante que ellos adquirieran dichas capacidades y conocimientos que de una u otra forma afectan el normal desarrollo y crecimiento de la empresa, además que esto tendría beneficios a ellos porque también son productores y comercializadores de verduras.

La temática cuatro fue impartida a los líderes de la empresa porque tenía que ver con la constitución de la empresa, manejo financiero, organizacional, prestación del servicio y como deberían apropiarse e implementar los conocimientos adquiridos dentro de las capacitaciones para fortalecer la empresa, lograr un crecimiento comercial, económico y operativo con el fin de cumplir con la meta planteada en la visión.

Al final es satisfactorio saber que esta comunidad es receptiva, participativa y colaboró con el desarrollo de este objetivo, sabiendo que de todo lo expuesto y presentado comentaban que no lo conocían y les interesa aplicarlo, es de entender que el cambio no se da de un día para otro y se necesita de más tiempo y acompañamiento para que todos los participantes implementen aspectos importantes dentro del desarrollo de sus actividades, sin embargo el cambio y

desarrollo que pueda presentarse en la empresa familiar que desde ahora se denominara comercializadora de frutas y verduras PROVIDA pueda ser un ejemplo y una motivación a seguir dentro de la comunidad.

Otra actividad desarrollada dentro este punto fue la elaboración de unas fichas técnicas (Anexo E) de los productos a comercializar el cual lo usarán como una base de las características generales, condiciones de almacenamiento, vida útil, empaque y embalaje. Estas fichas son un parámetro general ya que las características del producto en cuanto a calidad, tamaño y presentación dependerán de las condiciones que se pauten con el cliente.

4.3 DISEÑO DE UN PORTAFOLIO DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO PARA EL SUMINISTRO DE FRUTAS, VERDURAS Y TUBÉRCULOS.

Es esencial contar con una imagen corporativa de la empresa ya que esto facilita la presentación de la empresa y del servicio que esta pueda ofrecer ante los clientes, además le da reconocimiento entre la población, para la construcción de esto se realizó una lluvia de ideas con los líderes de la empresa familiar con el fin de establecer el nombre comercial, la misión y visión, para que al final se creará la carta de presentación y tarjeta como se muestra en el Anexo F. Es necesario aclarara que la empresa se registró como unipersonal inicialmente y aparece ante cámara y comercio a título personal Anexo G. Posteriormente afirman los líderes de la empresa familiar realizar los respectivos trámites ante la DIAN y Cámara de comercio para el registro como Comercializadora de Frutas y Verduras PROVIDA.

5. CONCLUSIONES

La ejecución del proyecto basado en la aplicabilidad de los conocimientos y herramientas adquiridas dentro del diplomado en EXTENSIONISMO CON ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL como complemento a la formación profesional permitió evaluar e identificar algunas falencias en la empresa familiar de la señora Maricel Jiménez que hizo necesario desarrollar un proceso de acompañamiento y enseñanza en las diferentes áreas que comprende la actividad económica de dicha empresa.

El avance continuo y sostenido de la actividad productiva se basa en el equilibrio entre los intereses de todos los miembros de la empresa familiar y sus necesidades, así como en los recursos con los que se cuentan y sus capacidades, como toda organización debe crecer y adaptarse al medio en el cual desarrolla su actividad comercial.

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico permitió conocer a fondo la trayectoria y funcionamiento de la productora y comercializadora con todos sus pro y contra que ha tenido que sortear en el tiempo, así como plantear y desarrollar diferentes estrategias para cubrir algunas necesidades identificadas.

Con la apropiación y aplicabilidad de los conocimientos impartidos al grupo de personas, esta empresa logrará tener un cambio positivo en el área productiva, administrativa y operativa.

Una de las prioridades dentro de las capacitaciones fue resaltar sus cualidades y valores en la parte agrícola ya que ese es un potencial que deben explotar y expandir en el mercado nacional. A pesar de que la empresa ya llevaba algunos años de trayectoria no estaba aún constituida legalmente, sin embargo esta fue una meta planteada al inicio del proyecto, por ende una vez finalizado el proyecto se puede afirmar que ya cuenta con una matrícula mercantil que la acredita como una empresa formalizada para el desarrollo de su actividad comercial y posibilita acceder a los beneficios que esto conlleva.

Por parte de la comunidad y de la empresa familiar hubo un gesto de agradecimiento ante el desarrollo de este tipo de proyectos que beneficia a la comunidad, además realizaron una petición hacia generar un proyecto guiado a mejorar la comercialización y distribución de verduras por ser una zona altamente productora pero con inconvenientes para comercializarlas. Es inevitable aceptar que estas microempresas necesitan de mucha colaboración por parte de todas las entidades públicas y privadas ya que son una buena proyección de empresas generadoras de empleo y estabilidad económica.

6. RECOMENDACIONES

Debido a la receptibilidad y la colaboración que mantiene esta comunidad es necesario continuar con un trabajo de apoyo en las áreas administrativa y operativa para darle mayor soporte y estabilidad a la empresa.

Es primordial que se ejecute el plan de acción sugerido en el presente proyecto, ya que ello permitirá ser más competitivo en el mercado y alcanzar la visión planteada.

Todos los que integramos la Facultad de Ingeniería Agroindustrial participamos de las diferentes políticas que emprende el Departamento para el sector agropecuario y una de ellas que vale la pena destacar es aquella que fue planteada dentro de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad para a cual le apuesta al sector hortícola: “Hacer de la producción hortícola nariñense una despensa sostenible para el consumo local, regional, nacional e internacional, con características de producción limpia, competitiva, planificada y que articule los diferentes eslabones de la misma: producción, poscosecha, comercialización, mercadeo y consumo.” Donde unas de las necesidades identificadas son: Fortalecer la base empresarial de los productores de hortalizas y capacitar a los productores y comercializadores en el manejo, manipulación, empaque y embalaje de hortalizas.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. *Balance Tecnológico Cadena Productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: s.n. 2005

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresas en Medellín. Medellín: s.n., 2010.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. *Comisión Regional de Competitividad. Plan Regional de Competitividad de Nariño*. Pasto: s.n., 2009.

CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL CIAT. *Mecanismos de Articulación de Pequeños Productores Rurales a Empresas Privadas en Colombia*. 2007.

CONFECAMARAS. Programa brigadas para la formalización nacional. *Cartilla Ser formal es mejor negocio*. Bogotá: s.n. s.f.

CUERVO, Luis y otros. Distribuidora de Frutas Santander. Bogotá: s.n., 2011.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional, Nariño*. Pasto: s.n., 2007

GARCÍA, Rosa. Desarrollo Organizacional aplicado a la comercializadora “San Francisco”: Propuestas y Acciones. México: s.n., 2013

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de Capacitación. Módulo 4*. Lima: *Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización*, 2006.

MANZO-RAMOS F, y LÓPEZ-ORNELAS G. Conformación de la agroindustria del amaranto en Santiago Tulyehualco, Xochimilco. México: Elementos que han permitido la transformación productiva y social en las familias rurales, 2010.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. *Mis Buenas Prácticas. “Guía para agroempresarios”*. Bogotá: s.n., 2009

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras*. Bogotá: s.n., 2013.

ORGANISMO INTERNACIONAL REGIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA (OIRSA). Manual técnico sobre inocuidad en frutas y hortalizas frescas. El Salvador: s.n., 2002.

PATIÑO, Laura. Diagnóstico, diseño e implementación de plan de mejoramiento para las microempresas productoras de alimentos Sr. soufflé, Con sabor a campo y hojaldras Ashley vinculadas al programa de fortalecimiento empresarial de la Fundación Carvajal. Cali: s.n., 2012.

PIÑEIRO, Maya. Mejoramiento de la calidad e inocuidad de las frutas y hortalizas frescas: un enfoque práctico manual para multiplicadores. Roma: FAO, 2004.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO – PNUD Colombia. *Sector Agroalimentario: Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad de Pasto.*

RED REGIONAL DE EMPRENDIMIENTO DE NARIÑO. *Guía de emprendimiento para crear tu propia empresa. Bogotá: s.n., s.f.*

SERNA, María del Pilar. Análisis, diagnóstico y mejoramiento empresarial en microempresas de la Fundación Carvajal. Cali: s.n., 2009

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. Manual de almacenamiento y transporte de frutas y hortalizas frescas en materia de inocuidad. Guía para el Productor-Empacador. México: s.n., 2003

UNIVERSIDAD DE MARYLAND. Mejorando la Seguridad y Calidad de Frutas y Hortalizas Frescas: USA: Manual de Formación para Instructores, 2002.

ANEXOS

**ANEXO A. FORMATO DE DIAGNOSTICO EMPRESA FAMILIAR MARICEL
JIMENEZ**

ENTREVISTADOS:

ENTREVISTADOR:

FECHA DE ENTREVISTA:

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- 1. Nombre de la empresa.**
- 2. Dirección y teléfono de contacto.**
- 3. Nombre del representante legal.**
- 4. Perfil del empresario (manejo de Tics)**
- 5. Fecha de constitución legal**
- 6. Actividad económica**
- 7. Como nació la idea**
- 8. Como inicio a abrir mercado**
- 9. Número de empleados incluidos los del núcleo familiar.**
- 10. Como es la relación con los colaboradores y proveedores**
- 11. Numero de proveedores. Zona_____ Externos _____**
- 12. Frecuencia de compra a proveedores**

- 13. Les paga de contado o a crédito.**
- 14. Qué proveedores considera que le hacen falta para ofrecer otros productos**
- 15. Cuáles son los productos que más vende.**
- 16. Cuales productos considera como fuerte para usted.**
- 17. Cuales productos considera que ha tenido problemas de comercialización y por que**

- 18. Sus clientes pagan de contado o crédito**
- 19. Es clara la función de cada uno dentro del núcleo familiar (jerarquía).**
- 20.Cuál es la misión y visión de la empresa.**
- 21. Se lleva un control de los gastos e ingresos efectuados de esta actividad económica.**
- 22. Con que equipos cuenta para el desarrollo de su actividad económica**
- 23. A que dificultades se ha enfrentado**
- 24. Como ha sido el crecimiento en la empresa**
- 25. Seguirá abriendo mercado**
- 26. Que cree que le hace falta a su negocio para ser mejor**
- 27. Cuáles son las expectativas al futuro**
- 28. Reseña histórica (antigüedad, clientes, cantidad de productos y kilos vendidos al mes, productos cultivados, créditos etc.)**
- 29. Otra información adicional**

ANEXO B. REGISTRO DE OBSERVACIÓN

INDICADORES	ESCALA				OBSERVACIÓN
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MAL	
INSTALACIONES					
Limpieza					
Orden					
Iluminación					
Ventilación					
Espacio					
Ubicación					
Ambientación					
Demarcación					
PERSONAL					
Higiene					
Capacitación					
Manejo de materia prima					
Atención al cliente					
AMBIENTE LABORAL					
Comunicación					
Actitud					
Creatividad					
Colaboración					

ANEXO C. JUEGO SUBE SUBE!!!!

Es una escalera que contiene los números del 1 al 20 y cada casilla contiene una pregunta. Para esta dinámica deberán formar tres grupos y participar en el sube sube!!!. Cada grupo debe presentarse y elegir un nombre de una verdura para su grupo.

El lanzamiento de un dado les indicará la casilla que les corresponde y la pregunta u actividad deberán desarrollarla todos los participantes del grupo, al final el grupo ganador será aquel que llegue a la cima y los otros dos cumplirán una penitencia impuesta por el grupo ganador.

Este juego permitió conocer más a los integrantes de la familia y sus colaboradores.

Tarjetas:

1. Bienvenido al juego Sube, Sube!!! donde aprenderás y compartirás, ahora indica 3 cualidades.
2. Que productos cultiva.
3. Indica cuáles son tus debilidades como persona
4. Que hace cuando el cliente negocia con usted y le dice que el producto está muy costoso.
5. A las herramientas que usa para la cosecha de sus productos les realiza previamente un proceso de lavado y desinfección
6. Indica 3 sueños que tienes para realizarlos en corto plazo
7. Por ser colaborador y constante avanza dos casillas
8. Conoce y aplica las BPA
9. Cuenta una situación exitosa en tu vida.
10. Con que frecuencia en la semana consume verduras
11. Todo el grupo debe levantarse de su lugar y moverse a la silla
12. Cual canal de comercialización usa para vender sus productos
13. ¡Lo Siento! Es hora de retroceder 2 casillas
14. Se ha capacitado en el manejo poscosecha de frutas y verduras?. Si la respuesta es No, le gustaría hacerlo?.
15. Cuenta en 1 minuto cual ha sido la mejor experiencia que ha tenido en familia
- 16.Cuál es la fruta y verdura que más le gusta y no le gusta
17. Ya casi!!! Menciona dos cualidades del compañero de la izquierda
18. Qué pena ha tropezado y caíste a la casilla 15.
19. Ha pensado en cambiar el sistema de cultivo de un tradicional a un sistema orgánico.
20. Estoy feliz porque concluí el juego e intercambie experiencias con mis compañeros y familiares, grita y salta por qué llegaste a la cima.

ANEXO D. GUIA DE CAPACITACION

Archivo pdf adjunto

ANEXO E. FICHAS TECNICAS PROVIDA

Archivo pdf adjunto

ANEXO F. PRESENTACION COMERCIALIZADORA PROVIDA

Archivo pdf adjunto

ANEXO G. MATRICULA MERCANTIL

20140023995-PRI

CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES CCI No. 0430752

JUEVES 25 SEPTIEMBRE 2014 10:20:38 AM / Pag.1 - 1

EL PRIMER JUEVES HÁBIL DE DICIEMBRE DE ESTE AÑO, SE ELEGIRÁ JUNTA DIRECTIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES POR MATRICULADOS, LA INSCRIPCIÓN DE LISTAS DE CANDIDATOS DEBE HACERSE DURANTE LA SEGUNDA QUINCENA DEL MES DE OCTUBRE. PARA INFORMACIÓN DETALLADA PODRÁ COMUNICARSE AL TELÉFONO 7 73 24 65 - 7 73 42 47 O DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL UBICADA EN LA CARRERA 11 NO. 15-28 O A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB WWW.CCIPIALES.ORG.CO

REPUBLICA DE COLOMBIA
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LACAMARA DE COMERCIO DE IPIALES

CERTIFICA

JIMENEZ YANDUN MARICEL
C.C. NRO. 37123462
NIT:37123462 - 2
MATRICULA MERCANTIL NRO: 33405 - 1
FECHA MATRICULA:19 DE SEPTIEMBRE DE 2014
DIRECCION ELECTRONICA :mariceljimenez@hotmail.com
DIRECCION COMERCIAL:VEREDA CHAGUIPE DE IPIALES
DIRECCION PARA NOTIFICACION:VEREDA CHAGUIPE DE IPIALES

ACTIVIDAD COMERCIAL :
CULTIVO DE HORTALIZAS, RAÍCES Y TUBÉRCULOS
COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS; ANIMALES VIVOS

CERTIFICA

LA FIRMA JIMENEZ YANDUN MARICEL
SE MATRICULO EN EL REGISTRO MERCANTIL BAJO EL NRO: 33405 - 1
DESDE EL 19 DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2014

CERTIFICA


TOTAL ACTIVOS: \$1,000,000

CERTIFICA

QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE CERTIFICADO.
LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE SU INSCRIPCION, SIEMPRE Y CUANDO DENTRO DE DICHO TERMINO NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1.995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.
DADO EN IPIALES A LOS 25 DIAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2014 HORA: 10:20:36 AM

EL SECRETARIO



IPIALES - NARIÑO - COLOMBIA

ANEXO H. CARTA AGRADECIMIENTO EMPRESA FAMILIAR

Archivo pdf adjunto

ANEXO J. EVIDENCIAS DE ASITENCIA



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: <i>Sandra Helena Topio.</i>	Fecha: <i>21 Julio 2014</i>
Temática: <i>Diagnostico</i>	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	<i>Ricardo Carrizosa</i>	<i>87 216 045</i>	<i>Ricardo Carrizosa</i>
2	<i>Maricel Jimenez Gaudin</i>	<i>37123462</i>	<i>Maricel Jimenez</i>
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: <i>Sandra Milena Tapia</i>	Fecha: <i>Agosto 11 2014</i>
Temática: <i>Buenas Prácticas Agrícolas</i>	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	<i>Manuel José Mipaz</i>	<i>10991.167</i>	<i>Manuel José Mipaz</i>
2	<i>Angie Paola Jimenez</i>		<i>Angie Paola</i>
3	<i>Gabriela Enriquez</i>	<i>1085933829</i>	<i>Gabriela Enriquez</i>
4	<i>Angel Jimenez</i>	<i>87 718 717</i>	<i>Angel Jimenez</i>
5	<i>María y Gloria Yandury</i>	<i>36990520</i>	<i>María y Gloria Yandury</i>
6	<i>Jelson Duvan Jandun Mipaz</i>	<i>1.05534.658</i>	<i>Jelson Duvan Jandun</i>
7	<i>Alba Piedad Mipaz</i>	<i>37 720 273</i>	<i>Alba Piedad Mipaz</i>
8	<i>Lucia Mipaz</i>		<i>Lucia Mipaz</i>
9	<i>DESY CAROLINA LARA</i>	<i>1085900204</i>	<i>Desy</i>
10	<i>Miguel Ángel</i>	<i>7085900575</i>	<i>Miguel Ángel</i>
11	<i>Ricardo Cancinos</i>	<i>87 216 045</i>	<i>Ricardo Cancinos</i>
12	<i>Maricel Jimenez Yandun</i>	<i>37123 462</i>	<i>Maricel Jimenez</i>
13	<i>Pablo David Jimenez</i>	<i>108590.8497</i>	<i>Pablo David Jimenez</i>
14			
15			



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: Sandra Milena Tapia	Fecha: 14 Agosto 2014
Temática: La Calidad e Inocuidad si Paga. Importancia y Factor diferenciador / Buenas practicas Agrofactora.	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	Lucia Lipaz		Lucia Lipaz
2	Alba Piedad NIPAZ	37 120 273	Alba Piedad NIPAZ
3	Emilio G. Lora y Jander	36 990 520	Emilio G. Lora y Jander
4	Jelson Duvan Jander NIPAZ	1.05.534.658	Jelson Duvan Jander
5	DEISY CARDINA LARA	1085900204	Deisy Cardina Lara
6	Jesús Raúl Puello	7085900575	Jesús Raúl Puello
7	Ricardo Canzares	87 216 045	Ricardo Canzares
8	Haricel Jimenez Jander	37123462	Haricel Jimenez Jander
9	Pablo David Jimenez	108 590 8497	Pablo David Jimenez
10	Jesús Raúl Puello	7085900575	Jesús Raúl Puello
11	Omar Amparo Jimenez y	37 004 520	Omar Amparo Jimenez y
12	Omero Enriquez	5311936	Omero Enriquez
13			
14			
15			



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: <i>Sandra Milena Topia</i>	Fecha: <i>21 Agosto 2014</i>
Temática: <i>Poscosecha y Distribución</i>	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	<i>Monull Jesús Mejía</i>	<i>100557157</i>	<i>Monull Jesús Mejía</i>
2	<i>Angie paola Jimenez</i>		<i>Angie Jimenez</i>
3	<i>Gabriela Amparo Enriquez</i>	<i>1085933829</i>	<i>Gabriela Enriquez</i>
4	<i>Editha Lugo Gudi</i>	<i>37120449</i>	<i>Editha Lugo</i>
5	<i>Anjel Jimenez</i>	<i>87718717</i>	<i>Anjel Jimenez</i>
6	<i>REISY CAROLINA LARA</i>	<i>108590204</i>	<i>Reisy</i>
7	<i>Wendy Angel</i>	<i>1085900575</i>	<i>Wendy Angel</i>
8	<i>Angelica Delgado Rosero</i>	<i>27381189 Potos</i>	<i>Angelica Delgado</i>
9	<i>Maricel Jimenez Yanden</i>	<i>37123462</i>	<i>Maricel Jimenez</i>
10	<i>Pablo D. Jimenez</i>	<i>1085908497</i>	<i>Pablo D. Jimenez</i>
11	<i>Ricardo Carreras</i>	<i>87216045</i>	<i>Ricardo Carreras</i>
12			
13			
14			
15			



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: <i>Sandra Tapia</i>	Fecha: <i>26 Agosto</i>
Temática: <i>Estructura Organizacional, Manejo Financiero y Prestación del Servicio</i>	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	<i>Maricel Jimenez Yandon</i>	<i>37123462</i>	<i>[Signature]</i>
2	<i>Pablo D. Jimenez</i>	<i>1085908497</i>	<i>Pablo D. Jimenez</i>
3	<i>Ricardo Punzo</i>	<i>87216043</i>	<i>Ricardo Punzo</i>
4	<i>Maria Gloria Yandon</i>	<i>36990520</i>	<i>Maria Gloria Yandon</i>
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			



**DIPLOMADO: EXTENSIONISMO CON
ENFOQUE EN DESARROLLO RURAL INTEGRAL**
ASISTENTES TALLERES DE CAPACITACIÓN VEREDA CHAGÜAIBE -
IPIALES



Responsable: <i>Sandra Tapia</i>	Fecha: <i>30 Agosto 2014</i>
Temática: <i>Revisión Plan Acción, Requisitos Formalización y exposición portafolio de servicios y fichas técnicas</i>	

No	NOMBRE Y APELLIDO	No IDENTIFICACIÓN	FIRMA
1	<i>Maricel Jimenez yander.</i>	<i>37123462</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Ricardo Carreras</i>	<i>87 216 043</i>	<i>[Firma]</i>
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			