



PLAN DE NEGOCIO: INVERAGRO



DANIEL FELIPE SILVA ORTIZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI

2025

PLAN DE NEGOCIO: INVERAGRO

DANIEL FELIPE SILVA ORTIZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en
Mercadeo

Director del trabajo de grado: Carlos Alberto Botero Roldan, Mg Marketing

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2025

Santiago de Cali, 01 de Agosto de 2025

Doctor

Fabian Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La ciudad,

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es

“PLANDE NEGOCIO: INVERAGRO”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Daniel Felipe Silva Ortiz

CC. 1.144.062.881

Santiago de Cali, 01 de Agosto de 2025

Doctor

Fabian Osorio Tinoco

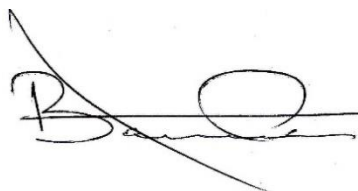
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “PLAN DE NEGOCIO: INVERAGRO”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Daniel Felipe Silva Ortiz códigos o cédula 1.144.062.881, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

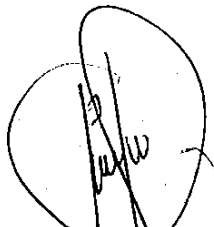
Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'CARLOS BOTERO ROLDAN', written over a horizontal line.

Carlos Alberto Botero Roldan
Director del trabajo de grado

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio 6 de 1946.
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

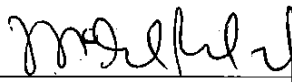
“PLAN DE NEGOCIO: INVERAGRO”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Maestría en Mercadeo.




Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Diana Maria Grajales Molina
Directora Maestría en Mercadeo



Maria del Pilar Rivera Franco
Jurado



Carlos Alberto Botero Roldan
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 01 agosto de 2025

Tabla de Contenido

Resumen	14
Abstract	15
Introducción	16
1 Descripción de la Oportunidad.....	18
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Justificación.....	19
1.3 Características y Validación del Problema	21
2 Estudio de Mercado.....	25
2.1 Análisis de Contexto.....	25
2.1.1 Análisis de la Industria	26
2.1.2 Análisis de Tendencias	27
2.2 Descripción del problema validado y su impacto.....	31
2.2.1 Investigación de mercado	32
2.2.1.1 Entrevistas a profundidad de tipo cualitativas.....	33
2.3 TAM (market direccionable total)	36
3 Análisis de Inteligencia Competitiva	38
3.1 Análisis de la Competencia	38
3.1.1 Panorama Competitivo	38
3.1.2 Comparación de Competidores	40
3.2 Ventaja Competitiva	44
4 Propuesta de la Estrategia de Negocio	46

4.1 Mapa de Valor para InverAgro	46
4.1.1 Tareas de los Clientes (Jobs to be Done).....	46
4.1.2 Pains (dolores).....	47
4.1.3 Gains (beneficios esperados).....	48
4.2 Propuesta de Valor	50
4.3 Estrategias de crecimiento.....	53
4.3.1 Escalabilidad en el mercado local (B2C y B2B) y ampliación del negocio.....	54
4.3.2 Introducción de nuevos productos y servicios	54
4.3.3 Expansión regional.....	55
4.3.4 Garantizar la infraestructura tecnológica	56
5 Estrategia de Mercadeo	57
5.1 Sobre la Marca.....	57
5.1.1 Origen de la Marca.....	57
5.1.2 Propósito de la Organización	57
5.1.3 ¿Para quién existo? Stakeholders	57
5.1.4 Personalidad de la Marca	58
5.1.5 Arquetipo de Marca.....	59
5.1.6 Valores de la Organización.....	60
5.2 Estrategia.....	60
5.2.1 Objetivo de la Comunicación.....	60
5.2.2 Audiencia Objetivo.....	61
5.2.3 Acciones Deseadas	61
5.2.4 Recompensas y Respaldo	63

5.2.5 Tono de Comunicación.....	64
5.2.6 Canales y Momentos de Comunicación.....	65
5.3 Idea Clave de la Estrategia.....	67
5.4 Modelo de Comunicación.....	68
5.4.1 Estrategias Clave.....	69
5.5 Acceso Gratuito: Primer Contacto con el Ecosistema InverAgro.....	72
5.6 Modelo de Monetización.....	73
5.6.1 Planes de Suscripción Mensual.....	73
5.6.2 Asesorías Personalizadas.....	75
5.6.3 Comisiones por Intermediación Financiera.....	75
5.6.4 Proyección de Mercado y Ventas (2026 discriminado por mes).....	77
5.6.5 Proyección de Mercado y Ventas (2026 – 2029).....	77
6 Diseño Técnico u Operativo.....	80
6.1 Diseño de los Procesos Clave.....	82
6.1.1 Pasillo del Cliente (Front Office).....	82
6.1.2 Procesos de Soporte (Back Office).....	83
6.2 Reconocimiento de los Recursos Clave del Negocio.....	85
6.2.1 Recursos o Activos Tangibles.....	85
6.2.2 Recursos o Activos Intangibles.....	85
6.2.3 Establecimiento de los Requerimientos de Insumos.....	87
6.2.4 Recursos físicos.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.5 Recursos tecnológicos.....	88
6.2.6 Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028).....	86

	10
6.2.7 Logística	92
7 Diseño Organizacional y Legal	94
7.1 Elementos operativos.....	94
7.1.1 Recursos humanos	94
7.2 Elementos administrativos.....	95
7.2.1 Proyección de Nómina	97
7.3 Aspectos legales y reglamentarios.....	99
8 Viabilidad Financiera	101
8.1 Proyecciones Financieras	101
8.1.1 Datos Base	102
8.1.2 Gastos de Operación, Administración y Ventas y Análisis de Costos (2026-2029)...	104
8.1.3 IVA e Impuestos por Pagar (2026 – 2029)	106
8.1.4 Flujo de Caja Proyectado (2026 – 2029).....	110
8.1.5 Balance General y Estado de Resultados Proforma Proyectado (2026 – 2029)	110
8.1.6 Flujo de Caja Neto, TIR y VPN (2026 – 2029).....	116
9 Conclusiones	118
Referencias Bibliográficas	121
Anexos	124

Lista de tablas

Tabla 1 Puntaje total MPC por Competidor.....	42
Tabla 2 Stakeholders	58

Lista de figuras

Figura 1 Comparación de los competidores.....	40
Figura 2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	43
Figura 3 Mapa de Valor InverAgro.....	49
Figura 4 Propuesta de valor para InverAgro.....	52
Figura 5 Matriz de valor	52
Figura 6 Modelo de Comunicación JW	69
Figura 7 Cronograma de actividades 2026	71
Figura 8 Proyección de Mercado y Ventas (2026 discriminado por mes)	77
Figura 9 Proyección de Mercado y Ventas (2026–2029).....	77
Figura 10 Diseño de los Procesos Clave.....	84
Figura 11 Prototipo Landing Page	88
Figura 12 Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028).....	86
Figura 13 Organigrama empresarial	95
Figura 14 Proyección de Nómina (2026 – 2029).....	97
Figura 15 Datos Base	102
Figura 16 Gastos de Operación, Administración y Ventas y Análisis de Costos (2026-2029)...	104
Figura 17 Análisis de costos	106
Figura 18 IVA e Impuestos por Pagar (2026 – 2029)	108
Figura 19 Flujo de Caja Proyectado (2026 – 2029).....	110
Figura 20 Balance General y Estado de Resultados Proforma Proyectado (2026 – 2029).....	112
Figura 21 Estado de resultados proyectado	112
Figura 22 Flujo de Caja Neto, TIR y VPN (2026 – 2029).....	116

Lista de anexos

Anexo A Informes Conceptuales Entrevistas a profundidad	124
---	-----

Resumen

El sector agrícola en Colombia presenta un potencial significativo de crecimiento, pero enfrenta desafíos críticos debido a la desconexión entre los productores agrícolas, las entidades financieras y las gubernamentales. Esta brecha limita el acceso a recursos y conocimientos esenciales, afectando la competitividad y sostenibilidad del sector (Pineda, 2024). InverAgro surge como una iniciativa para conectar a los productores con una red de asesores técnicos y financieros especializados, ofreciendo un servicio integral que busca optimizar recursos, reducir riesgos y maximizar la rentabilidad de los proyectos agrícolas.

El plan de negocio de InverAgro incluye estrategias de crecimiento que abarcan la ampliación del negocio, la introducción de nuevos productos y servicios, y la expansión regional. Además, se propone una estrategia de mercadeo integral que busca posicionar a InverAgro como un aliado cercano y confiable para los productores agrícolas, utilizando canales digitales y tradicionales para alcanzar a su audiencia objetivo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021).

La viabilidad financiera del proyecto se sustenta en un modelo de monetización que incluye planes gratuitos y premium, asesoría personalizada y alianzas estratégicas con entidades financieras y gremiales. Las proyecciones financieras indican un retorno de inversión positivo, lo que refuerza la sostenibilidad del proyecto a largo plazo (Finagro, 2024).

Palabras Clave: Agricultura, Productores agrícolas, Asesoría técnica, Asesoría financiera, Caña de azúcar, Sostenibilidad

Abstract

The agricultural sector in Colombia has significant growth potential but faces critical challenges due to the disconnect between agricultural producers, financial entities, and government agencies. This gap limits access to essential resources and knowledge, affecting the sector's competitiveness and sustainability (Pineda, 2024). InverAgro emerges as an initiative to connect producers with a network of specialized technical and financial advisors, offering an integrated service aimed at optimizing resources, reducing risks, and maximizing the profitability of agricultural projects.

InverAgro's business plan includes growth strategies encompassing business expansion, the introduction of new products and services, and regional expansion. Additionally, a comprehensive marketing strategy is proposed to position InverAgro as a close and reliable ally for agricultural producers, utilizing both digital and traditional channels to reach its target audience (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021).

The project's financial viability is supported by a monetization model that includes free and premium plans, personalized advice, and strategic alliances with financial and guild entities. Financial projections indicate a positive return on investment, reinforcing the project's long-term sustainability (Finagro, 2024).

Keywords: Agriculture, Agricultural producers, Technical advisory, Financial advisory, Sugarcane, Sustainability

Introducción

El sector agrícola en Colombia tiene una oportunidad exponencial de crecimiento, sin embargo, enfrentan un desafío crítico que limita su crecimiento y desarrollo a escala, actualmente hay una desconexión entre las pequeñas y medianas empresas productoras agrícolas, las entidades que ofrecen servicios financieros y de asistencia técnica, y las entidades gubernamentales que ofrecen líneas especializadas. Esta brecha no solo dificulta el acceso a recursos y conocimientos esenciales, sino que también representa un obstáculo significativo para el progreso socioeconómico de las comunidades rurales (Pineda, 2024). En un país donde la agricultura es uno de los pilares económicos, esta problemática adquiere una relevancia aún mayor, ya que afecta directamente la capacidad de los productores para optimizar sus inversiones y mejorar su competitividad en el mercado (Departamento Administrativo Nacional de Estadístico [DANE], 2023).

A pesar de contar con recursos para invertir, muchos productores agrícolas carecen del conocimiento técnico y financiero necesario para gestionar eficientemente sus proyectos. Esta falta de educación financiera y acceso a asesoramiento especializado genera incertidumbre al momento de tomar decisiones de inversión, aumentando el riesgo para ellos y la disminución de su rentabilidad, lo que puede resultar en estrategias poco informadas y, en algunos casos, perjudiciales para sus negocios (Parra-Peña et al., 2021). Esta situación no solo impacta la rentabilidad individual de los productores, sino que también limita el potencial de crecimiento del sector agrícola en su conjunto (Fedesarrollo, 2018).

En este contexto, surge **InverAgro**, una iniciativa diseñada para conectar a los productores agrícolas con una red de asesores técnicos y financieros especializados, ofreciendo un servicio integral que aglomere todos los servicios. Su propósito es aportar en el desarrollo

rural de territorios, uniendo las regiones en pro de aumentar su competitividad, brindando orientación personalizada y accesible, ayudando a los agricultores a optimizar sus recursos, reducir riesgos y maximizar la rentabilidad de sus proyectos. Al facilitar esta conexión, **InverAgro** busca transformar la forma en que se gestionan las inversiones en el sector agrícola, promoviendo un crecimiento más sostenible y equitativo.

Este plan de negocio busca analizar la viabilidad y el impacto potencial de **InverAgro** en el mercado agrícola colombiano. Para ello, se llevó a cabo una fase inicial de exploración y validación, en la cual se interactuó con productores, asesores y otros actores clave del sector. Los resultados de esta etapa permitieron identificar una demanda apremiante por servicios de asesoría técnica y financiera, así como la disposición de los usuarios a adoptar herramientas que reduzcan la incertidumbre al invertir en producciones agrícolas.

A través de este estudio, se busca no solo validar la propuesta de valor de **InverAgro**, sino también contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan el sector agrícola colombiano. Al abordar la brecha existente entre los productores y los servicios de asesoría, este proyecto aspira a generar un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de las inversiones agrícolas, beneficiando tanto a los productores como a las comunidades rurales en general.

1 Descripción de la Oportunidad

1.1 Antecedentes

La agricultura representa uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en Colombia, siendo un sector que no solo contribuye significativamente al PIB nacional, sino que también es fuente primordial de empleo y seguridad alimentaria. Sin embargo, el sector agrícola colombiano enfrenta actualmente una problemática estructural que amenaza su desarrollo sostenible: la pronunciada brecha entre los productores rurales y las entidades que proveen servicios financieros y asistencia técnica especializada. Esta desconexión constituye un obstáculo crítico que limita el potencial de crecimiento del sector agropecuario y, por ende, el progreso socioeconómico de las comunidades rurales (Pineda, 2024).

La complejidad de esta problemática se magnifica cuando se considera que los productores agrícolas, aun contando con capacidad de inversión, frecuentemente carecen del conocimiento técnico y financiero necesario para optimizar sus recursos y maximizar la rentabilidad de sus emprendimientos agrícolas. La investigación de Parra-Peña et al. (2021) ha documentado cómo esta carencia de educación financiera y acceso limitado a asesoramiento especializado genera un ambiente de alta incertidumbre en la toma de decisiones de inversión, lo que puede resultar en elecciones subóptimas que afectan la productividad y sostenibilidad de los proyectos agrícolas.

El presente estudio se enfoca en el Valle del Cauca, una región de crucial importancia para el sector agrícola colombiano, comenzando con la industria de la caña de azúcar como punto de partida estratégico. La elección de este sector no es casual, pues representa uno de los motores económicos más significativos de la región y servirá como caso de estudio para validar

un modelo que posteriormente podrá extenderse a otros sectores de la cadena productiva agrícola.

1.2 Justificación

El sector agrícola en Colombia representa una de las principales fuentes de desarrollo económico y social, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y generando empleo para millones de personas, especialmente en las zonas rurales (DANE, 2023). Sin embargo, este sector enfrenta una serie de desafíos que, al mismo tiempo, abren oportunidades significativas para iniciativas innovadoras que busquen cerrar las brechas existentes. Estas oportunidades se derivan de la creciente demanda de soluciones que permitan a los productores agrícolas de caña de azúcar acceder a servicios financieros y de asesoría técnica especializada, optimizando así sus recursos y maximizando su rentabilidad.

Una de las principales oportunidades en el mercado radica en la necesidad de educación financiera y asesoría técnica entre los productores agrícolas. Según estudios del DANE, más del 80% de los pequeños y medianos productores rurales carecen de acceso a servicios de asesoría especializada, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y gestión de riesgos (Parra-Peña et al., 2021). Esta brecha representa una oportunidad clara para desarrollar soluciones que conecten a los productores con expertos calificados, permitiéndoles acceder a conocimientos técnicos y financieros que mejoren su competitividad en el mercado.

Además, el sector agrícola colombiano está experimentando una transformación impulsada por la adopción de tecnologías innovadoras y prácticas sostenibles. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), existe un creciente interés por parte de los productores en implementar herramientas tecnológicas que les permitan optimizar sus procesos,

reducir costos y aumentar la productividad. Este interés abre una ventana de oportunidad para iniciativas que integren tecnología y asesoría especializada, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de los productores, tales como riego por goteo, eficiencia energética bajo paneles solares, sensores de humedad, recorridos y sobrevuelos no tripulados de los cultivos, seguimiento nutricional del suelo, mapas de productividad entre otras.

Otro aspecto relevante es el potencial de crecimiento del mercado de servicios financieros y de asesoría en el sector agrícola. Actualmente, solo un pequeño porcentaje de los productores rurales tiene acceso a productos crediticios y servicios de asesoría técnica, lo que limita su capacidad para expandir sus operaciones y mejorar su rentabilidad (Finagro, 2024). Sin embargo, este escenario también representa una oportunidad para desarrollar modelos de negocio que faciliten el acceso a estos servicios, especialmente para pequeños y medianos productores de caña en el Valle del Cauca, que históricamente han sido excluidos de los canales tradicionales de financiamiento y asesoría, teniendo que buscar apoyo en diferentes fuentes terciarias para su crecimiento.

La creciente demanda de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en el sector agrícola también representa una oportunidad significativa. Los consumidores y los mercados internacionales están exigiendo cada vez más productos agrícolas cultivados bajo prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2020). Esto ha llevado a muchos productores de caña a buscar asesoría especializada para implementar prácticas agrícolas sostenibles, lo que abre un nicho de mercado para servicios que combinen asesoría técnica con enfoques ambientalmente responsables.

Finalmente, el apoyo gubernamental y las políticas públicas orientadas al desarrollo rural y agrícola en Colombia representan una oportunidad adicional para iniciativas como **InverAgro**. Programas como "Colombia más Productiva" y los planes de ordenamiento productivo impulsados por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA], 2023) están generando un entorno favorable para el desarrollo de proyectos que promuevan la inclusión financiera y el acceso a servicios de asesoría técnica en el sector agrícola.

1.3 Características y Validación del Problema

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) productoras de caña de azúcar en el Valle del Cauca enfrentan una serie de desafíos estructurales que limitan su crecimiento, competitividad y sostenibilidad. Estas problemáticas están relacionadas con la falta de educación financiera, la dificultad para elaborar proyectos de inversión viables, el bajo incentivo del gobierno y otros factores que obstaculizan su desarrollo.

- **Falta de Educación Financiera**

La falta de educación financiera es uno de los principales obstáculos que enfrentan las Pymes agrícolas en Colombia. Según el DANE (2022), en el Tercer Censo Nacional Agropecuario se evidenció que el 74% de los productores rurales no cuentan con acceso a servicios financieros, en solo el Valle del Cauca, el 78% de las pymes productoras de caña, según el DANE (2023), no tienen, ni han tenido financiación para sus proyectos de inversión.

- **Falta de Elaboración de Proyectos de Inversión**

La elaboración de proyectos de inversión es una tarea compleja para las Pymes agrícolas, debido a la falta de conocimientos técnicos y financieros. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021), solo el 15% de los pequeños productores rurales cuenta con planes de

negocio estructurados, y el 68% pymes productoras de Caña en el Valle del Cauca, generan sus cultivo sin un estudio previo, mediante proyecto de inversión, sino mediante el conocimiento ancestral o experiencia que el dueño del predio pueda tener.

Un estudio de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA, 2023) destacó que el 70% de los proyectos agrícolas en Colombia no cuentan con un análisis técnico y financiero adecuado, lo que reduce su viabilidad y sostenibilidad. Esta problemática es especialmente crítica en regiones como el Valle del Cauca, donde el 40% de los productores de caña de azúcar, uno de los principales cultivos de la región, no tienen acceso a herramientas para planificar sus inversiones (Cenicaña, 2022).

- **Bajo Incentivo del Gobierno**

Aunque el gobierno colombiano ha implementado programas como "Colombia más Productiva" y planes de ordenamiento productivo, estos esfuerzos no han sido suficientes para cerrar las brechas existentes en el sector agrícola. Según un informe de Fedesarrollo (2018), solo el 20% de los pequeños productores rurales ha accedido a programas de asistencia técnica y financiera del gobierno.

Relevancia para los Posibles Perfiles de Clientes

El perfil de cliente principal de **InverAgro** incluye productores agropecuarios y pequeñas y medianas empresas (Pymes) con producciones agrícolas de caña de azúcar en el Valle del Cauca en desarrollo, que buscan invertir recursos en proyectos futuros. A pesar de su perfil empresarial, estos clientes enfrentan desafíos en la gestión de sus proyectos, lo que hace que la asesoría especializada sea una necesidad para su crecimiento y sostenibilidad. La relevancia de **InverAgro** para estos clientes radica en su capacidad para ofrecer soluciones integrales que

aborden sus necesidades específicas, optimicen sus recursos y reduzcan la incertidumbre al invertir.

- Necesidad de Asesoría Integral
- Acceso a Herramientas Avanzadas
- Reducción de la Incertidumbre en las Inversiones

Experimentos realizados y principales hallazgos

Desde hace dos años se ha venido recopilando información, propia y suministrada por terceros, donde se ha identificado la necesidad que tienen productores agrícolas de caña de azúcar de la región del Valle del Cauca, quienes asisten anualmente a ferias empresariales en las cuales como patrocinadores y por relación laboral, se ha podido asistir, en tales ferias empresariales de Asocaña, Técnicaña, Ingenios, y demás, se ha identificado que muchas de las inquietudes que surgen en los espacios de diálogo y conferencia abierta, es cómo acceder recursos subsidiados, según información recopilada, el 60% de las inquietudes realizadas a los conferencistas, es relacionada con temas de financiación bajo líneas especiales subsidiadas. Esto demuestra una clara desinformación sobre las líneas especiales que emite el Gobierno y como acceder a ellas. Que según el Gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura, viene promoviendo los siguientes programas como Fondo de Acceso a Insumos Agropecuarios (FAIA), donde se subsidia hasta el 30% del valor de los insumos agropecuarios, beneficiando a pequeños productores; el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) que ofrece incentivos económicos a través de abonos a saldos de créditos para inversión en actividades agropecuarias, incluyendo sistemas de riego y maquinaria; Líneas especiales de crédito con bajas tasas de interés, que van dirigidas a jóvenes rurales, pequeños productores y esquemas asociativos para financiar capital de trabajo, infraestructura y maquinaria; Colombia Siembra que impulsa la producción agrícola y

ganadera con incentivos para la siembra y renovación de cultivos, así como para infraestructura y maquinaria; el Certificado de Incentivo Forestal (CIF) que apoya proyectos de plantaciones forestales comerciales que cumplan con los requisitos establecidos; la Política de cero arancel que elimina temporalmente los aranceles a la importación de insumos agropecuarios esenciales; el Programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE) que busca el desarrollo integral del sector rural, incluyendo acceso a tierras, créditos e incentivos; el Apoyo a la agricultura por contrato que facilita el acceso a créditos para productores que suscriban contratos de compraventa con compradores legales; el Apoyo a pequeños productores que reembolsa un porcentaje del valor de la compra de insumos agropecuarios.

Como asistente a estos eventos, se identificó que los productores agrícolas de caña en el Valle del Cuaca, independientemente de su tamaño, buscan asesoría experta al momento de invertir recursos, ya sean propios o financiados, para implementarlos en sus proyectos agrícolas. Los productores buscan esta asesoría en expertos específicos para cada área. Sin embargo, a menudo se encuentran con una dificultad: los asesores tienden a enfocarse únicamente en su especialidad y trabajan de manera independiente. Por ejemplo, cuando reciben asesoría técnica, esta se centra en optimizar el proceso productivo, promover la sostenibilidad y garantizar que el cultivo (en este caso, la caña de azúcar). Por otro lado, cuando reciben asesoría financiera, el enfoque está en facilitar recursos a través de entidades bancarias, asegurar el capital necesario y garantizar los fondos para los clientes, mientras los asesores obtienen su comisión por intermediación al cerrar acuerdos de financiamiento. Esta situación permite entender que los productores de caña están obligados a buscar su orientación según sea su necesidad en diferentes espacios, salir a buscar la asesoría técnica, luego la financiación y luego alguien quien les elabore el proyecto, perdiendo tiempo y relación entre cada una de las partes.

2 Estudio de Mercado

2.1 Análisis de Contexto

El contexto del negocio es incursionar en el departamento del Valle del Cauca, territorio propicio para la implementación del plan de negocio, teniendo en cuenta la ubicación geográfica y el gran volumen de producción agrícola de caña de azúcar que se tiene en esta región del país, donde muchos productores, grandes, medianos y pequeños, se enfrentan al reto de invertir recursos en producciones y cultivos con variables de incertidumbre en optimización y rentabilidad de sus cosechas, que los obligan a incurrir en asesorías sobre temas financieros y técnicos que pueden ser desconocidos para muchos de ellos.

En Colombia existen aproximadamente 2,7 millones de productores agrícolas, agrupados en 50 gremios y organizaciones a nivel nacional, según datos del DANE (2023). Estos productores desarrollan su actividad en cerca de 4 millones de hectáreas cultivadas. No obstante, se estima que solo el 13,5 % del total de hectáreas productivas del país están siendo realmente aprovechadas. De las 40.398.000 hectáreas con potencial productivo, únicamente 5,3 millones están en uso. Esta situación representa una gran oportunidad para la expansión agrícola, con más de 35 millones de hectáreas disponibles para ser aprovechadas productivamente.

El Valle del Cauca es el principal epicentro de la agroindustria de la caña de azúcar en Colombia, concentrando la mayor parte de la producción nacional. En este departamento, 30 municipios están dedicados al cultivo de caña, lo que refleja la importancia estratégica de esta actividad para la economía regional (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020). La región cuenta con una extensa área sembrada de 208.000 ha, que representa el 86% de las aproximadamente 240.000 ha cultivadas con caña en todo el país.

En cuanto a la infraestructura industrial, el Valle del Cauca alberga 13 ingenios azucareros, de los cuales seis también producen bioetanol, un biocombustible derivado de la caña. Estos ingenios tienen una capacidad de molienda conjunta cercana a las 94.000 toneladas diarias de caña, y una producción de etanol que supera los 1,7 millones de litros por día. Entre los ingenios más destacados se encuentran Riopaila Castilla, Incauca, Manuelita, Providencia, Mayagüez y Central Castilla, todos con capacidades industriales significativas tanto en molienda como en producción de biocombustibles (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

El impacto económico del sector cañicultor en el Valle del Cauca es considerable. Se estima que esta agroindustria genera más de 279.000 empleos entre directos e indirectos, lo que incluye 37.400 empleos directos y 242.000 indirectos, distribuidos entre las fases agrícola e industrial (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020). Además, representa el 38,1 % del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola del departamento, consolidándose como uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico local (DANE, 2024).

2.1.1 Análisis de la Industria

Actualmente, los productores agropecuarios de caña de azúcar en el Valle del Cauca que buscan invertir en proyectos agrícolas se enfrentan problemas financieros debido a la falta de conocimiento y herramientas prácticas para gestionar sus finanzas e inversiones. La industria de servicios de asesoramiento para el sector agrícola en Colombia se caracteriza por su fragmentación y la ausencia de soluciones integrales accesibles para los productores. Este panorama incluye varios actores clave:

- **Asociaciones gremiales:** Organizaciones como Procaña, Asoexport, Cenicaña, Fedepapa y Fedecafé organizan eventos y ferias donde los productores pueden acceder a

información y establecer contactos. Sin embargo, estos eventos son esporádicos y no ofrecen asesoramiento continuo y personalizado (Procaña, 2022).

- **Empresas de asesoría técnica:** Algunas están afiliadas a Finagro, lo que les otorga credibilidad. No obstante, sus servicios suelen ser costosos y no siempre incluyen capacitación para que los clientes comprendan y proyecten sus inversiones de manera independiente (Finagro, 2024).
- **Asesores financieros:** Principalmente vinculados a bancos comerciales, ofrecen líneas de crédito especializadas para el sector agrícola. Sin embargo, su enfoque suele limitarse al aspecto financiero, sin integrar el asesoramiento técnico necesario para una visión holística de los proyectos agrícolas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021).
- **Proveedores de tecnología agrícola:** Ofrecen soluciones tecnológicas para mejorar la producción, pero su alcance se limita generalmente a la venta de productos, sin proporcionar un asesoramiento integral sobre cómo integrar estas tecnologías en un plan de negocio sostenible (Tecnicaña, 2021).

Este panorama revela una oportunidad significativa para una plataforma que integre servicios de asesoría técnica y financiera en un solo lugar, accesible de manera continua y personalizada para los productores agrícolas de caña de azúcar en el Valle del Cauca. La implementación de InverAgro puede abordar estas necesidades y transformar la gestión de inversiones en el sector agrícola colombiano (Fedesarrollo, 2018).

2.1.2 Análisis de Tendencias

Las principales tendencias del mercado agrícola se describen a continuación. Es esencial tener en cuenta que la solución propuesta por InverAgro está diseñada para mejorar la asesoría

tradicional que reciben los productores agrícolas, transformando la necesidad en una oferta valiosa y generando un mayor valor a través del uso de nuevas tecnologías. Esto permite ofrecer un servicio más completo y con un mayor valor agregado en comparación con los métodos convencionales.

- Digitalización del Sector Agrícola

La adopción de tecnologías digitales en la agricultura está en aumento, incluyendo el uso de aplicaciones móviles para la gestión de cultivos y la toma de decisiones basada en datos. Esta tendencia permite a los productores optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia operativa mediante el acceso a información en tiempo real y herramientas de análisis avanzadas (FAO, 2020).

- Demanda de Soluciones Integrales

Los productores agrícolas buscan cada vez más servicios que combinen asesoramiento técnico, financiero y tecnológico en una sola plataforma. Esta demanda refleja la necesidad de soluciones holísticas que aborden múltiples aspectos de la gestión agrícola, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de mejores prácticas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021).

- Aumento de la Inversión en AgroTech

Se observa un incremento en la inversión en startups y soluciones tecnológicas para el sector agrícola, lo que indica un mercado en crecimiento para servicios como InverAgro. La inversión en tecnologías innovadoras está impulsando el desarrollo de herramientas y plataformas que mejoran la productividad y sostenibilidad de las operaciones agrícolas (Euromonitor International, 2022).

- Enfoque en la sostenibilidad

Hay una tendencia creciente hacia prácticas agrícolas sostenibles, lo que aumenta la demanda de asesoramiento experto en este ámbito. Los consumidores y mercados internacionales están exigiendo productos cultivados bajo prácticas sostenibles, lo que impulsa a los productores a buscar asesoría especializada para cumplir con estos estándares (FAO, 2020).

- Personalización de servicios

Los productores buscan soluciones adaptadas a sus necesidades específicas, en lugar de enfoques genéricos. La personalización de servicios permite a los productores recibir asesoría y herramientas que se ajusten a sus condiciones particulares, mejorando así la efectividad de las intervenciones y la satisfacción del cliente (Procaña, 2022).

- Aumento de la conectividad rural

La mejora en la infraestructura de internet en zonas rurales está facilitando el acceso a servicios en línea para los productores agrícolas. Esta conectividad mejorada permite a los productores acceder a información, asesoría y herramientas digitales desde cualquier lugar, lo que es esencial para la adopción de tecnologías modernas y la mejora de la gestión agrícola (Tecnicaña, 2021).

- Creciente interés en la educación financiera

Hay una mayor conciencia sobre la importancia de la educación financiera en el sector agrícola, lo que aumenta la demanda de servicios de asesoramiento en esta área. La educación financiera es crucial para que los productores puedan tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y gestión de riesgos, mejorando así la rentabilidad y sostenibilidad de sus operaciones (Parra-Peña et al., 2021).

- Apuesta del Gobierno actual por el sector

El gobierno del presidente Gustavo Petro ha establecido una visión transformadora para el sector agrícola colombiano, posicionándolo como eje central del desarrollo económico, la justicia social y la construcción de paz. Esta apuesta se fundamenta en una Reforma Agraria Integral que busca redistribuir tierras fértiles, garantizar su uso productivo y cerrar las brechas históricas de desigualdad en el campo. A través del Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural (SINRADR), se han activado más de 400 comités municipales que articulan esfuerzos entre comunidades campesinas, entidades públicas y organizaciones sociales para avanzar en la democratización del acceso a la tierra.

Uno de los pilares de esta política es el fortalecimiento de la producción agroalimentaria nacional. El gobierno ha impulsado programas que promueven la soberanía alimentaria, el abastecimiento interno y la reducción de la dependencia de importaciones. Según el Ministerio de Agricultura, el 70% de los alimentos consumidos en el país provienen de la producción nacional, lo que evidencia el papel estratégico del agro en la seguridad alimentaria. Esta política se complementa con incentivos para la producción sostenible, el uso de tecnologías limpias y la transición hacia sistemas agroecológicos.

La inclusión social también es un componente clave de la estrategia gubernamental. El enfoque diferencial prioriza a mujeres rurales, comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas, reconociendo su papel fundamental en la economía rural. Además, se promueve la participación activa de estos grupos en la planificación y ejecución de los programas agrarios, fortaleciendo la gobernanza territorial y la cohesión social.

En términos institucionales, la apuesta por el agro se articula de manera intersectorial, involucrando a ministerios como Ambiente, Ciencia, Comercio y Hacienda, así como a entidades como la Agencia Nacional de Tierras y la Agencia de Desarrollo Rural. Esta coordinación busca

garantizar que el desarrollo rural sea integral, sostenible y adaptado a las realidades de cada territorio.

Estas tendencias sugieren un entorno favorable para el desarrollo de InverAgro, que se posiciona para abordar directamente las necesidades emergentes del sector agrícola en términos de asesoramiento integral, accesibilidad digital y personalización de servicios. La implementación de estas tendencias permitirá a InverAgro ofrecer un servicio más completo y adaptado a las necesidades de los productores agrícolas, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector.

2.2 Descripción del problema validado y su impacto

Para validar el problema identificado con los clientes potenciales, se emplearon diversos métodos cualitativos de manera efectiva a través del mercado por saturación, metodología dispuesta que proporciona información valiosa y generaron expectativas sobre la situación actual y los problemas a resolver.

Como métodos de validación se llevaron a cabo entrevistas en profundidad para recopilar datos de los productores agrícolas en el Valle del Cauca. Las entrevistas cualitativas permitieron explorar detalladamente las necesidades y desafíos que enfrentan los productores,

La falta de acceso a educación financiera y asesoría especializada tiene un impacto significativo en la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos agrícolas. Los productores que no cuentan con el conocimiento y las herramientas necesarias para gestionar sus inversiones enfrentan mayores riesgos y menores retornos. Esto no solo afecta su rentabilidad individual, sino que también limita el crecimiento del sector agrícola en su conjunto (Fedesarrollo, 2018).

2.2.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado desarrollada en el proyecto se enmarca en el enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por su capacidad para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y necesidades de los actores involucrados en un fenómeno social o económico (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es especialmente útil cuando se busca comprender el contexto, los significados y las motivaciones que subyacen a las decisiones de los participantes, más allá de los datos cuantificables.

En este caso, se optó por una metodología cualitativa debido a la necesidad de comprender las problemáticas estructurales que enfrentan los pequeños y medianos productores agrícolas de caña de azúcar en el Valle del Cauca, particularmente en lo relacionado con el acceso a asesoría técnica y financiera. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad con empresarios del sector agroindustrial, lo cual permitió identificar patrones comunes, necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora en la prestación de servicios de asesoría.

Las entrevistas a profundidad son una técnica cualitativa que permite obtener información detallada y contextualizada sobre las experiencias y opiniones de los participantes. Según Taylor y Bogdan (1987), este método es ideal para explorar temas complejos y sensibles, ya que facilita la construcción de confianza y la obtención de datos ricos en matices. En el estudio, se entrevistaron a diez empresarios del sector agrícola, lo que permitió identificar cinco problemáticas clave: falta de educación financiera, dificultad para acceder a asesoría especializada, necesidad de soluciones integrales, interés en la sostenibilidad y apertura a la digitalización.

La elección de una metodología cualitativa también se justifica por el enfoque exploratorio del estudio, el cual buscaba validar una hipótesis de mercado y construir una

propuesta de valor basada en las necesidades reales de los usuarios. Como señalan Malhotra y Birks (2006), la investigación cualitativa es particularmente adecuada en las etapas iniciales del desarrollo de productos o servicios, ya que permite generar insights valiosos que orientan el diseño de soluciones más pertinentes y efectivas.

2.2.1.1 Entrevistas a profundidad de tipo cualitativas

Se recopiló información de la situación problema en el mercado objetivo, se realizaron 10 entrevistas a profundidad a empresarios de la región del Valle cuyas actividades están enfocadas en la producción y comercialización agrícola, cañicultores, Panaderías California SAS, AyT Enterprise SAS, Benar SAS, Alberto Serna, Cibochem SAS, Biocondensados de Colombia SAS, Balsilla SA, Ana Marcela Balcazar, Javier Gonzalez Baron, Alejandra Gonzalez Hurtado y Cripack, en los anexos de esta investigación, están relacionados los informes gerenciales y conceptuales de estas empresas, su actividad, mercado, clientes y demás información necesaria para entender su idiosincrasia y sus necesidades. En esas entrevistas se lograron hallar 5 puntos clave que unifican las dolencias del sector, falta de educación financiera, dificultad para acceder a asesoría técnica y financiera, necesidad de soluciones integrales, interés en la sostenibilidad y conectividad y acceso a tecnología.

Principales hallazgos

Durante el proceso de investigación cualitativa realizado con empresas del sector agroindustrial en el Valle del Cauca, se identificaron patrones comunes que permiten comprender con mayor profundidad las necesidades estructurales de los productores frente al acceso a servicios de asesoría técnica y financiera, se evidencian coincidencias significativas que refuerzan la hipótesis de una demanda insatisfecha por soluciones integrales, accesibles y adaptadas a las realidades del sector.

Uno de los hallazgos más consistentes fue la limitada formación financiera de los empresarios entrevistados. Aunque todos ellos han logrado consolidar operaciones exitosas, en gran medida gracias a la experiencia empírica y al conocimiento del negocio, reconocen que la gestión financiera estructurada sigue siendo un reto. Esta situación se traduce en dificultades para planificar inversiones, acceder a productos financieros especializados o estructurar proyectos con criterios técnicos. Paula Serna, de Panaderías California, expresó: “Nosotros siempre hemos manejado el negocio con lo que entra y sale, pero ahora que estamos creciendo, ya no sabemos cómo organizar bien las cuentas”. Esta percepción es coherente con lo señalado por Parra-Peña et al. (2021), quienes advierten que más del 80% de los pequeños y medianos productores rurales en Colombia no cuentan con educación financiera suficiente para tomar decisiones informadas.

En paralelo, se identificó una barrera significativa en el acceso a asesoría técnica y financiera especializada. Los entrevistados manifestaron que, aunque existen servicios disponibles en el mercado, estos suelen ser costosos, poco accesibles o desconectados de las realidades del productor. Juan Manuel Montoya, de AT Enterprise, comentó: “Nos toca aprender a prueba y error. Si hubiera alguien que nos guiara desde el principio, ahorraríamos tiempo y plata”. Esta afirmación refleja una necesidad latente de acompañamiento profesional que no solo brinde soluciones puntuales, sino que permita construir capacidades internas en las empresas para gestionar sus procesos de manera más eficiente.

Otro aspecto relevante que emergió de las entrevistas fue la necesidad de contar con soluciones integrales. Los empresarios señalaron que actualmente deben acudir a múltiples proveedores para resolver aspectos técnicos, financieros y tecnológicos de sus operaciones, lo que incrementa la complejidad y los costos de gestión. Paula Serna lo resumió así: “Sería ideal tener todo en un solo lugar: alguien que nos diga cómo invertir, cómo financiar y cómo mejorar

la producción”. Esta demanda por plataformas unificadas se alinea con las tendencias globales de digitalización del agro, que promueven la integración de servicios como una vía para mejorar la competitividad del sector (FAO, 2020).

Asimismo, se evidenció un interés creciente por parte de los empresarios en adoptar prácticas sostenibles. Este interés no solo responde a una convicción personal o empresarial, sino también a las exigencias del mercado, especialmente en el caso de empresas que participan en cadenas de exportación. Juan Manuel Montoya señaló: “Nuestros clientes en Europa nos piden fruta con trazabilidad y prácticas sostenibles. Si no cumplimos, perdemos el negocio”. Por su parte, Gustavo Velasco, de Biocondensados de Colombia, afirmó: “Toda nuestra tecnología está pensada para reducir el impacto ambiental. Pero necesitamos apoyo para escalarla”. Estas afirmaciones ponen de manifiesto la necesidad de acompañamiento técnico para implementar prácticas agrícolas responsables, que no solo mejoren la productividad, sino que también cumplan con los estándares ambientales exigidos por los mercados internacionales.

Finalmente, los entrevistados manifestaron una disposición positiva hacia el uso de herramientas digitales para la gestión de sus operaciones. Sin embargo, también señalaron que requieren acompañamiento para adoptar estas tecnologías de manera efectiva. Juan Manuel Montoya comentó: “Ya usamos WhatsApp para coordinar con los proveedores, pero queremos algo más profesional para manejar la operación”. Paula Serna añadió: “Nos gustaría tener una app donde podamos ver todo: ventas, inventario, asesoría. Pero no sabemos por dónde empezar”. Esta apertura a la digitalización representa una oportunidad para el desarrollo de plataformas como InverAgro, que pueden facilitar el acceso a asesoría en línea, simuladores financieros y herramientas de monitoreo en tiempo real, especialmente en un contexto donde la conectividad rural ha mejorado significativamente.

2.3 TAM (market direccionable total)

El TAM representa el tamaño total del mercado si InverAgro pudiera capturar la cuota de mercado.

Datos relevantes para determinar el TAM: Colombia se ve representada por el sector agrícola, el perfil de clientes incluye productores agropecuarios, empresas pymes y medianas con producciones agrícolas en desarrollo.

Estimación del TAM:

- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022), confirma que en Colombia hay aproximadamente 2.7 millones de productores agropecuarios.
- El 20% de estos son empresas pymes (objetivo de InverAgro), se tienen 540,000 clientes potenciales a quienes se les puede ofrecer los servicios.
- De los 540,000 clientes potenciales, el 9,7% son empresas en el Valle del Cauca, son 52.380 empresas.
- De esas 52.380 empresas, en el Valle del Cauca, según Asocaña (2021) y Procaña la industria azucarera cuenta con cerca de 4,500 cultivadores de caña, catalogados como Pymes. Además, hay 14 plantas productoras de azúcar y 6 destilerías de bioetanol, junto con 13 ingenios azucareros. Se estima que más de 50 proveedores especializados, como empresas de transporte y servicios agrícolas, también forman parte del sector.
- El Valle del Cauca es el principal productor de azúcar en Colombia y el segundo más grande del mundo. La región concentra la mayor parte de la producción de caña a nivel nacional, con una considerable cantidad de hectáreas sembradas y una alta productividad por hectárea.

Productores de caña: aproximadamente 4,500 cultivadores agrícolas de Caña en el Valle del Cauca.

Ingenios azucareros: 13 ingenios.

Plantas productoras de azúcar: 14 plantas.

Proveedores especializados: Más de 50.

Área sembrada: 238,350 hectáreas, de las cuales el 75% pertenece a los cultivadores.

Inversión x Hectárea: \$34.680 pesos mensual

Importancia: el Valle del Cauca es el mayor productor de caña en Colombia y el segundo a nivel mundial.

- Es importante señalar que el sector azucarero en el Valle del Cauca tiene un impacto significativo en la economía local y nacional, generando empleos y divisas.
- El promedio de inversión anual de cada productor es de \$22.000.000 anuales en servicios de asesoría (una estimación conservadora), el TAM sería:

$TAM = 4,500 \times \$22.000.000 = \99.600 millones de pesos anuales. Esta sería la población hacia la cual InverAgro debe apuntar a ofrecer los servicios, lograr en 3 años capturar el 10% de esta población. En el Valle del Cauca el sector agrícola primario se ve representado por agremiaciones de productores que por su nivel de ingresos y activos son clasificados como pymes y medianos productores agrícolas.

3 Análisis de Inteligencia Competitiva

3.1 Análisis de la Competencia

3.1.1 *Panorama Competitivo*

Para comprender el entorno competitivo al que se enfrenta el proyecto InverAgro, se identificaron varios competidores que actualmente ofrecen servicios similares, aunque de manera fragmentada. Estos competidores operan de forma descentralizada, lo que obliga a los productores agrícolas a buscar individualmente los servicios que necesitan de cada uno de ellos.

Las asociaciones gremiales, como Procaña, Asoexport, Cenicaña, Fedepapa y Fedecafé, buscan integrar a los productores a través de eventos presenciales y virtuales. En estos eventos, se reúnen expertos que abordan temas relevantes para la producción y el entorno económico al que se enfrentan los productores. Generalmente, estos eventos se realizan en formato de ferias empresariales, donde los asistentes pueden establecer contactos de interés o dejar sus datos para ser contactados posteriormente (Procaña, 2022).

Existen empresas más organizadas que prestan servicios de asesoría técnica a los productores agrícolas. Algunas de estas empresas están afiliadas a Finagro, lo que les otorga credibilidad frente a los clientes. Sin embargo, estos servicios suelen ser costosos y no siempre incluyen capacitación para que los clientes comprendan y proyecten sus inversiones de manera independiente (Finagro, 2024). Estas empresas ayudan a los productores a elaborar la documentación necesaria, pero no proporcionan un acompañamiento integral que permita a los productores gestionar sus inversiones de manera autónoma.

Los asesores financieros, principalmente vinculados a bancos comerciales, están en constante búsqueda de clientes. Estos bancos tienen expertos por regiones en el sector agrícola y

manejan líneas de crédito especializadas que permiten apalancar las inversiones de sus clientes, ofreciendo desembolsos oportunos y tasas preferenciales en comparación con otras líneas tradicionales de la misma entidad financiera (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021). Sin embargo, su enfoque suele limitarse al aspecto financiero, sin integrar el asesoramiento técnico necesario para una visión completa de los proyectos agrícolas.

También existen empresas que venden tecnología para implementarla en las producciones agrícolas. Estas empresas deben asistir a ferias o eventos para contactar a los productores agrícolas de las regiones y ofrecer sus productos y servicios. Aunque proporcionan soluciones tecnológicas para mejorar la producción, su alcance generalmente se limita a la venta de productos, sin ofrecer un asesoramiento integral sobre cómo integrar estas tecnologías en un plan de negocio sostenible (Tecnicaña, 2021).

El panorama actual revela una oportunidad significativa para una plataforma que integre servicios de asesoría técnica y financiera en un solo lugar, accesible de manera continua y personalizada para los productores agrícolas. La implementación de InverAgro en el Valle del Cauca puede abordar estas necesidades y transformar la gestión de inversiones en el sector agrícola colombiano (Fedesarrollo, 2018). Al ofrecer una solución integral, InverAgro puede diferenciarse de los competidores fragmentados y proporcionar un valor añadido significativo a los productores agrícolas, mejorando su capacidad para gestionar sus inversiones y optimizar sus recursos.

3.1.2 Comparación de Competidores

Figura 1

Comparación de los competidores

CALIFICACIÓN PRINCIPALES COMPETIDORES					
Calificación 1 a 10 Peor a Mejor calificación Journeys				Asesores Técnicos	Asesores Financieros
Inversiones Guiadas	6	6	0	6	0
Acuerdos	6	10	6	6	4
Precio	7	9	5	5	1
Reconocimiento	8	8	4	5	7
Seguimiento en Línea	4	5	0	0	6
Facilidad de Contactar	8	8	4	2	6
Educación Financiera	8	9	6	6	4
Asesoría Personalizada	7	7	4	8	6
Plan Financiero	5	0	5	6	6

Nota. Elaboración propia.

Una descripción de cada una de las empresas competidoras relacionadas en la Figura 1, Comparación de Competidores, permite evidenciar su enfoque y su capacidad y alcance para cada una de las necesidades del cañicultor.

- CTG Latam, es una subsidiaria de propiedad total de China, establecida en 2020. Su enfoque principal es la inversión, desarrollo, construcción y operación de proyectos de energía limpia en América Latina, incluyendo optimizaciones de cultivos agrícolas para mejorar su eficiencia y productividad.
- Procaña es una agremiación de productores de caña de azúcar del Valle del Cauca. Su misión es representar y defender los intereses de los cañicultores, promoviendo la sostenibilidad, la productividad y la competitividad del sector. Organiza eventos, ferias y capacitaciones técnicas, y actúa como puente entre los productores y entidades gubernamentales o financieras.

- Grupo MEGAG es una empresa que ofrece servicios de asesoría técnica y financiera para el sector agrícola. Es la empresa que utilizan los Bancos tradicionales en Colombia para la elaboración de proyectos agrícolas con el fin de legalizarlos ante finagro y puedan acudir a la línea especializada en el sector agrícola colombiano.
- Los Asesores Técnicos, hacen referencia a profesionales o empresas que brindan asesoría técnica agrícola, especialmente en temas de producción, sostenibilidad y manejo de cultivos suelen trabajar de forma independiente y especializada.
- Los Asesores Financieros se refiere a consultores o entidades que ofrecen orientación en la estructuración de proyectos de inversión agrícola y acceso a líneas de crédito. Su enfoque está centrado en facilitar el financiamiento, pero sin integrar el componente técnico-productivo.

Para realizar la comparación de los competidores, se identificaron las características más relevantes que los clientes buscan en el journey de su producción agrícola, dentro de estas búsquedas se encontraron los siguientes puntos principales: Inversiones Guiadas, Acuerdos, Precio, Reconocimiento, Seguimiento en Línea, Facilidad de Contactar, Educación Financiera, Asesoría Personalizada, Plan Financiero.

A partir de estas características, se evaluó y calificó a cada competidor de la Figura 1, Comparación de los competidores, en una escala de 1 a 10, siendo 1 la peor calificación y 10 la mejor de ellas, con el objetivo principal de realizar un análisis e identificar las áreas clave en las que nuestra solución puede diferenciarse y generar valor dentro de este mercado. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar el posicionamiento de una empresa frente a sus principales competidores, considerando factores

clave de éxito dentro de una industria. Esta matriz permite identificar fortalezas y debilidades relativas, facilitando la toma de decisiones estratégicas (David y David, 2017).

Cada factor clave se pondera según su importancia relativa (peso entre 0 y 1, cuya suma total es 1), y luego se califica a cada competidor en una escala del 1 al 10, donde 1 representa un desempeño muy bajo y 10 un desempeño excelente. El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso por la calificación. La suma de estos puntajes ponderados da como resultado el **puntaje total MPC** de cada competidor.

Aplicación de la MPC al Caso InverAgro

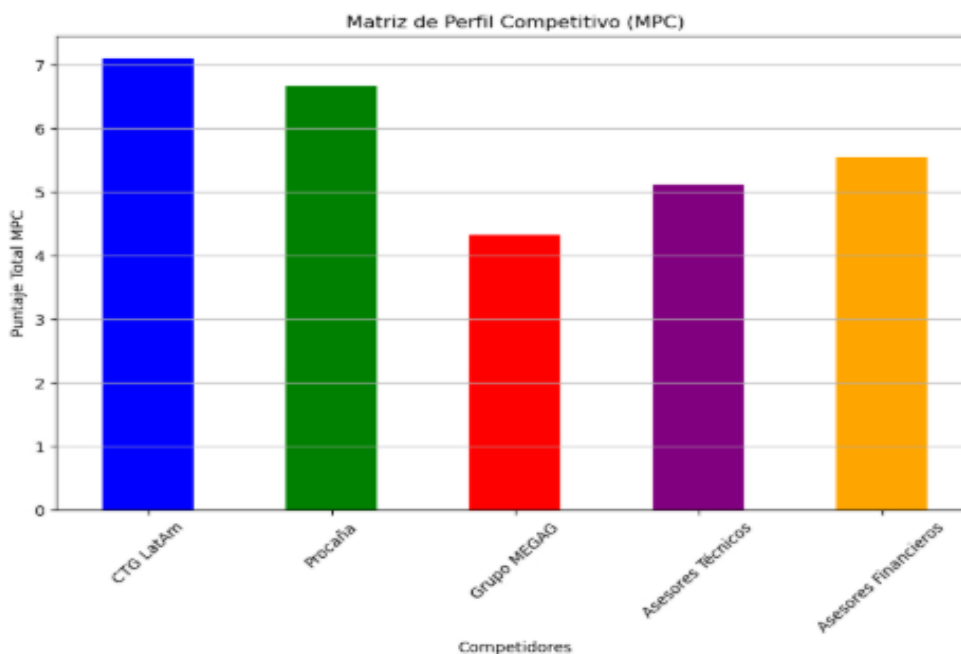
A cada uno de los puntos principales encontrados en la Tabla 1, de comparación de competidores, se le asignó un peso igual de 0.111 (1/9), y se calificó a cinco competidores: CTG LatAm, Procaña, Grupo MEGAG, Asesores Técnicos y Asesores Financieros. A continuación, se presenta la Tabla 1 con los puntajes ponderados y el gráfico correspondiente.

Tabla 1

Puntaje total MPC por Competidor

Competidor	Puntaje Total MPC
CTG LatAm	7.10
Procaña	6.66
Grupo MEGAG	4.33
Asesores Técnicos	5.11
Asesores Financieros	5.55

Nota. Elaboración propia.

Figura 2*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Nota. Elaboración propia.

La Figura 2, Matriz MPC, muestra que CTG LatAm y Procaña son los competidores mejor posicionados, con puntajes superiores a 6.5. Esto indica que tienen una oferta más robusta en los factores clave evaluados. Sin embargo, también se identifican debilidades específicas, como el bajo puntaje de Procaña en “Plan Financiero” (0), lo que representa una oportunidad para que InverAgro se diferencie ofreciendo soluciones integrales en este aspecto.

Por otro lado, Grupo MEGAG, Asesores Técnicos y Asesores Financieros presentan puntajes más bajos, lo que sugiere que su propuesta de valor es menos completa o especializada. InverAgro puede aprovechar esta brecha para posicionarse como una plataforma que unifica asesoría técnica, financiera y tecnológica, con un enfoque personalizado y accesible.

3.2 Ventaja Competitiva

Al realizar un análisis del panorama competitivo, se identificaron diversas oportunidades que pueden ser aprovechadas por InverAgro. La integración de servicios en una sola plataforma permitirá a los productores agrícolas acceder a una red de asesores y herramientas necesarias para validar sus proyectos agrícolas, especialmente a los cañicultores de la región, de manera eficiente. Esta estrategia no solo simplifica el proceso de búsqueda de asesoría, sino que también ofrece un valor añadido significativo al proporcionar un enfoque holístico y personalizado.

Precio: las asociaciones gremiales, como Procaña, Asoexport, Cenicaña, Fedepapa y Fedecafé, cobran tarifas a sus miembros, quienes perciben estas tarifas como inversiones debido a los beneficios obtenidos al asistir a los eventos organizados por la asociación. Estos eventos permiten a los productores actualizarse en temas relevantes para sus producciones agrícolas de caña, lo que les ayuda a mantenerse competitivos en el mercado (Procaña, 2022). Sin embargo, estos servicios suelen ser esporádicos y no ofrecen un acompañamiento continuo, lo que limita su efectividad a largo plazo.

Asesoría personalizada: los asesores técnicos se destacan por ofrecer asesoría personalizada, lo cual puede ser un diferenciador clave en el mercado. La capacidad de proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cañicultor es fundamental para mejorar la eficiencia y rentabilidad de sus proyectos. Este tipo de asesoría permite a los productores recibir orientación detallada sobre cómo optimizar sus recursos y gestionar sus inversiones de manera más efectiva (Finagro, 2024). La personalización de los servicios es esencial para abordar los desafíos únicos que enfrenta cada productor, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la probabilidad de éxito de sus proyectos.

Facilidad de contacto: se ha observado que los asesores técnicos no siempre son percibidos como accesibles, lo cual representa una ventaja competitiva significativa para

InverAgro. Al ofrecer servicios con atención oportuna y disponible, InverAgro puede diferenciarse de otros competidores y mejorar la experiencia del cliente. La facilidad de contacto es crucial para garantizar que los cañicultores puedan acceder a la asesoría que necesitan en el momento adecuado, lo que reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2021).

Oportunidades Clave para Obtener Ventaja Competitiva

Red de Asesores: desarrollar una red de asesores accesible para los clientes a través de una aplicación permitirá ofrecer asesoría de manera oportuna y en línea. Esta estrategia diferenciará a InverAgro de los servicios ofrecidos por el mercado y otros competidores, proporcionando un valor añadido significativo. La implementación de una plataforma digital (landing page) facilita la conexión entre productores y asesores, permitiendo un intercambio de información más eficiente y una gestión más efectiva de los proyectos agrícolas, enfocados en la caña de azúcar en el Valle del Cauca.

Productos alineados con inversiones agropecuarias: además de la asesoría, InverAgro ofrecerá productos alineados con las inversiones agropecuarias, como tecnología avanzada y opciones de financiación en línea con asesores financieros. Esta integración de servicios y productos permitirá a los productores optimizar sus recursos y mejorar la rentabilidad de sus proyectos. La oferta de soluciones tecnológicas y financieras en una sola plataforma simplifica el proceso de inversión y gestión, lo que es especialmente beneficioso para los productores que buscan maximizar sus retornos y minimizar riesgos (Euromonitor International, 2022).

4 Propuesta de la Estrategia de Negocio

4.1 Mapa de Valor para InverAgro

El modelo de valor de InverAgro se fundamenta en la identificación precisa de las necesidades, aspiraciones y limitaciones de su público objetivo: los productores de caña de azúcar en el Valle del Cauca. Este segmento, compuesto por unidades productivas de diversos tamaños —desde pequeños hasta grandes productores—, enfrenta desafíos estructurales relacionados con la gestión técnica, financiera y operativa de sus cultivos. La propuesta de valor de InverAgro busca responder a estas necesidades mediante una plataforma integral que articula asesoría especializada, acceso a herramientas tecnológicas y acompañamiento financiero, todo en un solo ecosistema digital.

4.1.1 Tareas de los Clientes (*Jobs to be Done*)

- Los productores agrícolas, especialmente en el sector cañicultor del Valle del Cauca, requieren maximizar la rentabilidad de sus cultivos mediante la implementación de prácticas agrícolas eficientes, sostenibles y basadas en datos. Esto implica no solo mejorar el rendimiento por hectárea, sino también planificar estratégicamente sus inversiones y gastos para asegurar retornos positivos. Según la FAO (2020), la adopción de tecnologías y buenas prácticas agrícolas es clave para incrementar la productividad y garantizar la sostenibilidad del sector.
- Deben enfrentar y mitigar riesgos tanto agronómicos como financieros. Esto incluye la gestión de plagas, enfermedades y fenómenos climáticos adversos, así como la planificación financiera que les permita diversificar fuentes de ingreso y reducir la exposición a pérdidas económicas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

Cumplir con las normativas técnicas y de calidad exigidas por los mercados nacionales e internacionales también representa una tarea crítica, especialmente en un entorno donde los estándares de sostenibilidad y trazabilidad son cada vez más rigurosos (FAO, 2020).

- La eficiencia operativa. Los productores buscan optimizar el uso de recursos como el agua, fertilizantes y mano de obra, lo cual no solo reduce costos, sino que también mejora la competitividad. La incorporación de tecnologías digitales, como sensores, plataformas de monitoreo y aplicaciones móviles, se ha convertido en una herramienta clave para lograr estos objetivos (Tecnicaña, 2021). Finalmente, el acceso constante a información actualizada y asesoramiento especializado en temas técnicos, financieros y de mercado es una necesidad creciente, especialmente en un contexto donde la toma de decisiones debe ser cada vez más ágil y fundamentada (Euromonitor International, 2022).

4.1.2 *Pains (dolores)*

- Uno de los principales obstáculos que enfrentan los productores es la incertidumbre en la toma de decisiones. La falta de acceso a datos confiables y a asesoría especializada conlleva a decisiones arriesgadas que pueden comprometer la viabilidad de sus proyectos. Esta situación se agrava por la exposición constante a riesgos climáticos y fitosanitarios, los cuales, sin una gestión adecuada, pueden afectar gravemente la producción (Parra-Peña et al., 2021).
- Asimismo, el acceso al financiamiento sigue siendo limitado. Muchos productores encuentran barreras para acceder a créditos adecuados, ya sea por desconocimiento de las opciones disponibles o por la falta de acompañamiento en la estructuración de proyectos de inversión viables (Finagro, 2024). Esta situación se traduce en una baja capacidad para expandir o mejorar sus operaciones.

- Los altos costos operativos, derivados del encarecimiento de insumos y tecnologías, que no siempre se traducen en mejoras proporcionales en la productividad. La ineficiencia en la gestión de recursos también contribuye a incrementar los costos, afectando la rentabilidad general del negocio (Fedesarrollo, 2018).

4.1.3 Gains (beneficios esperados)

- Uno de los principales anhelos de los pequeños y medianos productores agrícolas es lograr que sus inversiones generen retornos sostenibles y predecibles. Esto implica no solo obtener mayores rendimientos por hectárea, sino también tener la capacidad de planificar financieramente con mayor precisión, lo cual les permite tomar decisiones informadas y estratégicas (Parra-Peña et al., 2021).
- Otro beneficio altamente valorado por los productores es el acceso oportuno a financiamiento. Muchos de ellos aspiran a contar con líneas de crédito adecuadas a sus necesidades, sin tener que enfrentarse a procesos burocráticos complejos o a la búsqueda constante de entidades financieras. En este sentido, un escenario ideal para los productores sería que las entidades financieras los buscaran a ellos, reconociendo su potencial productivo y su historial como clientes confiables (Finagro, 2024).
- Los productores valoran profundamente los ahorros en tiempo, dinero y esfuerzo. Poder acceder a información clara, asesoría confiable y herramientas tecnológicas desde un solo lugar representa una mejora significativa en su eficiencia operativa. Esto les permitiría dedicar más tiempo a la gestión estratégica de sus cultivos y menos a resolver problemas administrativos o buscar asesoría dispersa (Fedesarrollo, 2018).
- La posibilidad de adoptar prácticas sostenibles y cumplir con estándares de calidad también es un beneficio deseado, especialmente para aquellos productores que participan

en cadenas de exportación o que buscan posicionarse en mercados diferenciados.

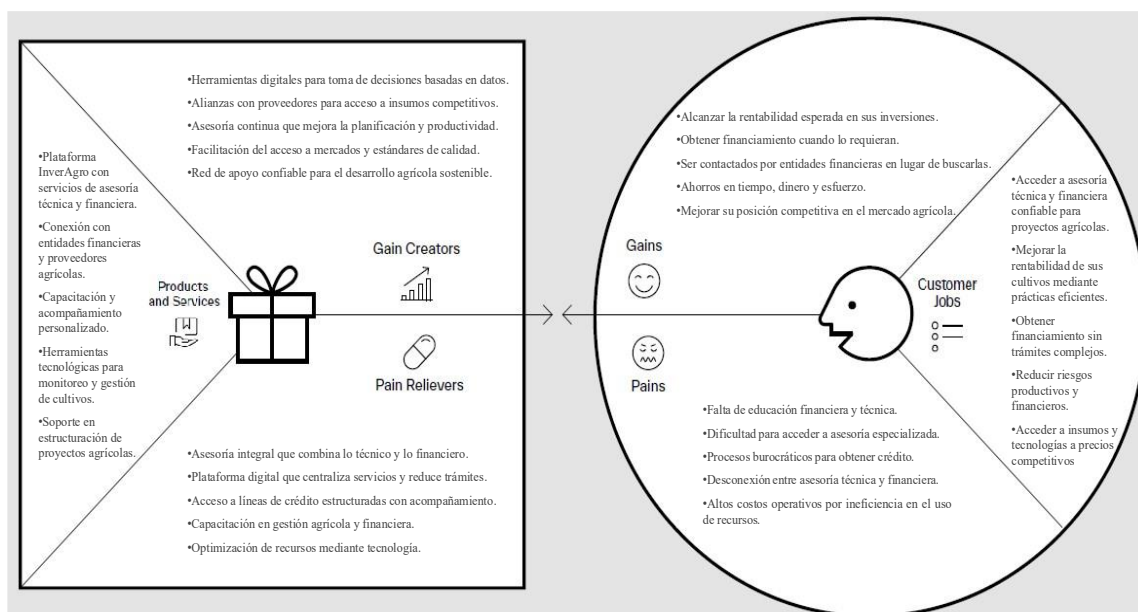
Alcanzar estos estándares no solo mejora su competitividad, sino que también les permite sentirse orgullosos de contribuir al desarrollo rural responsable y ambientalmente consciente (FAO, 2020).

- Muchos productores sueñan con tener una red de apoyo confiable que los acompañe en cada etapa de su proceso productivo. Esta red no solo les brindaría seguridad en la toma de decisiones, sino que también les permitiría sentirse parte de una comunidad que comparte sus desafíos y aspiraciones.

El Mapa de Valor de Inveragro, se puede apreciar en la Figura 3, relacionada a continuación.

Figura 3

Mapa de Valor InverAgro



Nota. Elaboración propia.

4.2 Propuesta de Valor

La propuesta de InverAgro se centra en atender varias de las necesidades que los competidores actuales no satisfacen o no logran brindar a los clientes. Al ofrecer una solución integral que combina asesoría técnica, financiera y tecnológica, InverAgro puede proporcionar una ventaja competitiva en el mercado agrícola de los cañicultores en el Valle del Cauca. Esta estrategia permitirá a la compañía diferenciarse y generar un impacto positivo en la gestión de inversiones agrícolas, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector. Pues la capacidad de ofrecer servicios personalizados y accesibles, junto con productos innovadores, posiciona a InverAgro como una alternativa en el mercado de asesoría agrícola, capaz de transformar la manera en que los productores gestionan sus inversiones y optimizan sus recursos.

InverAgro ofrece un servicio integral que centraliza y conecta a pequeños y medianos productores agrícolas de caña de azúcar en el Valle del Cauca con una red de proveedores de servicios técnicos, financieros y tecnológicos. A través de una experiencia educativa, la plataforma integra asesoría especializada, herramientas digitales y tecnologías emergentes, eliminando la fragmentación del mercado y simplificando el acceso a recursos clave.

En la Figura 4, se puede apreciar en síntesis, las soluciones que InverAgro ofrece en el mercado, centralizar una plataforma que integre a todos los stakeholders es una estrategia para InverAgro, ya que permite articular de manera eficiente a los distintos actores que intervienen en el ecosistema agrícola. En un entorno donde los cañicultores deben interactuar con asesores técnicos, financieros, entidades gubernamentales, proveedores de tecnología y organizaciones gremiales, contar con un espacio digital unificado facilita la coordinación, mejora la comunicación y reduce la fragmentación de los servicios. Esta integración no solo optimiza los

procesos, sino que también mejora la experiencia del usuario al ofrecer soluciones más accesibles y coherentes.

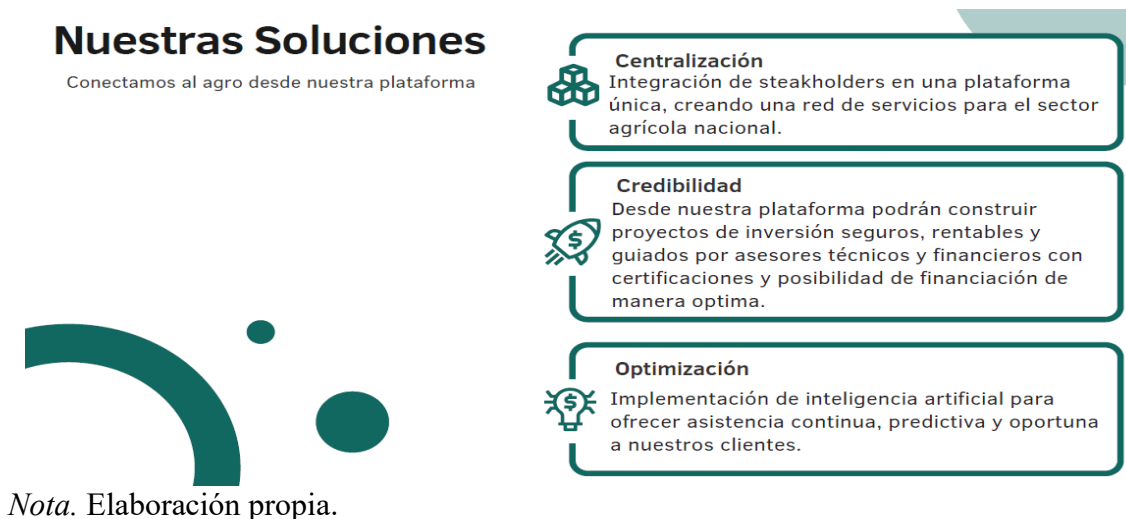
Desde una perspectiva operativa, una plataforma centralizada permite automatizar tareas, reducir tiempos de respuesta y eliminar redundancias en la gestión de proyectos agrícolas. Esto se traduce en una mayor eficiencia, tanto para los cañicultores como para los asesores y aliados estratégicos. Además, al consolidar la información en un solo sistema, se facilita la toma de decisiones basada en datos, lo que incrementa la capacidad de análisis, seguimiento y mejora continua de los servicios ofrecidos.

En términos de propuesta de valor, la centralización representa una ventaja competitiva significativa. Los productores agrícolas valoran profundamente el acceso a soluciones integrales que les ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Una plataforma que les permita encontrar asesoría técnica, estructurar proyectos de inversión, acceder a financiamiento y adquirir insumos en un solo lugar, responde directamente a sus necesidades y aspiraciones. Esto no solo mejora la percepción de la marca InverAgro, sino que también fortalece la fidelización y la confianza del cliente.

Por otro lado, una plataforma integrada facilita la escalabilidad del modelo de negocio. Al contar con una infraestructura digital robusta, InverAgro puede replicar su propuesta en otras regiones del país o incluso en otros sectores agrícolas. Además, permite implementar prácticas sostenibles de forma más efectiva, al integrar herramientas de trazabilidad, monitoreo ambiental y cumplimiento de estándares de calidad, lo cual es cada vez más valorado por los mercados nacionales e internacionales. Finalmente, al posicionarse como un nodo central del ecosistema agrícola, InverAgro gana visibilidad y legitimidad ante entidades financieras, inversionistas y organismos públicos. (Ver Figura 4).

Figura 4

Propuesta de valor para InverAgro



Para garantizar el desarrollo y crecimiento sostenible del proyecto, se proponen las siguientes estrategias, centradas en la ampliación del negocio, la introducción de nuevos productos y servicios, y la expansión a nuevos mercados. Estas estrategias están acompañadas de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán medir y evaluar el progreso en cada etapa (Figura 5).

Figura 5

Matriz de valor

Usuario - Cliente	Atributo de Valor	Funcionalidad de la Solución	Métrica Clave
Productores agrícolas (Empresas pymes y grandes)	Fácil contacto	Plataforma integral	Tiempo ahorrado en la gestión (horas/mes)
	Simplifica	Plataforma integral y fácil de usar	Usabilidad de los usuarios
	Asesoría personalizada	Red de asesores en la plataforma	Numero de asesores disponibles y toques con los clientes
	Reduce el riesgo	Análisis predictivo de riesgos financieros	Disminución de la probabilidad de producción negativa (%)
	Reduce esfuerzo	Asesoramiento automatizado	Reducción del esfuerzo percibido en encuestas
	Reduce costos	Comparación de tarifas y servicios con asesores independientes	Ahorro promedio por usuario (\$)
	Calidad	Asesoría de calidad	Precisión de los datos proporcionados a los usuarios para implementarlo en sus producciones (%)
	Proveer acceso	Acceso a recursos financieros	Número de clientes que acceden a financiaciones con nuestros aliados (Bancos Comerciales) por medio de nuestra herramienta
Proveer esperanza	Asesoramiento financiero personalizado	Niveles de confianza reportados en encuestas	

Nota. Elaboración propia.

4.3 Estrategias de crecimiento

Con el objetivo de consolidar y escalar el modelo de negocio de InverAgro, se han definido cuatro estrategias de crecimiento que responden a los principales desafíos y oportunidades identificados en el análisis del entorno y del mercado objetivo. Estas estrategias están diseñadas para fortalecer la presencia de la plataforma en el mercado local, diversificar su portafolio de servicios, ampliar su cobertura geográfica y garantizar una infraestructura tecnológica robusta que soporte su expansión.

En primer lugar, se plantea una estrategia de escalabilidad en los segmentos B2C y B2B, que busca aumentar la base de usuarios mediante la optimización del modelo y la generación de alianzas estratégicas con agremiaciones del sector agrícola. En segundo lugar, se propone la introducción de nuevos productos y servicios, como aplicaciones móviles y contenidos educativos especializados, que respondan a las necesidades emergentes de los productores agrícolas. La tercera estrategia contempla la expansión regional hacia departamentos con alto potencial agroproductivo, adaptando la oferta a las particularidades culturales y normativas de cada territorio. Finalmente, se incluye una estrategia orientada a garantizar la infraestructura tecnológica necesaria para ofrecer una experiencia de usuario eficiente, segura y escalable, incorporando herramientas como inteligencia artificial y sistemas de automatización.

Cada una de estas estrategias está acompañada de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán monitorear su implementación, evaluar su impacto y tomar decisiones informadas. Se recomienda que estos indicadores sean medidos de forma trimestral, lo que facilitará la identificación temprana de desviaciones, la implementación de acciones correctivas y la mejora continua del modelo de negocio.

4.3.1 Escalabilidad en el mercado local (B2C y B2B) y ampliación del negocio

- **Expansión del modelo prueba y premium en B2C:** mejorar la oferta de prueba para captar usuarios y convertirlos a suscriptores premium mediante campañas de marketing digital y contenidos atractivos.
- **Alianzas con agremiaciones del sector agrícola (B2B):** escalar la propuesta de valor a través de colaboraciones con agremiaciones, cooperativas y otras instituciones interesadas en ofrecer programas de asesoría técnica y financiera, presentando nuestro producto como una herramienta útil para sus agremiados y acompañamiento de asesoría financiera a sus clientes. Las asociaciones con el sector B2B permitirán alcanzar un mayor número de usuarios de manera rápida y eficiente.

KPIs:

- Número de usuarios activos en la plataforma (prueba vs. premium).
- Tasa de conversión de usuarios que pagan por los servicios
- Número y valor de las alianzas B2B establecidas.
- Tasa de retención de usuarios en B2B y B2C.

4.3.2 Introducción de nuevos productos y servicios

- **Desarrollo de aplicaciones móviles:** lanzar una aplicación móvil para mejorar la accesibilidad y la conveniencia, permitiendo a los usuarios gestionar sus asesorías en línea y desde cualquier lugar.
- **Crear contenidos especializados y cursos de educación financiera avanzada:** introducir cursos avanzados sobre inversión en el agro, planificación financiera y manejo

de herramientas, en formatos accesibles y atractivos para usuarios que buscan profundizar en estos temas.

KPIs:

- Tasa de adopción de los nuevos servicios (asesorías personalizadas, funcionalidad de las herramientas).
- Cantidad de descargas de la aplicación móvil y frecuencia de uso.

4.3.3 Expansión regional

- **Expansión a nuevas regiones del País:** se comenzará consolidando la oferta del MVP en la región del Valle del Cauca, se realizará la expansión hacia otros departamentos como Antioquia, Santander, Tolima, Cundinamarca y Huila, donde la demanda de asesoría a productores agrícolas es alta por el tipo de producciones agropecuarias que se desarrollan en estas regiones.
- **Adaptación Cultural y Regulatoria:** personalizar la oferta de servicios según los requerimientos de cada región, esto puede incluir tener aliados estratégicos en los departamentos principales, ajustando la propuesta para entregar contenido de valor a los clientes. Esto va a requerir adaptarse a un esquema multicultural para poder atender asociaciones y clientes en diferentes regiones.

KPIs:

- Ingresos generados en cada nueva región.
- Número de usuarios y negocios en cada región.
- Tasa de adopción de productos en cada mercado nuevo.

4.3.4 *Garantizar la infraestructura tecnológica*

- **Optimización de la plataforma:** asegurar que la plataforma web tenga una infraestructura adecuada para soportar la capacidad de interacción que requieren nuestros clientes y permitir brindarles asesorías por Chatbot, esto va a requerir mejora en la seguridad de los datos y la velocidad de estos.
- **Integración de IA:** integrar inteligencia artificial (IA) para interactuar con los usuarios de la página web y lograr ofrecer una buena experiencia de usuario.

KPIs:

- Velocidad de respuesta de la plataforma y la aplicación móvil.
- Incidencia de errores o problemas técnicos reportados por los usuarios.
- Tasa de uso de funcionalidades basadas en inteligencia artificial.

5 Estrategia de Mercadeo

5.1 Sobre la Marca

5.1.1 Origen de la Marca

InverAgro nace de la idea de dos profesionales dedicados al sector financiero, quienes identificaron en el agro una oportunidad de negocio para conectar a pequeños y medianos productores con expertos financieros y técnicos. El objetivo es facilitar el acceso a líneas financieras especiales de inversión y desarrollo agrícola, impactando positivamente sus proyectos y ofreciendo educación continua a través de una comunidad especializada.

5.1.2 Propósito de la Organización

InverAgro tiene como propósito superior impulsar el desarrollo rural y aumentar la capacidad productiva de las regiones colombianas. A través de una plataforma integral que combina asesoría técnica, financiera y tecnológica, la marca empodera a los pequeños y medianos productores agrícolas, conectándolos con expertos calificados y proporcionándoles las herramientas y el conocimiento necesario para optimizar sus recursos, reducir la incertidumbre en sus inversiones y maximizar la rentabilidad de sus proyectos.

5.1.3 ¿Para quién existo? Stakeholders

El éxito del modelo de negocio de InverAgro depende en gran medida de su capacidad para articular de manera efectiva a los distintos actores que conforman su ecosistema. Estos stakeholders evidenciados en la Tabla 2, Stakeholders, desempeñan roles clave en la creación, entrega y captura de valor, y su adecuada identificación y gestión es fundamental para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto. A continuación, se presenta una descripción de los

principales grupos de interés de InverAgro, destacando la naturaleza de su relación con la plataforma y el papel que desempeñan en el fortalecimiento del sector agrícola. (Tabla 2).

Tabla 2

Stakeholders

Stakeholder	Relación con InverAgro
Productores agrícolas	Clientes principales que buscan asesoría, herramientas y tecnología para mejorar su productividad.
Asesores técnicos y financieros	Proveedores de servicios que ofrecen conocimiento especializado a los productores.
Entidades financieras	Aliados estratégicos que facilitan el acceso a créditos y productos financieros.
Gobierno y entidades públicas	Reguladores y promotores de políticas que apoyan el desarrollo agrícola y rural.
Comunidades rurales	Beneficiarios indirectos del crecimiento y modernización del sector agrícola.
Proveedores de tecnología	Aliados que aportan soluciones innovadoras para optimizar procesos agrícolas.
Organizaciones ambientales	Grupos que velan por la implementación de prácticas sostenibles en la agricultura.

Nota. Elaboración propia.

5.1.4 Personalidad de la Marca

InverAgro se caracteriza por ser una empresa cercana, cordial, amigable y apasionada, que encuentra en las relaciones interpersonales la oportunidad de unir a las personas para ayudarse mutuamente. La marca se asemeja a un amigo cercano y confiable, siempre dispuesto a ofrecer apoyo, pero con un enfoque innovador que sorprende constantemente. Combina la sabiduría de un mentor experimentado con la energía de un emprendedor visionario, proyectando una imagen cálida, empática y dinámica. Esta personalidad permite a InverAgro entender los desafíos de sus usuarios, ya que ha caminado a su lado, y al mismo tiempo, busca soluciones creativas y proactivas para superar obstáculos.

La actitud de InverAgro es optimista y motivadora, pero sin perder de vista la realidad. Reconoce que el camino en el sector agrícola no es fácil, pero está convencida de que, con las

herramientas adecuadas y una guía especializada, es posible alcanzar logros significativos. Su compromiso y dedicación se reflejan en su deseo de ver triunfar a quienes confían en sus servicios, convirtiendo su satisfacción en el éxito de sus clientes.

Además, InverAgro incorpora un enfoque tecnológico y moderno en su propuesta de valor. Se asemeja a un aliado que está al tanto de las últimas tendencias y sabe cómo aplicarlas para simplificar procesos y mejorar la calidad de vida de los productores. Habla de tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain y la realidad aumentada, pero lo hace de manera clara y accesible, demostrando que estas innovaciones están al alcance de todos. Su interés en la tecnología no responde a una moda, sino a la convicción de que estas herramientas pueden transformar la realidad del campo.

Sin embargo, lo que más define a InverAgro es su compromiso social. La marca no solo se enfoca en el éxito individual, sino en el bienestar colectivo. Se preocupa por el desarrollo rural, la sostenibilidad del campo y el futuro de las familias que dependen de la agricultura. InverAgro inspira a sus usuarios a ser mejores, no solo para su beneficio personal, sino para el progreso de toda la comunidad. Este enfoque solidario y comunitario es el corazón de su identidad, reflejando su propósito de generar un impacto positivo en el sector agrícola y en la sociedad en general.

5.1.5 Arquetipo de Marca

InverAgro se identifica con los arquetipos del Cuidador y el Creador:

- **Cuidador:** Refleja su compromiso con el bienestar de los productores y su deseo de proteger y apoyar el crecimiento del sector agrícola.
- **Creador:** Representa su enfoque innovador y su capacidad para transformar la realidad del campo a través de soluciones creativas y tecnológicas.

5.1.6 *Valores de la Organización*

- **Empatía:** Comprensión y respeto por las necesidades y desafíos de los productores.
- **Confianza:** Transparencia y honestidad en las relaciones.
- **Innovación:** Búsqueda constante de soluciones nuevas y efectivas.
- **Sostenibilidad:** Mediante un modelo de ingresos diversificado, una estructura operativa liviana, el uso eficiente de tecnología y alianzas estratégicas que le permiten escalar sin comprometer su rentabilidad
- **Colaboración:** Creación de una comunidad donde todos trabajen juntos para alcanzar objetivos comunes.
- **Compromiso Social:** Impacto positivo en las comunidades rurales.
- **Excelencia:** Calidad y mejora continua en todos los servicios ofrecidos.
- **Accesibilidad:** Democratización del conocimiento y los recursos.

5.2 Estrategia

5.2.1 *Objetivo de la Comunicación*

Transformar la realidad de los pequeños y medianos productores agrícolas del Valle del Cauca, ofreciéndoles herramientas técnicas, financieras y tecnológicas que les permitan alcanzar un desarrollo sostenible y mejorar su calidad de vida, **logrando captar el 7% de participación de mercado en el segmento de empresas pymes, productores agrícolas de caña de azúcar en la región del Valle del Cauca en un plazo de 3 años.**

A través de una estrategia de comunicación integral, InverAgro buscará:

- **Reducir la brecha de conocimiento** y acceso a recursos, facilitando la conexión entre productores y expertos.

- **Promover prácticas agrícolas sostenibles** que contribuyan al cuidado del medio ambiente y al crecimiento económico de las comunidades rurales.
- **Fomentar la inclusión financiera** y la toma de decisiones informadas, reduciendo la incertidumbre y aumentando la rentabilidad de los proyectos agrícolas.
- **Crear una comunidad de aprendizaje** que impulse la innovación y el intercambio de conocimientos entre productores, asesores y aliados estratégicos.

Este objetivo no solo busca impactar a los productores, sino también contribuir al desarrollo socioeconómico del campo colombiano, posicionando a InverAgro como un agente de cambio en el sector agrícola.

5.2.2 *Audiencia Objetivo*

- **Pymes Productoras Agrícolas:** Pequeños y medianos productores, empresas agrícolas (pymes y medianas).
- **Proveedores de Servicios:** Asesores técnicos y financieros, proveedores de tecnología.
- **Entidades Financieras:** Bancos, cooperativas, fondos de inversión.
- **Instituciones Gubernamentales y Organizaciones Gremiales:** Ministerio de Agricultura, Finagro, agremiaciones de productores.
- **Comunidades Rurales:** Familias y trabajadores agrícolas.

5.2.3 *Acciones Deseadas*

Productores Agrícolas (Clientes Directos):

- Registrarse en la plataforma de InverAgro y comenzar a utilizar los servicios de asesoría técnica, financiera y tecnológica.
- Asistir a talleres y webinars organizados por InverAgro.

- Descargar y utilizar herramientas digitales ofrecidas por la plataforma (simuladores, aplicaciones móviles).
- Compartir su experiencia con otros productores, convirtiéndose en promotores de la marca.

Proveedores de Servicios (Asesores Técnicos, Financieros y Proveedores de Tecnología)

- Unirse a la red de proveedores de InverAgro y ofrecer sus servicios a través de la plataforma.
- Participar en capacitaciones y actualizaciones ofrecidas por InverAgro para mejorar la calidad de sus servicios.
- Colaborar en la creación de contenido educativo (guías, tutoriales, webinars) para los productores.
- Promover la plataforma entre sus contactos y clientes actuales.
- Entidades Financieras (Bancos, Cooperativas, Fondos de Inversión)
- Establecer alianzas estratégicas con InverAgro para ofrecer productos financieros especializados a los productores agrícolas.
- Participar en eventos y ferias organizados por InverAgro para promover sus productos.
- Colaborar en la creación de programas de financiación adaptados a las necesidades del sector agrícola.
- Utilizar la plataforma de InverAgro para evaluar la viabilidad de los proyectos y reducir riesgos.

Instituciones Gubernamentales y Organizaciones Gremiales

- Apoyar y promover la plataforma de InverAgro como una solución integral para el desarrollo del sector agrícola.

- Incluir a InverAgro en programas y políticas públicas de apoyo al sector agrícola.
- Facilitar la conexión entre InverAgro y otros actores clave del sector.
- Participar en eventos y foros organizados por InverAgro para difundir su impacto.

Comunidades Rurales

- Apoyar y promover el uso de InverAgro entre los productores locales, reconociendo su impacto positivo en la comunidad.
- Participar en talleres y capacitaciones ofrecidos por InverAgro.
- Compartir historias de éxito y testimonios que demuestren los beneficios de la plataforma.
- Fomentar la adopción de prácticas agrícolas sostenibles promovidas por InverAgro.

5.2.4 Recompensas y Respaldo

Para motivar a cada grupo de interés a tomar las acciones deseadas, InverAgro debe ofrecer recompensas claras y valiosas, respaldadas por evidencias y garantías que demuestren su credibilidad y efectividad. A continuación, se detallan las recompensas y su respaldo para cada grupo:

Productores Agrícolas (Clientes Directos): Mayor rentabilidad y reducción de riesgos en sus proyectos agrícolas gracias a la asesoría técnica, financiera y tecnológica de InverAgro.

Proveedores de Servicios (Asesores Técnicos, Financieros y Proveedores de Tecnología): Ampliación de su cartera de clientes y aumento de sus ingresos al conectarse con productores que necesitan sus servicios.

Entidades Financieras (Bancos, Cooperativas, Fondos de Inversión): Reducción de riesgos y expansión de su cartera de clientes al ofrecer productos financieros especializados a través de InverAgro.

Instituciones Gubernamentales y Organizaciones Gremiales: Contribución al desarrollo rural y mejora de la productividad y sostenibilidad del sector agrícola.

Comunidades Rurales: Mejora de la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para las familias y trabajadores agrícolas.

5.2.5 Tono de Comunicación

El tono de comunicación que mejor calza con la personalidad de marca de InverAgro y sus objetivos debe ser cercano, empático, profesional y motivador. Este tono refleja los valores de la marca (confianza, innovación, sostenibilidad y compromiso social) y se alinea con su propósito de empoderar a los pequeños y medianos productores agrícolas, ofreciéndoles herramientas y asesoría para mejorar su productividad y calidad de vida. A continuación, se describe cómo este tono se adapta a la personalidad de la marca y sus objetivos:

Cercano y Empático: InverAgro busca ser percibido como un aliado cercano que entiende las necesidades, desafíos y aspiraciones de los productores agrícolas. Un tono cercano y empático genera confianza y conexión emocional con el público objetivo.

Profesional y Confiable: InverAgro ofrece servicios de asesoría técnica y financiera especializada, por lo que debe transmitir profesionalismo y confiabilidad. Un tono profesional refuerza la credibilidad de la marca y la percepción de que es una solución seria y efectiva.

Motivador e Inspirador: InverAgro no solo ofrece servicios, sino que también busca inspirar a los productores a crecer, innovar y adoptar prácticas sostenibles. Un tono

motivador refuerza el mensaje de que, con las herramientas adecuadas, los productores pueden alcanzar sus metas y transformar sus realidades.

Educativo y Claro: Dado que muchos productores carecen de educación financiera y técnica, el tono de comunicación debe ser claro y educativo, evitando tecnicismos innecesarios. Esto asegura que los mensajes sean comprensibles y útiles para el público objetivo.

Innovador y Visionario: InverAgro se posiciona como una marca innovadora que utiliza tecnologías emergentes para transformar el sector agrícola. Un tono visionario refuerza esta imagen y atrae a productores interesados en modernizar sus operaciones.

Sostenible y Responsable: InverAgro promueve prácticas agrícolas sostenibles y responsables con el medio ambiente. Un tono que refleje este compromiso refuerza la imagen de la marca como un agente de cambio positivo.

5.2.6 Canales y Momentos de Comunicación

¿Cuándo?

- **Temporadas clave del ciclo agrícola:**
 - Antes de la siembra o cosecha, cuando los agricultores están planificando inversiones y necesitan asesoría técnica y financiera.
 - Durante períodos de transición entre cultivos, cuando buscan optimizar recursos y tomar decisiones para el siguiente ciclo.
- **Horarios adecuados:**
 - **Mañanas temprano:** Muchos agricultores comienzan su día temprano, por lo que las comunicaciones en la mañana (7:00 a.m. - 9:00 a.m.) pueden ser efectivas.

- **Tardes después del trabajo en el campo:** Al finalizar sus labores (4:00 p.m. - 7:00 p.m.), suelen revisar mensajes o informarse.
- **Eventos o ferias agrícolas:**
 - Durante ferias, exposiciones o capacitaciones relacionadas con el agro, ya que están más abiertos a recibir información y soluciones.

¿Dónde?

- **Canales digitales:**
 - **Redes sociales:** Plataformas como Facebook y WhatsApp son ampliamente utilizadas por agricultores para conectarse y obtener información.
 - **Correo electrónico:** Útil para enviar información detallada, como guías financieras o técnicas.
 - **Grupos en línea:** Foros, grupos de WhatsApp o comunidades agrícolas en redes sociales donde buscan consejos y soluciones.
- **Medios tradicionales:**
 - **Radio local:** Muchos agricultores escuchan la radio mientras trabajan, especialmente en zonas rurales.
 - **Ferias y eventos presenciales:** Puntos de contacto directo donde pueden interactuar con asesores y obtener información.

- **Aplicaciones móviles:**

- Plataformas especializadas en agricultura o finanzas, donde buscan herramientas para gestionar proyectos.

- **Puntos de venta o cooperativas:**

- Lugares donde adquieren insumos o venden sus productos, ya que están enfocados en temas relacionados con el negocio.

5.3 Idea Clave de la Estrategia

La idea clave de la estrategia de comunicación de InverAgro es:

"Conectar, educar y empoderar a los pequeños y medianos productores agrícolas de caña de azúcar para transformar el campo, ofreciéndoles herramientas integrales que reduzcan la incertidumbre, aumenten su rentabilidad y promuevan prácticas sostenibles".

Este concepto se basa en la premisa de que, al proporcionar asesoría técnica, financiera y tecnológica de manera accesible y personalizada, InverAgro no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también impulsa un cambio profundo y duradero en la forma en que los productores gestionan sus negocios y se relacionan con el sector agrícola.

El concepto creativo de la estrategia se centra en posicionar a InverAgro como un aliado cercano, confiable y transformador para los productores agrícolas.

Este concepto se desarrolla a través de los siguientes elementos:

Conexión Emocional:

- Utilizar historias reales de cañicultores que han logrado mejorar sus vidas gracias a InverAgro. Mostrar cómo la plataforma ha sido un apoyo en momentos clave, como la toma de decisiones financieras o la implementación de tecnologías innovadoras.

Educación y Empoderamiento:

- Crear contenido educativo (videos, infografías, guías) que enseñe a los cañicultores cómo optimizar sus recursos, reducir riesgos y aumentar su rentabilidad. Incluir testimonios de expertos y casos de éxito.

Innovación y Sostenibilidad:

- Hay que destacar cómo InverAgro integra tecnologías emergentes (inteligencia artificial, blockchain) y promueve prácticas sostenibles que benefician tanto al productor como al medio ambiente.

Confianza y Profesionalismo:

- Mostrar a los asesores técnicos y financieros de InverAgro como profesionales calificados y cercanos, dispuestos a resolver dudas y ofrecer soluciones personalizadas.

5.4 Modelo de Comunicación

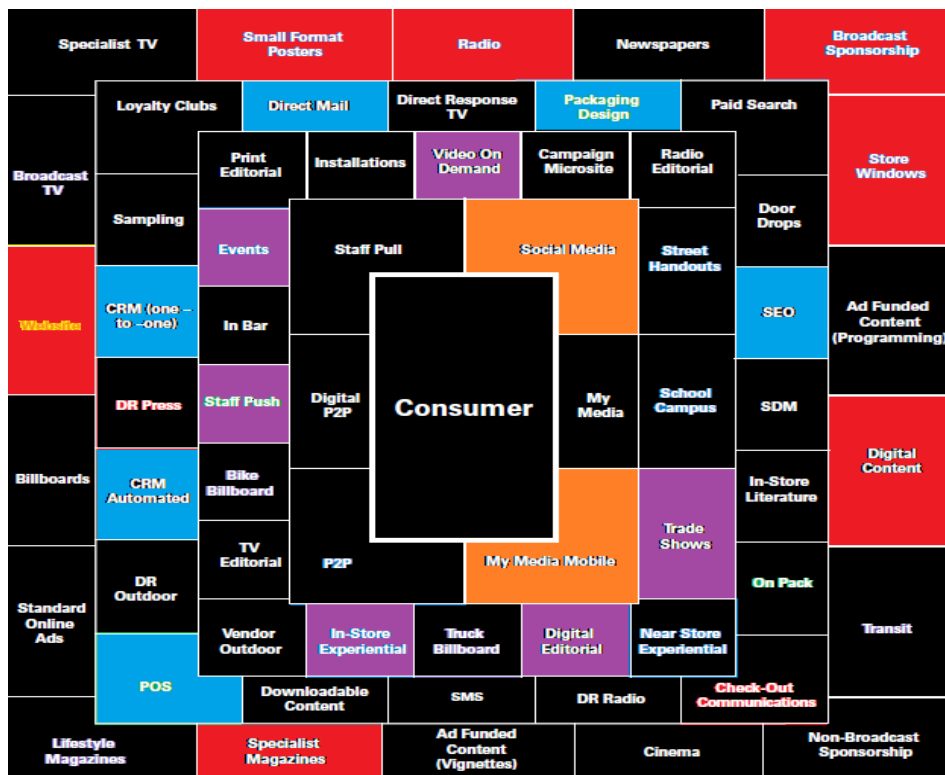
El modelo JW

- Conciencia o awareness Grado de conocimiento de un (consumidor /usuario / audiencia) ya sea individual o colectiva. Es importante siempre en la comunicación trabajar en la selección de medios y contenidos que generen conocimiento.
- Estrategias para recolectar, analizar y usar apropiadamente la información de nuestra audiencia. Toma de decisión frente a las acciones buscadas con la comunicación.
- La Experiencia vista desde los nuevos aspectos diferenciales que nos conducen a tratar de controlar el estímulo de las emociones, se trata de descubrir el Vínculo de Unión con el cliente. En la fase de experiencias, el núcleo, es que el producto no es el centro, ni la marca, ni su mensaje: el centro es el cliente, sus percepciones y sus emociones.

- Contactar y desarrollar para las audiencias estrategias cada vez más personalizadas, permitirán las relaciones duraderas Dialogar con las audiencias es vital en tiempos de incertidumbre. (Figura 6).

Figura 6

Modelo de Comunicación JW



Nota. Elaboración propia.

5.4.1 Estrategias Clave

1. Desarrollo y Lanzamiento de la Plataforma Web (Landing Page):

- Crear una plataforma digital integral que ofrezca asesoría técnica, financiera y tecnológica.
- Lanzar la plataforma con funcionalidades básicas y planes de suscripción.

2. Campaña de Comunicación y Marketing:

- Posicionar la marca a través de redes sociales, radio comunitaria y participación en ferias agrícolas.
- Generar contenido educativo y casos de éxito para atraer y retener clientes.

3. Captación de Clientes y Aliados:

- Atraer a pequeños y medianos productores agrícolas del Valle del Cauca.
- Establecer alianzas con entidades financieras, proveedores de tecnología y asociaciones gremiales.

4. Capacitación y Educación Continua:

- Ofrecer módulos de capacitación en línea y talleres presenciales sobre temas técnicos, financieros y de sostenibilidad.
- Crear una comunidad de aprendizaje entre los productores.

5. Expansión y Escalabilidad:

- Evaluar el impacto inicial en el Valle del Cauca y planificar la expansión a otras regiones productoras.

Según la Figura 7, el análisis del presupuesto de mercadeo para los años 2025 y 2026 revela una estrategia integral y progresiva que busca posicionar a InverAgro como una solución innovadora y confiable en el sector agrícola colombiano. El presupuesto total asignado para el año 2026 asciende a \$25.418.400 COP, mientras que para el año 2027 se proyecta un incremento hasta los \$ \$ 48,460,500 COP, reflejando una apuesta por el crecimiento sostenido y la consolidación de la marca en el mercado.

Las actividades con mayor asignación presupuestal, según el porcentaje de invertido en cada actividad cotizada promedio son el desarrollo de la plataforma digital, el lanzamiento de los planes de suscripción, y las campañas en redes sociales. Estas tres acciones concentran más del 38% del presupuesto total, lo cual es coherente con los objetivos estratégicos de visibilidad, captación de usuarios y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica. En particular, el desarrollo de la plataforma digital representa el 20% del presupuesto en 2026 y los años posteriores, lo que evidencia la importancia de contar con una herramienta robusta y funcional desde el inicio del proyecto.

Las campañas de redes sociales, participación en ferias y testimonios de usuarios también ocupan un lugar destacado en la estrategia de mercadeo. Estas actividades no solo permiten generar reconocimiento de marca, sino que también facilitan la interacción directa con los productores agrícolas, fortaleciendo la confianza y la percepción de valor. En conjunto, estas acciones representan aproximadamente el 34% del presupuesto en 2026 y el 33% en 2027.

Figura 7

Cronograma de actividades 2026

Actividad	KPI													Presupuesto de Mercadeo				
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2026 (Cop)	2027 (Cop)	2028 (Cop)	2029 (Cop)	
Desarrollo de la plataforma digital, Landing Page (diseño, funcionalidades básicas)	Plataforma funcional al 100%														\$ 3,812,760	\$ 7,269,075	\$ 10,176,705	\$ 14,629,013
Lanzamiento de la plataforma con planes de suscripción (Gratis, Premium y Premium Plus +)	163 registros en la plataforma														\$ 5,083,680	\$ 9,692,100	\$ 13,568,940	\$ 19,505,351
Campaña de redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok WhatsApp)	1500 seguidores en redes sociales														\$ 4,575,312	\$ 8,722,890	\$ 12,212,046	\$ 17,554,816
Participación en ferias del sector (stand interactivo, charlas)	50 contactos captados en ferias														\$ 2,541,840	\$ 4,846,050	\$ 6,784,470	\$ 9,752,676
Lanzamiento de módulos de capacitación en línea	100 participantes capacitados por módulo lanzado														\$ 1,525,104	\$ 2,907,630	\$ 4,070,682	\$ 5,851,605
Establecimiento de alianzas financieras y tecnológicos	A1 menos tres alianzas estratégicas firmadas														\$ 3,812,760	\$ 7,269,075	\$ 10,176,705	\$ 14,629,013
Campaña de Testimonios y Casos de Éxito	Plataforma actualizada trimestralmente														\$ 762,552	\$ 1,453,815	\$ 2,035,341	\$ 2,925,803
Implementar tecnologías emergentes (Inteligencia Artificial y Blockchain)	Incrementar el reconocimiento del producto en un 8%														\$ 2,541,840	\$ 4,846,050	\$ 6,784,470	\$ 9,752,676
Talleres presenciales en comunidades rurales del Valle del Cauca	3 Talleres Realizados, 150 Productores capacitados														\$ 762,552	\$ 1,453,815	\$ 2,035,341	\$ 2,925,803
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN EN PUBLICIDAD 15% DE LA														\$ 25,418,400	\$ 48,460,500	\$ 67,844,700	\$ 97,526,756	

Nota. Elaboración propia.

Este presupuesto de inversión se puede profundizar en la Viabilidad Financiera, en el apartado de Gastos de Administración y Ventas, especificado como Gastos de Publicidad.

5.5 Acceso Gratuito: Primer Contacto con el Ecosistema InverAgro

Como punto de entrada al ecosistema digital de InverAgro, se ha implementado un modelo gratuito que permite a los usuarios explorar los servicios básicos sin incurrir en ningún costo. Esta modalidad está orientada a generar confianza, familiarizar al usuario con la plataforma y demostrar el valor agregado que ofrece la empresa desde el primer contacto.

El acceso gratuito se habilita a través de una landing page interactiva, donde los usuarios pueden registrarse de manera sencilla proporcionando únicamente su correo electrónico y número de celular. Este registro inicial les da acceso inmediato a un entorno informativo que incluye:

- Contenidos de interés sobre el sector agropecuario, como boletines, artículos técnicos y noticias relevantes.
- Material educativo en formato audiovisual, como videos explicativos sobre buenas prácticas agrícolas, herramientas de planificación financiera y casos de éxito.
- Actualizaciones sobre líneas de crédito, incentivos gubernamentales y tendencias del mercado agrícola, curadas por el equipo de expertos de InverAgro.

Este espacio no solo cumple una función informativa, sino que también actúa como un canal de captación de leads calificados. A través del contenido ofrecido, se invita a los usuarios a profundizar en los servicios de la plataforma, motivándolos a avanzar hacia planes de asesoría más personalizados y completos.

Además, el modelo gratuito permite a InverAgro establecer una relación inicial con el productor, entender sus necesidades y segmentarlo adecuadamente para ofrecerle soluciones ajustadas a su perfil. Esta estrategia no solo facilita la inclusión digital de pequeños y medianos

productores, sino que también fortalece la propuesta de valor de la empresa al posicionarse como un aliado accesible, confiable y comprometido con el desarrollo del agro colombiano.

5.6 Modelo de Monetización

5.6.1 Planes de Suscripción Mensual

El modelo de monetización de InverAgro está diseñado para ofrecer diferentes niveles de acceso a servicios de asesoría técnica y financiera, ajustándose a la capacidad de pago y a las necesidades específicas de cada productor agrícola. Esta estructura escalonada permite que tanto pequeños como medianos empresarios del sector agropecuario puedan vincularse a la plataforma, iniciando desde un nivel básico gratuito hasta llegar a servicios altamente personalizados y especializados. A continuación, se describen los distintos planes disponibles:

Plan Gratuito (Free)

Este plan representa el punto de entrada al ecosistema InverAgro. Está dirigido a usuarios que se registran a través de la página de aterrizaje (landing page) de la plataforma. Una vez registrados, los usuarios son integrados a un canal de comunicación grupal, ya sea en Telegram o WhatsApp, donde reciben información relevante y actualizada sobre el sector agrícola.

El contenido compartido incluye boletines sobre nuevas líneas de financiamiento emitidas por entidades como Finagro, así como recomendaciones técnicas y financieras aplicables a las actividades productivas del agro. Este plan tiene como objetivo principal fomentar la creación de una comunidad activa y comprometida, construida de manera orgánica a partir de usuarios reales interesados en mejorar la gestión de sus proyectos agrícolas.

Plan Premium

Con un costo mensual de \$300.000 COP, este plan está orientado a productores que requieren un nivel intermedio de acompañamiento. Además del acceso al grupo de información general, los usuarios pueden interactuar directamente con un asesor general de InverAgro.

Este asesor realiza un análisis preliminar del proyecto de inversión del usuario, considerando si los recursos provienen de capital propio o de financiación externa. A partir de esta evaluación, el asesor ofrece recomendaciones sobre las condiciones financieras más adecuadas, basándose en el portafolio de líneas de crédito disponibles en el mercado. Este servicio permite al productor tomar decisiones más informadas y estratégicas, reduciendo la incertidumbre financiera.

Plan Premium Plus

Este plan, con un valor mensual de \$1.000.000 COP, está diseñado para productores que requieren un acompañamiento integral y altamente personalizado. Incluye todos los beneficios del plan Premium, pero añade una asesoría detallada que abarca:

- La elaboración de una planificación financiera completa del proyecto agrícola.
- Proyecciones de inversión y análisis de rentabilidad.
- Evaluación de la capacidad de endeudamiento del cliente.
- Seguimiento continuo durante el mes para ajustar estrategias y resolver dudas en tiempo real.

Este nivel de servicio está pensado para productores que buscan maximizar el retorno de sus inversiones mediante una gestión técnica y financiera rigurosa, con el respaldo constante de expertos.

5.6.2 Asesorías Personalizadas

Además de los planes mensuales, InverAgro ofrece la posibilidad de contratar asesorías individuales bajo demanda. Este servicio está disponible para todos los usuarios, independientemente del plan al que estén suscritos, y se cobra por hora de atención:

- \$300.000 COP por hora para sesiones individuales, que pueden ser virtuales o presenciales, según la disponibilidad y ubicación del productor.

Estas asesorías permiten abordar necesidades específicas que requieren un análisis más profundo o especializado, fuera del alcance de los planes estándar.

5.6.3 Comisiones por Intermediación Financiera

Dentro del modelo de monetización de InverAgro, las comisiones por intermediación financiera representan una fuente de ingresos estratégica que complementa los planes de suscripción y las asesorías personalizadas. Este componente se basa en el valor que InverAgro genera al facilitar el acceso de los productores agrícolas a productos financieros especializados, a través de alianzas con entidades del sistema financiero y cooperativo.

La intermediación financiera, en el marco de InverAgro, consiste en actuar como puente entre los productores agrícolas y las entidades financieras, ayudando a estructurar proyectos de inversión viables, traduciendo las necesidades del productor en términos financieros comprensibles para los bancos, y guiando al cliente en la elección de la línea de crédito más adecuada.

Este proceso no solo incrementa la probabilidad de aprobación del crédito, sino que también reduce los tiempos de gestión y mejora las condiciones de negociación para el

productor. A cambio de este valor agregado, InverAgro puede recibir una comisión por cada operación financiera exitosa que se concrete gracias a su intervención.

1. Comisión por Desembolso (porcentaje sobre el monto aprobado)

- **Tasa sugerida:** entre **1% y 2%** del valor total del crédito aprobado.
- **Ejemplo:** Si un productor accede a un crédito de \$50.000.000 COP, InverAgro recibiría entre \$500.000 y \$1.000.000 COP por su intermediación.

Esta comisión puede ser pagada directamente por la entidad financiera (como incentivo por canalizar clientes calificados) o por el productor, como parte del costo del servicio de estructuración.

2. Comisión Fija por Proyecto Aprobado

- **Valor sugerido:** entre **\$300.000 y \$500.000 COP** por cada proyecto aprobado, independientemente del monto del crédito.
- Esta opción es útil para créditos pequeños o microcréditos, donde un porcentaje podría no ser representativo.

3. Comisión por Éxito (Success Fee)

- Solo se cobra si el crédito es aprobado y desembolsado.
- Este modelo reduce la barrera de entrada para el productor y refuerza la confianza en el servicio, ya que el pago está condicionado al resultado.

5.6.4 Proyección de Mercado y Ventas (2026 discriminado por mes)

Figura 8

Proyección de Mercado y Ventas (2026 discriminado por mes)

ITEM	2,026												Total 2,026	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Mercado Total	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500
Volumen Estimado de Ventas	6	6	11	15	22	26	31	34	36	40	44	45	45	316
Fracción de Mercado	1.60%	1.60%	2.93%	4.00%	5.87%	6.93%	8.27%	9.07%	9.60%	10.67%	11.73%	12.00%	12.00%	7.02%
Plan Premium	2	2	3	5	7	7	8	10	10	12	14	15	15	95
Plan Premium Plus	1	1	2	3	5	5	6	7	9	9	10	10	10	68
Asesorías Personalizadas	3	3	6	7	10	14	17	17	17	19	20	20	20	153

Nota. Elaboración propia.

5.6.5 Proyección de Mercado y Ventas (2026 – 2029)

Figura 9

Proyección de Mercado y Ventas (2026–2029)

MERCADO Y VENTAS				
ITEM	Total	Total	Total	Total
	2,026	2,027	2028	2029
Mercado Total (\$)	99,600	99,600	124,500	155,625
Volumen Estimado de Ventas	316	643	804	1,005
Fracción de Mercado	0.32%	0.65%	0.65%	0.65%
Plan Premium	95	171	214	267
Plan Premium Plus	68	144	180	225
Asesorías Personalizadas	153	328	410	513

PROYECCION de VENTAS (\$)				
ITEM	Total	Total	Total	Total
	2026	2027	2028	2029
Volumen estimado de ventas				
Plan Premium	\$ 28,500,000	\$ 56,430,000	\$ 79,002,000	\$ 113,565,375
Plan Premium Plus	\$ 68,000,000	\$ 158,400,000	\$ 221,760,000	\$ 318,780,000
Asesorías Personalizadas	\$ 45,900,000	\$ 108,240,000	\$ 151,536,000	\$ 217,833,000
Valor total de ventas (\$)	\$ 142,400,000	\$ 323,070,000	\$ 452,298,000	\$ 650,178,375
Iva	\$ 27,056,000	\$ 61,383,300	\$ 85,936,620	\$ 123,533,891
Retefuente	\$ 2,136,000	\$ 4,846,050	\$ 6,784,470	\$ 9,752,676
Total ventas con IVA	\$ 169,456,000	\$ 384,453,300	\$ 538,234,620	\$ 773,712,266
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	\$ 142,400,000	\$ 323,070,000	\$ 452,298,000	\$ 650,178,375
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por ventas de Contado	\$ 167,320,000	\$ 379,607,250	\$ 531,450,150	\$ 763,959,591
Recuperación de Cartera	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Efectivos	\$ 167,320,000	\$ 379,607,250	\$ 531,450,150	\$ 763,959,591
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Elaboración propia.

La proyección de mercado y ventas (2026-2029) relacionado en la Figura 8 y 9, de InverAgro refleja una estrategia de crecimiento progresiva y bien estructurada, basada en una segmentación clara del mercado objetivo. En el año 2026, se estima un mercado total de 4.500 productores agrícolas, cifra que se incrementa a 7.031 para el año 2029, lo que representa un crecimiento del 56% en la base potencial de clientes. Este aumento está alineado con la expansión regional proyectada y la creciente demanda de servicios de asesoría técnica y financiera en el sector agropecuario colombiano. La fracción de mercado capturada por InverAgro inicia en un 7,02% en 2026 y se estabiliza en un 14,29% a partir de 2027, lo cual evidencia una penetración significativa en un mercado tradicionalmente desatendido por soluciones integrales.

En cuanto al volumen de ventas, se puede apreciar en la Figura 8, que se empiezan con un volumen de ventas muy pequeño que paulatinamente va creciendo, empezando con 6 servicios vendidos a 45 finalizando el año proyectado, este crecimiento sostenido se puede ver en la Figura 9, donde se refleja un incremento de servicios ofrecidos, pasando de 316 servicios en 2026 a 1.005 en 2029. Este crecimiento está impulsado principalmente por la alta demanda de asesorías personalizadas, que representan el mayor número de servicios contratados cada año. Le siguen los planes Premium y Premium Plus, que también muestran una tendencia ascendente, lo que sugiere una buena aceptación del modelo de suscripción mensual. Esta diversificación de servicios permite atender distintos perfiles de clientes, desde aquellos que requieren orientación básica hasta quienes demandan un acompañamiento integral y especializado.

Desde el punto de vista financiero, los ingresos por ventas sin IVA ascienden a \$142,4 millones de pesos en 2026 y alcanzan los \$650,1 millones en 2029, lo que representa un incremento de más del 350% en cuatro años. Todos los ingresos proyectados corresponden a

ventas de contado, lo cual fortalece la liquidez del negocio y elimina el riesgo de cartera. Esta política de cobro inmediato es coherente con un modelo digital y ágil, que busca minimizar la exposición financiera y maximizar el flujo de caja operativo. Además, el cálculo del IVA y la retención en la fuente está debidamente incorporado, lo que permite estimar con precisión los ingresos efectivos y las obligaciones fiscales asociadas.

Un aspecto destacable es que el 100% de las ventas se realiza de contado, lo que favorece la liquidez del negocio y elimina el riesgo de cartera. En consecuencia, los ingresos efectivos coinciden con las ventas netas, y no se proyectan cuentas por cobrar. Esta política de pago inmediato es coherente con un modelo digital y de bajo riesgo financiero.

6 Diseño Técnico u Operativo

América Latina se encuentra en una posición privilegiada para liderar la adopción de tecnologías innovadoras en el sector agrícola, especialmente en lo que respecta a las actividades de producción primaria. Esta región, caracterizada por su diversidad agroclimática y su potencial productivo, enfrenta el reto de modernizar sus procesos para responder a las exigencias actuales de sostenibilidad, eficiencia operativa y rentabilidad. En este contexto, la transformación digital se presenta como una herramienta estratégica para cerrar brechas estructurales y mejorar la competitividad del agro.

En países como Colombia, la digitalización ha comenzado a facilitar el acceso de los productores a conocimientos técnicos aplicables a sus cultivos, permitiéndoles interactuar con soluciones tecnológicas que antes eran inaccesibles o desconocidas. Este avance ha sido impulsado, en gran medida, por el desarrollo de aplicaciones móviles creadas por startups del sector AgTech, que ofrecen servicios personalizados, herramientas de monitoreo, asesoría técnica y acceso a mercados. Estas plataformas no solo optimizan las actividades agrícolas, sino que también permiten a los productores tomar decisiones más informadas y estratégicas.

El teléfono móvil, en particular, se ha convertido en una herramienta clave para la inclusión tecnológica en el campo. A través de este dispositivo, los agricultores pueden conectarse con plataformas digitales que reemplazan procesos manuales y tradicionales, reduciendo tiempos, costos y barreras geográficas. Esta conectividad ha transformado la relación entre productores, empresas proveedoras de servicios y entidades financieras, generando un ecosistema más ágil y accesible. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2025), para 2024 el 65,6% de los hogares colombianos contaban con acceso a internet,

con una cobertura del 72,5% en cabeceras municipales y del 41,9% en centros poblados y zonas rurales dispersas.

En cuanto al uso de dispositivos, aunque no existen cifras exactas del número total de dispositivos digitales en el campo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) ha reportado que el acceso móvil a internet por suscripción ha sido el principal canal de conectividad en zonas rurales, con más de 35 millones de líneas móviles activas en el país, muchas de ellas utilizadas en actividades productivas rurales. Este crecimiento ha sido clave para la expansión de soluciones digitales en el agro, especialmente aquellas basadas en aplicaciones móviles y plataformas de autogestión.

En este nuevo entorno, las empresas Fintech han desempeñado un papel fundamental al rediseñar sus modelos de atención. Muchas han migrado de los canales físicos tradicionales a soluciones digitales como pasarelas de pago, aplicaciones móviles y plataformas de autogestión. Esto ha permitido a los usuarios realizar trámites financieros —como solicitudes de crédito, pagos o consultas— desde sus dispositivos móviles, sin necesidad de desplazarse a una oficina, lo que representa un avance significativo en términos de inclusión financiera rural.

Uno de los marcos tecnológicos que ha impulsado esta transformación es el conjunto de tecnologías SMAC (Social, Mobile, Analytics y Cloud), que integran capacidades sociales, móviles, analíticas y en la nube para ofrecer soluciones digitales completas y escalables. En el contexto de plataformas como InverAgro, estas tecnologías se aplican de la siguiente manera:

- **Social:** se propone la creación de una red social especializada dentro de la plataforma, donde los cañicultores puedan compartir experiencias, resolver dudas y conectarse con expertos y colegas. Esta comunidad digital fomenta el aprendizaje colaborativo y el fortalecimiento de redes de apoyo entre productores.

- **Mobile:** el desarrollo de una aplicación móvil robusta permite a los usuarios acceder en tiempo real a servicios de asesoría, monitoreo de cultivos y alertas personalizadas. Esta funcionalidad garantiza que los productores puedan recibir soporte técnico en cualquier momento y lugar, incluso en zonas rurales con conectividad limitada.
- **Analytics:** la implementación de sistemas de análisis de datos avanzados permite procesar información sobre clima, suelos, rendimiento de cultivos y tendencias de mercado. Con base en estos datos, la plataforma puede generar recomendaciones personalizadas que mejoran la toma de decisiones y aumentan la eficiencia productiva.
- **Cloud:** el uso de servicios en la nube asegura el almacenamiento seguro de la información de los usuarios, facilita el acceso desde múltiples dispositivos y permite escalar la infraestructura tecnológica sin incurrir en altos costos operativos. Además, garantiza la continuidad del servicio y la actualización constante de los datos.

6.1 Diseño de los Procesos Clave

El diseño de los procesos clave de InverAgro se fundamenta en la experiencia del cliente y en la eficiencia operativa interna. Para ello, se ha estructurado el “pasillo del cliente” como una secuencia de etapas visibles en las que se entrega valor, complementadas por procesos de soporte que garantizan la calidad del servicio.

6.1.1 *Pasillo del Cliente (Front Office)*

- **Atracción y registro:** El productor accede a la comunidad a través de nuestros canales de comunicación, se registra y selecciona el tipo de asesoría que necesita.
- **Diagnóstico inicial:** Se realiza una evaluación preliminar del proyecto agrícola mediante formularios y entrevistas virtuales.

- Asignación de asesor: El sistema conecta al productor con un asesor técnico y/o financiero según su necesidad.
- Planificación y acompañamiento: Se diseña un plan de inversión o mejora productiva, con seguimiento mensual.
- Evaluación de resultados: Se mide el impacto de la asesoría en términos de rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad.

6.1.2 *Procesos de Soporte (Back Office)*

- Gestión de las plataformas digital: Desarrollo, mantenimiento y actualización de la web y app móvil.
- Administración de base de datos: Almacenamiento seguro de información de clientes, proyectos y resultados.
- Coordinación de asesores: Asignación, seguimiento y evaluación del desempeño de los expertos.
- Gestión de alianzas: Relación con entidades financieras, tecnológicas y gremiales, como Banco de Occidente, Bancolombia, Banco de Bogotá, BBVA, Procaña, Técnicaña, Asocaña, y startups de Agrotech como Cultipliy y Ficosterra.
- Atención al cliente: Soporte técnico y comercial a través de CRM y canales digitales.

Este diseño se basa en el modelo de blueprinting de servicios propuesto por Ostrom et al. (2008), que permite visualizar la interacción entre cliente y empresa, así como los procesos internos que soportan la experiencia. Además, es importante precisar que los clientes suelen contactar a InverAgro en momentos estratégicos del ciclo agrícola, como al planificar una nueva siembra, buscar financiamiento o estructurar un proyecto de inversión. Estos contactos se realizan principalmente a través de canales digitales como la plataforma web, redes sociales,

WhatsApp Business o durante eventos del sector. La atención al cliente se gestiona mediante un sistema CRM que permite clasificar las solicitudes por prioridad y canalizarlas al área correspondiente. El tiempo de respuesta estimado es de 24 a 48 horas, dependiendo de la complejidad del requerimiento. Este proceso, se puede apreciar en la Figura 10, Diseño de procesos clave, donde se evidencia esa interacción que incluye soporte técnico, orientación comercial, seguimiento de asesorías y resolución de inquietudes, garantizando una experiencia fluida, personalizada y centrada en las necesidades del cañicultor.

Figura 10

Diseño de los Procesos Clave



Nota. Elaboración propia.

6.2 Reconocimiento de los Recursos Clave del Negocio

6.2.1 *Recursos o Activos Tangibles*

Como se puede apreciar en la Figura 12, Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028). Hay un presupuesto discriminado de los activos o recursos tangibles del negocio.

- Infraestructura física: Espacio de coworking para reuniones presenciales y atención a clientes, oficina alquilada por \$2.000.000 de pesos mensuales, el primer año en \$24.000.000.
- Equipos tecnológicos: 4 Laptops y monitores y servidores para el equipo operativo, cuya inversión es de \$8.800.000.
- Herramientas de movilidad: Vehículos propios para visitas técnicas en campo (cuando se requiera), con presupuesto de \$3.600.000 al año distribuibles según la necesidad.

6.2.2 *Recursos o Activos Intangibles*

- Licencias de software: CRM, herramientas de análisis financiero, plataformas de videoconferencia y gestión de proyectos, con una inversión inicial de \$9.000.000 como se evidencia en la Figura 12, Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028)
- Propiedad intelectual: Marca registrada, metodología de asesoría InverAgro, contenidos educativos digitales, tasados es \$5.337.864 el primer año 2026 y \$10.176.70 para el año 2027, según lo explicado en la Figura 7, cronograma de actividades.
- Base de datos: Información estructurada de productores, cultivos, líneas de crédito y proveedores, que se tienen por relación comercial con una entidad bancaria, no generan un gasto adicional.

6.2.3 Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028)

Figura 11

Presupuesto de Inversión, Depreciación y Amortizaciones (2026–2028)

PRESUPUESTO DE INVERSION					
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL		
Inversión depreciable					
Computador	4	\$ 2,200,000	\$ 8,800,000		
Licencias de software	2	\$ 2,000,000	\$ 4,000,000		
Página web y plataforma CRM	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000		
Total equipos			\$ 17,800,000		
Exhibidores de pared	2	\$ 300,000	\$ 600,000		
Sala de espera	1	\$ 890,000	\$ 890,000		
Modulo de recepción	1	\$ 450,000	\$ 450,000		
Bombillería	5	\$ 240,000	\$ 1,200,000		
Total muebles y enseres			\$ 3,140,000		
Inversion amortizable					
Adecuaciones	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000		
Total inversión amortizable			\$ 5,000,000		
Total inversión en activos			\$ 25,940,000		
Gastos diferidos					
Gastos de Constitución			\$ 600,000		
Invima			\$ -		
Bomberos			\$ -		
Total gastos			\$ 600,000		
Total inversión			\$ 26,540,000		
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
	Año 0	2,026	2,027	2,028	2,029
ACTIVOS 3 AÑOS					
Valor actual	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000	\$ 17,800,000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 5,933,333	\$ 5,933,333	\$ 5,933,333	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ 628,000	\$ 628,000	\$ 628,000	\$ 628,000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 628,000	\$ 1,256,000	\$ 1,884,000	\$ 2,512,000
Valor fiscal	\$ 3,140,000	\$ 2,512,000	\$ 1,884,000	\$ 1,256,000	\$ 628,000
TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES					
Total valor actual	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000
TOTAL ACTIVOS AMORTIZABLES					
Valor actual	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1,666,667	\$ 3,333,333	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Valor fiscal	\$ 5,000,000	\$ 3,333,333	\$ 1,666,667	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	\$ 25,940,000	\$ 25,940,000	\$ 25,940,000	\$ 25,940,000	\$ 25,940,000
Ajuste valor activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deducciones tributarias	\$ -	\$ 8,228,000	\$ 8,228,000	\$ 8,228,000	\$ 628,000
Deducciones tributarias acumulada	\$ -	\$ 8,228,000	\$ 16,456,000	\$ 24,684,000	\$ 25,312,000
Valor fiscal	\$ 25,940,000	\$ 17,712,000	\$ 9,484,000	\$ 1,256,000	\$ 628,000

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 12, presupuesto de inversión, depreciación y amortizaciones, se puede evidenciar el presupuesto de inversión inicial en bienes necesarios para la operación del proyecto InverAgro. Esta sección es clave para estimar los costos de entrada del negocio, calcular depreciaciones y amortizaciones, y proyectar el impacto contable y fiscal de los activos en el tiempo.

En primer lugar, se identifican los activos depreciables, que incluyen principalmente equipos tecnológicos y herramientas de trabajo. Se contempla la compra de 4 computadores con un valor unitario de \$2.200.000 COP, lo que representa una inversión total de \$8.800.000 COP. También se incluyen licencias de software y el desarrollo de una página web con plataforma CRM, cada uno con un valor de \$5.000.000 COP. Estas inversiones reflejan la naturaleza digital del modelo de negocio y su dependencia de herramientas tecnológicas para la prestación de servicios.

En cuanto a los muebles y enseres, se menciona la adquisición de 2 exhibidores de pared con un valor total de \$900.000 pesos, aunque este valor parece simbólico o pendiente de actualización. No se reportan valores para otros elementos como sala de espera, módulo de recepción o bombillería, lo que sugiere que estos ítems podrían estar contemplados en fases posteriores o no son prioritarios para el modelo operativo actual..

6.2.4 Establecimiento de los Requerimientos de Insumos

Dado que InverAgro es una empresa de servicios, no requiere materia prima en el sentido tradicional. Sin embargo, se consideran como insumos clave:

- Servicios digitales: Hosting, dominios, licencias de software y landing page.
- Contenido educativo: Producción de videos, guías, infografías e informes de tendencias agrícolas.
- Mano de obra especializada: Horas de asesoría técnica y financiera.

6.2.5 Recursos tecnológicos

La tecnología es la herramienta fundamental para la contactabilidad y reconocimiento de la operación de InverAgro. La empresa contará con una **plataforma digital robusta, cuyo método inicial se dará bajo Landing Page**, accesible desde la web y dispositivos móviles, que funcionará como canal principal de interacción con los usuarios. Esta plataforma integrará funcionalidades como:

- Acceso a contenidos educativos y noticias del sector.
- Herramientas de diagnóstico financiero y técnico.
- Módulos de asesoría personalizada y seguimiento de proyectos.
- Simuladores de inversión y análisis de rentabilidad.

Para garantizar una experiencia fluida y segura, se implementarán **sistemas de gestión de datos**, algoritmos de recomendación y análisis predictivo. Además, se cumplirá con la legislación colombiana en materia de **protección de datos personales** (Ley 1581 de 2012), mediante la adopción de protocolos de ciberseguridad, encriptación de información y autenticación de usuarios.

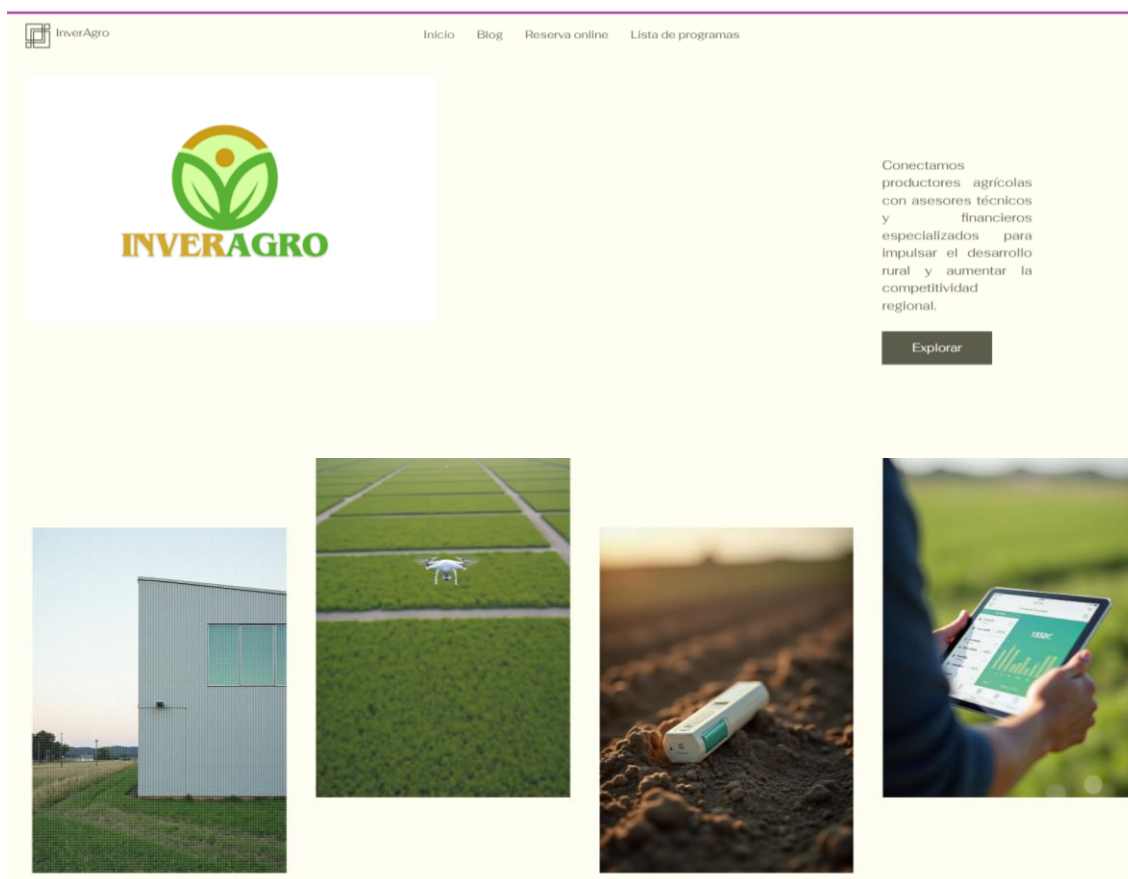
En cuanto a los pagos, se habilitarán **pasarelas digitales** que permitan a los clientes realizar transacciones de forma segura a través de la Landing Page, con un prototipado relacionado en la Figura 11, que se detalla a continuación o canales como WhatsApp Business. Estas soluciones estarán respaldadas por auditorías periódicas y sistemas antifraude que permiten obtener datos precisos de contacto de los interesados que se usará a favor para aumentar el HubSpot CRM.

HubSpot CRM es una plataforma de gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management) diseñada para ayudar a las empresas a centralizar, automatizar y

optimizar sus procesos de ventas, marketing y atención al cliente. Es especialmente útil para startups y pymes como InverAgro, que buscan escalar su operación sin incurrir en altos costos iniciales.

Figura 12

Prototipo Landing Page



BLOG



Optimiza tu inversión agrícola con...

InverAgro ha surgido como una innovadora iniciativa que



Transforma tu negocio agrícola con...

En la actualidad, la agricultura se ha convertido en un sector



Asesoría especializada para productores...

InverAgro es una plataforma innovadora que ofrece asesoría

SERVICIOS

Capacitación Tecnológica

\$ 300

[Ver curso](#)

Asesoría Financiera

\$ 300

[Reservar ahora](#)

Asesoría Técnica

\$ 300

[Reservar ahora](#)

Asesoría de Riego

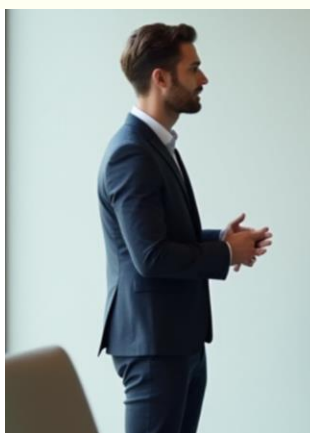
\$ 300

[Reservar ahora](#)

Curso Agricultura

\$ 500

[Ver curso](#)



ACERCA DE NOSOTROS

En InverAgro nos dedicamos a integrar asesoría especializada, herramientas digitales y tecnologías emergentes para simplificar el acceso a recursos clave en proyectos agrícolas. Nuestra misión es optimizar recursos, reducir riesgos y maximizar la rentabilidad de tu proyecto.



TESTIMONIOS

Cientes Satisfechos

Descubre cómo InverAgro ha transformado los proyectos agrícolas de nuestros clientes, brindando resultados excepcionales y soluciones efectivas.

Marta Gómez

¡Increíble experiencia con InverAgro! Su asesoría técnica fue fundamental para el éxito de mi cultivo de tomates.

Nota. Elaboración propia.

Ventajas clave para InverAgro

- **Versión gratuita robusta:** HubSpot ofrece un plan gratuito con funcionalidades completas para gestionar contactos, correos electrónicos, tareas, reuniones y seguimiento de clientes. Esto permite a InverAgro iniciar sin inversión inicial en software.
- **Gestión centralizada de contactos:** Permite almacenar toda la información de los productores agrícolas, asesores técnicos y financieros, así como aliados estratégicos, en una sola base de datos accesible desde cualquier dispositivo.
- **Automatización de procesos:** Se pueden automatizar tareas como el envío de correos de bienvenida, recordatorios de asesorías, seguimiento de solicitudes y notificaciones de nuevos contenidos educativos.
- **Integración con WhatsApp y correo electrónico:** HubSpot se puede integrar con herramientas como WhatsApp Business, Gmail y Outlook, lo que facilita la comunicación directa con los usuarios desde la plataforma.
- **Seguimiento de interacciones:** Cada vez que un productor interactúa con la plataforma (por ejemplo, descarga un contenido, solicita asesoría o responde un correo), HubSpot registra esa actividad, lo que permite personalizar la atención.

- **Reportes y análisis:** Ofrece dashboards visuales para monitorear indicadores clave como número de usuarios activos, tasa de conversión, satisfacción del cliente y efectividad de campañas.
- **Escalabilidad:** A medida que InverAgro crezca, puede migrar a planes pagos que incluyen funcionalidades avanzadas como workflows automatizados, segmentación avanzada, inteligencia artificial y soporte prioritario.

Aplicación práctica en InverAgro

- **En el Front Office:** HubSpot puede gestionar el registro de nuevos usuarios, el envío de formularios de diagnóstico inicial y la asignación automática de asesores según el tipo de necesidad.
- **En el Back Office:** Permite al equipo de atención al cliente hacer seguimiento a cada caso, registrar observaciones, programar asesorías y medir la satisfacción del usuario.
- **En marketing:** El Coordinador de Marketing puede usar HubSpot para crear campañas de email, segmentar audiencias, medir tasas de apertura y conversión, y nutrir a los usuarios con contenido educativo.

6.2.6 Logística

La operación logística de InverAgro se centrará en la gestión eficiente de la información, la programación de asesorías y la coordinación con aliados estratégicos. Entre las principales actividades logísticas se destacan:

- **Actualización continua de contenidos:** Se mantendrá un flujo constante de información relevante para los usuarios, incluyendo infografías, boletines sobre líneas de crédito, incentivos gubernamentales y novedades del sector agrícola.

- Gestión de sesiones personalizadas: Se organizarán asesorías virtuales o presenciales según la disponibilidad de los clientes y asesores. Esto implicará la coordinación de agendas, canales de comunicación y seguimiento posterior a cada sesión.
- Relación con asociaciones y entidades B2B: InverAgro establecerá convenios con asociaciones de productores, cooperativas y gremios. La logística de estos acuerdos incluirá la planificación de capacitaciones, la entrega de informes de impacto y la atención a grupos de usuarios de forma sincrónica.

Dado que InverAgro es una empresa de servicios, los costos variables son prácticamente nulos, ya que no se producen bienes físicos. En su lugar, los costos fijos asociados a la operación —como salarios, licencias tecnológicas y servicios tercerizados— representan el grueso de la estructura de costos. Esta característica permite una mayor previsibilidad financiera y facilita la escalabilidad del modelo.

7 Diseño Organizacional y Legal

7.1 Elementos operativos

Para asegurar el funcionamiento eficiente y sostenible de InverAgro, es fundamental establecer con claridad los recursos operativos esenciales que permitirán ejecutar la propuesta de valor. Estos recursos se agrupan en cuatro categorías principales: recursos humanos, físicos, tecnológicos y logísticos. Cada uno de ellos cumple un rol estratégico en la prestación del servicio y en la consolidación del modelo de negocio.

7.1.1 Recursos humanos

Durante la fase inicial de operación, el equipo estará conformado por dos cargos directivos clave: el Director Ejecutivo (CEO) y el Coordinador de Marketing. El CEO será responsable de liderar la estrategia general, establecer alianzas y representar institucionalmente a la empresa. Por su parte, el Coordinador de Marketing se encargará de la ejecución publicitaria, supervisando la implementación de los procesos, la coordinación con asesores externos y la gestión de la experiencia del cliente.

Adicionalmente, InverAgro contará con una red de aliados estratégicos que, aunque no estarán vinculados directamente como empleados, participarán activamente como proveedores de servicios especializados (asesores técnicos, financieros, desarrolladores, entre otros). Esta estructura flexible permitirá escalar el equipo conforme crezca la demanda, manteniendo una operación ágil y eficiente.

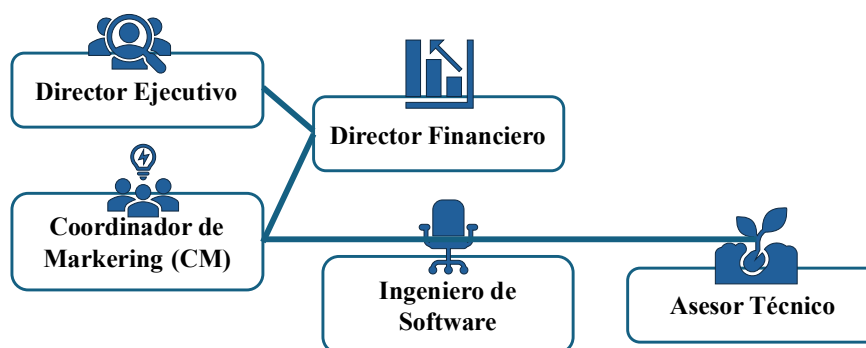
7.2 Elementos administrativos

InverAgro ha conformado un equipo multidisciplinario de alto rendimiento, diseñado para responder a las exigencias del mercado agrícola con una propuesta de valor integral resumido en la Figura 13, Estructura del equipo empresarial. Esta estructura organizacional combina experiencia en áreas clave como finanzas, tecnología agrícola y marketing digital, lo que permite ofrecer un servicio de asesoría técnica y financiera más completo, innovador y adaptado a las necesidades reales de los productores.

Estructura del equipo empresarial

Figura 13

Organigrama empresarial



Nota. Elaboración propia.

- **Director Ejecutivo (CEO):** Profesional con formación de posgrado y trayectoria en la creación e implementación de modelos de negocio sostenibles. Su rol se centra en liderar la estrategia general de la empresa, establecer alianzas estratégicas, representar institucionalmente a InverAgro y garantizar la ejecución de proyectos con enfoque en rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Su visión estratégica y capacidad de liderazgo son fundamentales para consolidar la confianza de los clientes y aliados.

- **Director Financiero (CFO):** Especialista en finanzas corporativas, encargado de diseñar y ejecutar la estrategia de monetización de la empresa. Su responsabilidad incluye la gestión de ingresos, la planificación financiera, la evaluación de riesgos y la estructuración de modelos de financiamiento para los clientes. Este rol es clave para asegurar la viabilidad económica del negocio y su escalabilidad, inicialmente este cargo y el Director Ejecutivo los hará la misma persona.
- **Coordinador de Marketing:** Profesional con experiencia en marketing digital y estrategias de crecimiento. Su función es posicionar la marca, atraer usuarios mediante campañas orgánicas y pagas, y optimizar la conversión de clientes a través de métricas de rendimiento. Además, lidera la creación de contenido educativo y promocional alineado con los valores de la empresa.
- **Asesor Técnico:** Un agrónomo de planta y expertos en campo que prestan sus servicios como proveedores independientes. Son responsables de acompañar a los productores en la estructuración de sus proyectos agrícolas, realizar visitas técnicas y brindar asesoría especializada. Aunque solamente hay uno vinculado de planta, el resto prestaran el servicio de asesoría técnica y su trabajo es supervisado y coordinado por InverAgro para garantizar la calidad del servicio.
- **Ingeniero de Software y Aplicaciones:** Encargado del desarrollo, mantenimiento y mejora continua de la plataforma digital. Su labor incluye la implementación de funcionalidades avanzadas, integración de tecnologías emergentes y optimización de la experiencia del usuario.

7.2.1 Proyección de Nómina

Figura 14

Proyección de Nómina (2026 – 2029)

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2,026	2,027	2,028	2,029
Director Ejecutivo				
Salario básico mensual	\$ 2,000,000	\$ 2,200,000	\$ 2,464,000	\$ 2,833,600
Salario anual	\$ 24,000,000	\$ 26,400,000	\$ 29,568,000	\$ 34,003,200
Prestaciones sociales	\$ 12,962,880	\$ 14,259,168	\$ 15,970,268	\$ 18,365,808
Subsidio de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Coordinador de Marketing				
Salario básico mensual	\$ 2,000,000	\$ 2,200,000	\$ 2,464,000	\$ 2,833,600
Salario anual	\$ 24,000,000	\$ 26,400,000	\$ 29,568,000	\$ 34,003,200
Prestaciones sociales	\$ 12,962,880	\$ 14,259,168	\$ 15,970,268	\$ 18,365,808
Subsidio de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesor Técnico				
Salario básico mensual	\$ 1,800,000	\$ 1,980,000	\$ 2,217,600	\$ 2,550,240
Salario anual	\$ 21,600,000	\$ 23,760,000	\$ 26,611,200	\$ 30,602,880
Prestaciones sociales	\$ 11,666,592	\$ 12,833,251	\$ 14,373,241	\$ 16,529,228
Subsidio de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingeniero de Software y Aplicaciones				
Salario básico mensual	\$ 1,600,000	\$ 1,760,000	\$ 1,971,200	\$ 2,266,880
Salario anual	\$ 19,200,000	\$ 21,120,000	\$ 23,654,400	\$ 27,202,560
Prestaciones sociales	\$ 10,370,304	\$ 11,407,334	\$ 12,776,215	\$ 14,692,647
Subsidio de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL SALARIOS MENSUALES	\$ 7,400,000	\$ 8,140,000	\$ 9,116,800	\$ 10,484,320
TOTAL SALARIOS ANUALES	\$ 88,800,000	\$ 97,680,000	\$ 109,401,600	\$ 125,811,840
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	\$ 47,962,656	\$ 52,758,922	\$ 59,089,992	\$ 67,953,491
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	\$ 136,762,656	\$ 150,438,922	\$ 168,491,592	\$ 193,765,331
PRIMA JUNIO	\$ 3,698,520	\$ 4,068,372	\$ 4,556,577	\$ 5,240,063
PRIMA DICIEMBRE	\$ 3,698,520	\$ 4,068,372	\$ 4,556,577	\$ 5,240,063
VACACIONES DICIEMBRE	\$ 3,698,520	\$ 4,068,372	\$ 4,556,577	\$ 5,240,063
CESANTIA FEBRERO	\$ 7,397,040	\$ 8,136,744	\$ 9,113,153	\$ 10,480,126
INTERESES CESANTIA ENERO	\$ 887,645	\$ 976,409	\$ 1,093,578	\$ 1,257,615
PAGOS OTROS MESES	\$ 117,382,411	\$ 129,120,652	\$ 144,615,131	\$ 166,307,400
PAGO FIJO MENSUAL	\$ 9,781,868	\$ 10,760,054	\$ 12,051,261	\$ 13,858,950

Nota. Elaboración propia.

El presupuesto de nómina proyectado para InverAgro, relacionado en la Figura 14, proyección de nómina (2026-2029) entre los años en mención se refleja una estructura

organizacional compacta pero estratégica, compuesta por cargos clave que garantizan la operación eficiente del modelo de negocio. Los cargos incluidos en la proyección son: Director Ejecutivo, Coordinador de Marketing, Asesor Técnico e Ingeniero de Software y Aplicaciones. Cada uno de estos roles cumple funciones esenciales dentro del ecosistema de la empresa, desde la dirección estratégica hasta el desarrollo tecnológico y la ejecución de asesorías especializadas.

Los salarios básicos mensuales presentan un crecimiento progresivo a lo largo del periodo analizado, lo cual es coherente con una política de ajuste salarial anual. Por ejemplo, el salario del Director Ejecutivo pasa de \$2.000.000 en 2026 a \$2.833.600 en 2029, lo que representa un incremento acumulado del 41,7%. Este patrón se repite en los demás cargos, reflejando una estrategia de retención de talento y reconocimiento del valor del capital humano en el crecimiento del proyecto.

Además del salario básico, se incluyen las prestaciones sociales correspondientes, tales como cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones y aportes parafiscales, calculadas conforme a la normativa laboral colombiana. Estas prestaciones representan un porcentaje significativo del salario anual, lo que incrementa el costo total de la mano de obra. Por ejemplo, en el caso del Director Ejecutivo, las prestaciones sociales ascienden a más del 50% del salario anual, lo que evidencia una planificación financiera responsable y ajustada a la legislación vigente.

El presupuesto también contempla pagos extraordinarios como primas de junio y diciembre, vacaciones en diciembre, cesantías en febrero e intereses sobre cesantías en enero. Esta distribución mensual de pagos permite una mejor gestión del flujo de caja y evita concentraciones de egresos en periodos específicos. Cabe destacar que no se proyectan subsidios

de transporte, lo cual puede deberse a que los cargos están diseñados para operar en modalidad remota o que dicho beneficio está incluido dentro del salario pactado.

7.3 Aspectos legales y reglamentarios

Para la estructura legal se requerirá tener los siguientes aspectos organizacionales:

En Colombia, las empresas prestadoras de servicios deben cumplir con los aspectos legales clave y los permisos aplicables a norma que no rige.

Estructura legal de la empresa: la empresa debe constituirse bajo una sociedad por acciones simplificada SAS, que permite tener flexibilidad en la estructura, facilidad para realizar ajustes de socios y accionistas.

Licencias y permisos:

- Registro Mercantil en la Cámara de Comercio: toda empresa debe registrarse en la Cámara de Comercio local, que permitirá la formalización de la compañía.
- Protección de datos – Habeas data: Ley Estatutaria 1581 de 2012 estableció el régimen general de protección de Datos personales en la República de Colombia, debemos garantizar el cumplimiento de esta ley y recopilar la información sensible de los clientes cumpliendo con su previa autorización.

Impuestos y Obligaciones Fiscales

- Impuesto de renta: la empresa deberá cumplir con las obligaciones contribución y tributarias anuales sobre la renta y los ingresos. Las startups y pequeñas empresas en Colombia pueden acceder a beneficios tributarios, por atender proyectos de sostenibilidad acceden a descuentos.
- IVA y retenciones: los servicios ofrecidos por la empresa pueden estar exentos de Impuesto al valor agregado (IVA) sobre ciertos productos digitales o servicios de

asesoría, en este caso por atender proyectos sostenibles la empresa y los clientes pueden verse beneficiados en un concepto de negocios de taxonomía verde y sostenibles.

- Normas de seguridad y salud en el trabajo: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): de acuerdo con la Ley 1562 de 2012, toda empresa debe implementar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Normativas laborales: Contratos y condiciones de trabajo: se debe ofrecer un contrato de trabajo a los empleados que cumpla con las disposiciones laborales colombianas, incluyendo condiciones de jornada, recargos, y seguridad social para asegurar el bienestar del personal.

8 Viabilidad Financiera

El modelo de monetización de InverAgro ha sido estructurado con el propósito de brindar a los usuarios una gama de opciones que les permita tomar decisiones informadas al momento de invertir en sus proyectos agrícolas. Esta estructura busca reducir la incertidumbre que enfrentan los productores, especialmente aquellos que no cuentan con experiencia previa en el uso de servicios de asesoría técnica y financiera. Para ello, se ha diseñado un esquema de acceso progresivo, que inicia con una modalidad gratuita y se complementa con planes de pago más avanzados, según el nivel de acompañamiento requerido.

8.1 Proyecciones Financieras

La viabilidad financiera bajo las estrategias y planes de vinculación explicada en el modelo de monetización es clave para determinar si el proyecto o negocio puede sostenerse económicamente a corto y largo plazo. Para este proceso se evaluó los ingresos proyectados, los costos asociados y la rentabilidad esperada, asegurándose de que los recursos disponibles sean suficientes para cubrir las obligaciones y generar valor.

8.1.1 Datos Base

Figura 15

Datos Base

DATOS BASE			
Año inicio operaciones	2,026	Iva ventas	19.00%
Plan Premium	\$ 300,000	Iva Compras	19.00%
Plan Premium Plus	\$ 1,000,000	Retefuente ventas	1.50%
Asesorías Personalizadas	\$ 300,000	Retefuente compras	0.00%
Incremento precios segundo año	10.00%	Impuesto de industria y comercio	1.00%
Incremento precios tercer año	12.00%	Complementario de avisos y tableros	15.00%
Incremento precios cuarto año	15.00%	Impuesto renta	35.00%
Incremento volumen de ventas	25.00%	Registro en la cámara	0.00%
Aumento costos año 2	3.00%	Gasto publicidad	15.00%
Aumento costos año 3	6.00%	Reserva legal	10.00%
Aumento costos año 4	9.00%	Distribución de utilidades	5.00%
%pagado contada venta	100.00%	Tasa mínima de retorno	10.00%
%pagado plazo venta	0.00%	Tasa de interés de préstamo	0.90%
Política cartera(cliente)	0	Plazo del préstamo	60
%pagado contada compra	70.00%	política de colchón de efectivo	0
%pagado plazo compra	30.00%	Factor variación volúmenes de venta	100%
Política cartera (proveedores)	90		

Nota. Elaboración propia.

En la Figura 15, Datos base, constituye el núcleo de supuestos sobre los cuales se construye todo el modelo financiero del proyecto InverAgro. En ella se definen los precios iniciales de los servicios ofrecidos, las políticas de crecimiento, los parámetros fiscales y financieros, así como las condiciones de pago tanto para clientes como para proveedores.

En cuanto a la estructura de ingresos, se establecen tres líneas de servicio: Plan Premium con un precio de \$300.000 COP, Plan Premium Plus con un valor de \$1.000.000 COP, y Asesorías Personalizadas también por \$300.000 COP, todos sin incluir IVA. Estos precios reflejan una estrategia de segmentación que permite atender distintos perfiles de productores agrícolas, desde aquellos que requieren acompañamiento básico hasta quienes demandan soluciones más completas.

El modelo contempla un crecimiento progresivo tanto en precios como en volumen de ventas. Se proyecta un incremento del 10% en el segundo año, 12% en el tercero y 15% en el cuarto, lo cual es coherente con una estrategia de escalamiento y posicionamiento en el mercado. Asimismo, se estima un aumento del 25% anual en el volumen de ventas, lo que refleja una expectativa de penetración creciente en el mercado objetivo.

En términos de costos, se proyecta un aumento del 3%, 6% y 9% para los años en estudio respectivamente. Esto sugiere una expectativa de eficiencia operativa y control de gastos a medida que el negocio madura. Además, se establece que el 100% de las ventas se realiza de contado, lo cual favorece la liquidez del proyecto, mientras que las compras se pagan en un 70% de contado y 30% a crédito, con una política de cartera a 90 días para proveedores. Esta estructura busca equilibrar el flujo de caja y aprovechar condiciones de pago favorables para poder reinvertir un 15% en Gastos de Publicidad, por encima del promedio de las pyme productoras de caña en el Valle del Cauca.

Desde el punto de vista tributario, se incluyen los principales impuestos aplicables en Colombia: IVA del 19%, retención en la fuente del 1.5% sobre ventas, impuesto de industria y comercio del 1%, y un complementario de avisos y tableros del 15% sobre el I.C.A. También se contempla un impuesto de renta del 35% sobre la utilidad gravable, lo cual permite proyectar con realismo las obligaciones fiscales del negocio.

Otros elementos clave incluyen una reserva legal del 10% sobre la utilidad y una distribución de utilidades del 5% sobre la utilidad neta, lo que refleja una política conservadora de reinversión. Finalmente, se establece una tasa mínima de retorno del 10% y una tasa de interés mensual del 0.9% para préstamos, con un plazo de 60 meses, lo cual sirve como base para la evaluación financiera del proyecto.

8.1.2 Gastos de Operación, Administración y Ventas y Análisis de Costos (2026-2029)

Figura 16 Gastos de Operación, Administración y Ventas y Análisis de Costos (2026-2029)

Gastos de Operación, Administración y Ventas y Análisis de Costos (2026-2029)

GASTOS DE OPERACION					
	MES	2,026	2,027	2,028	2,029
Arriendo	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000	\$ 26,400,000	\$ 29,568,000	\$ 34,003,200
Servicios Públicos (+ internet)	\$ 300,000	\$ 3,600,000	\$ 3,960,000	\$ 4,435,200	\$ 5,100,480
Seguro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Locales	\$ -	\$ 1,637,600	\$ 3,715,305	\$ 5,201,427	\$ 7,477,051
Bomberos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro Mercantil	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos	\$ -	\$ 5,933,333	\$ 5,933,333	\$ 5,933,333	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 1,666,667	\$ 1,666,667	\$ 1,666,667	\$ -
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 36,837,600	\$ 41,675,305	\$ 46,804,627	\$ 46,580,731
GASTOS DE OPERACION FIJOS		\$ 35,200,000	\$ 37,960,000	\$ 41,603,200	\$ 39,103,680
GASTOS DE OPERACION VARIABLES		\$ 1,637,600	\$ 3,715,305	\$ 5,201,427	\$ 7,477,051
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
	MES	2,026	2,027	2,028	2,029
Gastos de Publicidad		\$ 25,418,400	\$ 48,460,500	\$ 67,844,700	\$ 97,526,756
Asesoría Contable	\$ 250,000	\$ 3,000,000	\$ 3,300,000	\$ 3,696,000	\$ 4,250,400
Servicios varios	\$ 400,000	\$ 4,800,000	\$ 5,280,000	\$ 5,913,600	\$ 6,800,640
Gastos Transporte	\$ 300,000	\$ 3,600,000	\$ 3,960,000	\$ 4,435,200	\$ 5,100,480
Gastos Papelería	\$ 50,000	\$ 600,000	\$ 660,000	\$ 739,200	\$ 850,080
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 628,000	\$ 628,000	\$ 628,000	\$ 628,000
TOTAL GASTOS de ADMON Y VTAS		\$ 38,046,400	\$ 62,288,500	\$ 83,256,700	\$ 115,156,356
GASTOS de ADMINISTRACION FIJOS		\$ 4,228,000	\$ 4,588,000	\$ 5,063,200	\$ 5,728,480
GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES		\$ 29,018,400	\$ 52,420,500	\$ 72,279,900	\$ 102,627,236

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los gastos de operación, se observa una evolución progresiva en los principales rubros, como el arriendo y los servicios públicos, que reflejan el crecimiento de la infraestructura necesaria para soportar la expansión del proyecto. El arriendo mensual inicia en \$24.000.000 en 2026 y se incrementa hasta \$34.003.200 en 2029, mientras que los servicios públicos (incluyendo internet) aumentan de \$3.600.000 a \$5.100.480 en el mismo periodo. Estos incrementos son coherentes con una operación en expansión, que requiere mayor capacidad instalada y conectividad para atender una base de clientes cada vez más amplia.

Dentro de los gastos operativos también se incluyen conceptos como la amortización de activos intangibles, que se mantiene constante en \$1.666.667 durante los tres primeros años y presenta un salto significativo en 2029, alcanzando los \$39.103.680, lo cual podría estar relacionado con una nueva inversión tecnológica o una actualización de la plataforma. Por otro lado, los impuestos locales (industria y comercio, avisos y tableros) muestran un crecimiento importante, pasando de \$1.637.600 en 2026 a \$7.477.051 en 2029, en línea con el aumento proyectado en las ventas y la actividad económica de la empresa. En total, los gastos de operación ascienden a \$36.837.607 en 2026 y se estabilizan en torno a los \$46.580.731 en 2029, con una clara distinción entre gastos fijos y variables que facilita la planificación financiera.

En lo que respecta a los gastos de administración y ventas, se destaca el crecimiento sostenido en el rubro de publicidad, que pasa de \$25.418.400 en 2026 a \$97.526.756 en 2029. Esta inversión representa un componente estratégico clave para posicionar la marca, captar nuevos clientes y consolidar la presencia de InverAgro en el mercado agrícola. Otros gastos relevantes incluyen asesoría contable, servicios varios, transporte y papelería, los cuales también presentan incrementos proporcionales al crecimiento del negocio. La depreciación de muebles y enseres se mantiene constante en \$628.000 anuales, lo que sugiere una política de inversión moderada en activos físicos no tecnológicos.

En conjunto, los gastos de administración y ventas ascienden a \$38.046.800 en 2026 y alcanzan los \$115.156.356 en 2029. Al igual que en los gastos operativos, se diferencian claramente los componentes fijos y variables, lo que permite evaluar la eficiencia del gasto en función del crecimiento de las ventas. Esta estructura de costos refleja una gestión financiera prudente, orientada a maximizar el retorno sobre la inversión en actividades comerciales y administrativas, y a sostener el crecimiento proyectado del negocio en el mediano y largo plazo.

Figura 17*Análisis de costos*

ANALISIS DE COSTOS				
COSTOS FIJOS	2,026	2,027	2,028	2,029
Gastos Personal	\$ 136,762,656	\$ 150,438,922	\$ 168,491,592	\$ 193,765,331
Gastos de operación Fijos	\$ 35,200,000	\$ 37,960,000	\$ 41,603,200	\$ 39,103,680
Gastos de Administración Fijos	\$ 4,228,000	\$ 4,588,000	\$ 5,063,200	\$ 5,728,480
Gastos Diferidos	\$ 600,000	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 176,790,656	\$ 192,986,922	\$ 215,157,992	\$ 238,597,491
COSTOS VARIABLES				
Materia Prima (Sin Iva)	\$ 12,880,000	\$ 27,284,700	\$ 36,152,228	\$ 47,901,701
Gastos de Operación	\$ 1,637,600	\$ 3,715,305	\$ 5,201,427	\$ 7,477,051
Gastos de Administración Variables	\$ 29,018,400	\$ 52,420,500	\$ 72,279,900	\$ 102,627,236
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 43,536,000	\$ 83,420,505	\$ 113,633,555	\$ 158,005,989
COSTO TOTAL	\$ 220,326,656	\$ 276,407,427	\$ 328,791,547	\$ 396,603,480
Numero productos o servicios	316	643	804	1,005
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$ 697,236	\$ 429,872	\$ 409,072	\$ 394,753
Costo Var Unit Red Prom	\$ 137,772	\$ 129,736	\$ 141,379	\$ 157,269
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$ 450,633	\$ 502,442	\$ 562,735	\$ 647,145
Promedio Unitario	\$ 312,861	\$ 372,705	\$ 421,355	\$ 489,876
Punto de Equilibrio	566	518	511	488
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	211,498,656	268,179,427	320,563,547	395,975,480
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	669,300	8,126,649	9,714,047	9,208,732
Colchon de Efectivo	0	0	0	0

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Costos Totales

En las empresas de servicios como InverAgro, los costos de venta tienden a ser significativamente más bajos en comparación con los modelos de negocio basados en productos físicos. Esto se debe a que el valor entregado al cliente proviene principalmente del conocimiento, la experiencia y la interacción personalizada, más que de la producción o distribución de bienes tangibles. Según Lovelock y Wirtz (2021), en los modelos de servicios profesionales, los costos asociados a la venta se concentran en la gestión de relaciones, el tiempo del personal y el diseño de experiencias, lo cual permite mantener estructuras comerciales más livianas y flexibles. Esta lógica se alinea con el modelo operativo de InverAgro, donde la asesoría técnica y financiera se

entrega a través de canales digitales y relaciones directas, permitiendo escalar el servicio sin incrementar proporcionalmente los costos de adquisición de clientes.

El análisis de costos proyectado para InverAgro entre los años 2026 y 2029 revela una estructura financiera cuidadosamente diseñada para sostener el crecimiento del negocio, manteniendo un equilibrio entre costos fijos y variables. Los costos fijos están compuestos principalmente por gastos de personal, operación, administración y gastos diferidos. Estos ascienden de \$176.790.656 en 2026 a \$238.597.491 en 2029, reflejando tanto el crecimiento del equipo como los ajustes salariales anuales y la expansión operativa. Los gastos de operación fijos y administrativos también muestran una tendencia creciente, aunque con una ligera reducción en 2029, posiblemente asociada a eficiencias operativas o renegociación de contratos. Los gastos diferidos solo se presentan en 2026, con un valor de \$600.000, lo que indica una inversión inicial no recurrente.

En cuanto a los costos variables, estos aumentan de manera proporcional al crecimiento en el volumen de servicios prestados. La materia prima, entendida como insumos tecnológicos o servicios tercerizados, pasa de \$12.880.000 en 2026 a \$47.901.701 en 2029. El Total de Costos variables también se incrementan significativamente, alcanzando un total de \$158.005.989 en 2029, lo cual es coherente con el modelo de negocio, donde el aumento en la demanda de servicios genera mayores costos asociados a su prestación.

El costo total del proyecto crece de forma sostenida, pasando de \$220.127.312 en 2026 a \$396.603.480 en 2029, lo cual es consistente con la expansión del negocio. Sin embargo, el costo promedio por unidad de servicio disminuye progresivamente, pasando de \$697.236 en 2026 a \$394.753 en 2029, lo que evidencia economías de escala y una mejora en la eficiencia operativa. Esta reducción en el costo unitario, combinada con un incremento en el precio promedio de venta

sin IVA (de \$450.623 en 2026 a \$502.000 en 2029), permite mejorar el margen unitario promedio, que se mantiene positivo y creciente, lo cual es un indicador clave de rentabilidad y sostenibilidad del modelo.

Finalmente, el punto de equilibrio también mejora a lo largo del periodo, reduciéndose de 566 unidades en 2026 a 488 en 2029. Esto significa que la empresa necesita vender menos unidades para cubrir sus costos totales, lo cual es una señal positiva de eficiencia financiera. En conjunto, el análisis de costos demuestra que InverAgro no solo es capaz de escalar su operación, sino que lo hace de manera rentable, optimizando sus recursos y generando valor a medida que crece su base de clientes. IVA e Impuestos por Pagar (2026 – 2029)

Figura 18

IVA e Impuestos por Pagar (2026 – 2029)

IVA POR PAGAR				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2,026	2,027	2,028	2,029
Iva cobrado en Ventas	30,609,000	63,974,900	89,564,860	128,749,486
Iva pagado en Compras	2,775,900	5,283,007	6,603,759	8,254,698
IVA A PAGAR	27,833,100	58,691,893	82,961,101	120,494,788

IMPUESTOS LOCALES				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2,026	2,027	2,028	2,029
Impuesto de Industria y Comercio	1,611,000	3,367,100	4,713,940	6,776,289
Complementario de Avisos y Tableros	241,650	505,065	707,091	1,016,443
TOTAL	1,852,650	3,872,165	5,421,031	7,792,732

Nota. Elaboración propia.

El modelo proyecta el IVA cobrado en ventas y el IVA por pagar, referenciado en la Figura 18, permite calcular el IVA neto a pagar en cada año. En 2026, se estima un IVA cobrado de \$30,6 millones COP, mientras que el IVA pagado en compras asciende a \$2,77 millones COP, lo que genera un saldo a pagar de \$27,8 millones COP. Esta tendencia se mantiene en los años siguientes, con un crecimiento proporcional al aumento de las ventas. Para 2029, el IVA a pagar

proyectado alcanza los \$120,5 millones COP, lo que representa un incremento del 333% respecto al primer año.

Este comportamiento refleja la naturaleza del modelo de negocio, en el que la mayoría de los ingresos provienen de servicios gravados con IVA, mientras que los costos asociados (principalmente mano de obra y tecnología) no generan un volumen significativo de IVA descontable. Por tanto, el IVA se convierte en una obligación fiscal relevante que debe ser gestionada cuidadosamente para evitar impactos negativos en la liquidez.

En cuanto a los impuestos locales, se incluyen dos conceptos: el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) y el Complementario de Avisos y Tableros. El ICA se calcula como el 1% sobre las ventas netas, mientras que el complementario corresponde al 15% del valor del ICA. En 2026, el ICA asciende a \$1,61 millones COP y el complementario a \$241.650 COP, para un total de \$1,85 millones COP. En 2029, estos valores aumentan a \$6,77 millones COP y \$1,01 millones COP, respectivamente, totalizando \$7,79 millones COP.

Estos impuestos reflejan la carga fiscal territorial que debe asumir la empresa por operar en una jurisdicción específica. Aunque su impacto es menor en comparación con el IVA o el impuesto de renta, deben ser considerados en la planificación financiera, ya que se liquidan y pagan de forma periódica.

8.1.3 Flujo de Caja Proyectado (2026 – 2029)

Figura 19

Flujo de Caja Proyectado (2026 – 2029)

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2,026	Total 2,027	Total 2,028	Total 2,029
Caja Inicial	\$ -	\$ 93,460,000	\$ 24,549,778	\$ 69,403,441	\$ 180,973,259
Ingresos Netos		\$ 167,320,000	\$ 379,607,250	\$ 531,450,150	\$ 763,959,591
TOTAL DISPONIBLE	\$ -	\$ 260,780,000	\$ 404,157,028	\$ 600,853,591	\$ 944,932,850
Inversiones en activos fijos	\$ 25,940,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima	\$ -	\$ 14,772,200	\$ 32,143,143	\$ 42,997,995	\$ 56,709,288
Egresos por mano de obra	\$ -	\$ 128,477,971	\$ 149,610,453	\$ 167,398,014	\$ 192,234,321
Egresos por gastos de fabricación		\$ 27,600,000	\$ 30,360,000	\$ 34,003,200	\$ 39,103,680
Egresos por gastos de admón. Y ventas		\$ 37,418,400	\$ 61,660,500	\$ 82,628,700	\$ 114,528,356
Egresos por gastos diferibles	\$ 600,000				
Egresos iva	\$ -	\$ 17,573,100	\$ 51,490,399	\$ 77,634,255	\$ 108,538,423
Egresos redefuente		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros		\$ 4,010,410	\$ 3,286,429	-\$ 16,131,186	\$ -
Egresos por pagos de Capital		\$ 6,378,141	\$ 7,102,122	\$ 26,519,737	\$ -
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ 1,637,600	\$ 3,715,305	\$ 5,201,427
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,395,896
TOTAL EGRESOS	\$ 26,540,000	\$ 236,230,222	\$ 337,290,646	\$ 418,766,020	\$ 524,711,391
NETO DISPONIBLE	-\$ 26,540,000	\$ 24,549,778	\$ 66,866,382	\$ 182,087,571	\$ 420,221,459
Aporte de Socios	\$ 80,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ 40,000,000				
Distribucion de Excedentes			-\$ 2,537,059	\$ 1,114,312	\$ 3,911,428
CAJA FINAL	\$ 93,460,000	\$ 24,549,778	\$ 69,403,441	\$ 180,973,259	\$ 416,310,030

Nota. Elaboración propia.

El flujo de caja proyectado para InverAgro entre los años 2026 y 2029 refleja una evolución financiera positiva, caracterizada por una sólida capacidad de generación de efectivo y una gestión eficiente de los recursos. Como se puede apreciar en la Figura 19, Flujo de Caja Proyectado (2026 – 2029), el proyecto inicia operaciones en 2026 con una caja inicial de \$93.460.000, producto del aporte de socios y un préstamo inicial, lo que permite cubrir las inversiones en activos fijos y garantizar la liquidez necesaria para el arranque del negocio.

Durante el primer año operativo (2026), los ingresos netos ascienden a \$167.320.000, lo que sumado a la caja inicial genera una disponibilidad total de \$260.780.000. Esta cifra permite

cubrir los egresos operativos y de inversión, y deja un saldo positivo que se acumula como caja final para el siguiente periodo. En 2027, los ingresos netos aumentan significativamente a \$379.607.250, y la caja disponible alcanza los \$404.157.028, lo que evidencia un crecimiento sostenido en la generación de ingresos.

Para 2028, la tendencia se mantiene con ingresos netos proyectados de \$531.450.100, y una disponibilidad total de \$600.853.591, mientras que en 2029 se proyecta un ingreso neto de \$763.959.500, alcanzando una caja disponible de \$944.932.850. Este comportamiento refleja una estrategia comercial efectiva, sustentada en la expansión progresiva de la base de clientes, el aumento en la fracción de mercado capturada y la consolidación del modelo de negocio.

Aunque los egresos detallados no se especifican en la tabla, se infiere que incluyen compras de materia prima, pagos de nómina, gastos administrativos y de ventas, impuestos, amortizaciones y pagos financieros. La evolución positiva del flujo de caja sugiere que estos egresos han sido proyectados de manera prudente y están alineados con el crecimiento del negocio.

En conjunto, el flujo de caja proyectado demuestra que InverAgro cuenta con una estructura financiera sólida, capaz de sostener su operación, cubrir sus obligaciones y generar excedentes para reinversión o distribución. La acumulación progresiva de caja final en cada año proyectado es una señal clara de liquidez, estabilidad y sostenibilidad financiera, lo que refuerza la viabilidad del proyecto en el mediano y largo plazo. Balance General y Estado de Resultados Proforma Proyectado (2026 – 2029)

Figura 20*Balance General (2026 – 2029)*

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2,026	2,027	2,028	2,029
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 93,460,000	\$ 24,549,778	\$ 69,403,441	\$ 180,973,259	\$ 408,693,355
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ -	\$ 4,846,050	\$ 41,988,493	\$ 38,407,518	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 93,460,000	\$ 29,395,828	\$ 111,391,934	\$ 219,380,777	\$ 408,693,355
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000	\$ 20,940,000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6,561,333	\$ 13,122,667	\$ 19,684,000	\$ 20,312,000
Activos amortizables	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1,666,667	\$ 3,333,333	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Gastos diferibles	\$ 600,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 26,540,000	\$ 17,712,000	\$ 9,484,000	\$ 1,256,000	\$ 628,000
TOTAL ACTIVOS	\$ 120,000,000	\$ 47,107,828	\$ 120,875,934	\$ 220,636,777	\$ 409,321,355
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Prestaciones Sociales por Pagar	\$ -	\$ 8,284,685	\$ 9,113,153	\$ 10,206,732	\$ 11,737,741
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ 555,000	\$ 880,650	\$ 903,806	\$ 1,197,543
Impuesto de Renta por Pagar	\$ -	-\$ 27,647,923	\$ 17,982,121	\$ 54,420,089	\$ 76,618,314
Impuestos locales por pagar		\$ 1,637,600	\$ 3,715,305	\$ 5,201,427	\$ 7,477,051
Iva por pagar	\$ -	\$ 7,035,700	\$ 11,744,508	\$ 13,177,949	\$ 19,072,095
Obligaciones financieras	\$ 40,000,000	\$ 33,621,859	\$ 26,519,737	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 40,000,000	\$ 23,486,921	\$ 69,955,474	\$ 83,910,003	\$ 116,102,744
PATRIMONIO					
Capital	\$ 80,000,000	\$ 80,000,000	\$ 80,000,000	\$ 80,000,000	\$ 80,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	-\$ 48,204,124	-\$ 27,032,192	\$ 47,284,943
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ -	-\$ 50,741,183	\$ 22,286,244	\$ 78,228,563	\$ 144,362,939
Reserva Legal		-\$ 5,637,909	-\$ 3,161,660	\$ 5,530,403	\$ 21,570,729
TOTAL PATRIMONIO	\$ 80,000,000	\$ 23,620,907	\$ 50,920,460	\$ 136,726,774	\$ 293,218,611
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 120,000,000	\$ 47,107,828	\$ 120,875,935	\$ 220,636,777	\$ 409,321,355

Nota. Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura 20, Balance General (2026 – 2029), InverAgro, entre los años 2026 y 2029, refleja una evolución financiera positiva, con un crecimiento sostenido en los activos y una estructura patrimonial cada vez más sólida. En el año 2026, la empresa inicia operaciones con un activo total de \$47.107.828, compuesto principalmente por efectivo en caja y bancos (\$24.549.778), resultado del aporte de socios y el préstamo inicial. A medida que el negocio crece, los activos totales aumentan significativamente, alcanzando \$416.938.030 en 2029, lo que representa un incremento de más del 785% en cuatro años.

Dentro del activo corriente, el rubro más representativo es la cuenta de caja y bancos, que pasa de \$24,5 millones en 2026 a \$416,3 millones en 2029, evidenciando una excelente capacidad de generación de liquidez. No se proyectan cuentas por cobrar, lo cual es coherente con la política de ventas de contado adoptada por la empresa. En algunos años, se incluyen anticipos por impuesto de renta (retención en la fuente), que alcanzan su punto máximo en 2028 con \$46.803.414, y luego disminuyen a \$86.370.989 en 2029, reflejando una gestión fiscal eficiente y un crecimiento en la utilidad gravable.

En cuanto al activo fijo, se incluyen activos depreciables como equipos tecnológicos y muebles, así como activos amortizables como adecuaciones y software. La depreciación acumulada crece progresivamente, pasando de \$13.122.667 en 2026 a \$30.312.000 en 2029, mientras que la amortización acumulada alcanza los \$6.666.667 al final del periodo. Esto indica que los activos adquiridos en la etapa inicial del proyecto están siendo correctamente depreciados y amortizados, lo que permite reflejar su valor contable real en los estados financieros. En consecuencia, el valor neto de los activos fijos disminuye con el tiempo, lo cual es esperable dado el ciclo de vida útil de los activos.

Del lado del pasivo, se destacan las prestaciones sociales y obligaciones fiscales por pagar, que aumentan de \$20.776.871 en 2026 a \$125.855.419 en 2029, en línea con el crecimiento de la nómina, la expansión operativa y el incremento en la utilidad gravable. El rubro más significativo dentro del pasivo es el impuesto de renta por pagar, que crece de \$30.357 en 2026 a \$86.370.989 en 2029, reflejando la rentabilidad creciente del negocio y su impacto en las obligaciones tributarias.

Figura 21*Estado de resultados proyectado (2026-2029)*

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2,026	2,027	2,028	2,029
Ventas netas	\$ 142,400,000	\$ 323,070,000	\$ 452,298,000	\$ 650,178,375
Costos de Materia prima	\$ 12,880,000	\$ 27,284,700	\$ 36,152,228	\$ 47,901,701
Costo mano de Obra	\$ 136,762,656	\$ 150,438,922	\$ 168,491,592	\$ 193,765,331
Gastos de Operación	\$ 36,837,600	\$ 41,675,305	\$ 46,804,627	\$ 46,580,731
Gastos de Administración y Ventas	\$ 38,046,400	\$ 62,288,500	\$ 83,256,700	\$ 115,156,356
Gastos diferidos	\$ 600,000			
Gastos financieros	\$ 4,010,410	\$ 3,286,429	-\$ 16,131,186	\$ -
Utilidad gravable	-\$ 86,737,066	\$ 38,096,144	\$ 133,724,040	\$ 246,774,255
Menos: Impuesto de Renta	-\$ 30,357,973	\$ 13,333,651	\$ 46,803,414	\$ 86,370,989
Utilidad neta	-\$ 56,379,093	\$ 24,762,494	\$ 86,920,626	\$ 160,403,266
Reserva legal	-\$ 5,637,909	\$ 2,476,249	\$ 8,692,063	\$ 16,040,327
Utilidad del periodo	-\$ 50,741,183	\$ 22,286,244	\$ 78,228,563	\$ 144,362,939

Nota. Elaboración propia.

Durante el periodo 2026–2029, InverAgro presenta un desempeño financiero en ascenso, impulsado por el crecimiento de sus ingresos y una gestión eficiente de sus costos. Como se especifica en la Figura 21, Estado de Resultados Proyectados (2026 – 2029), las ventas netas muestran un incremento notable, pasando de \$142,4 millones en 2026 a \$650,2 millones en 2029, lo que refleja una mayor penetración en el mercado, una oferta de servicios más robusta y una estrategia comercial efectiva.

En términos de estructura de costos, los gastos de personal representan el componente más significativo, aumentando de \$136,7 millones a \$193,8 millones en el periodo analizado. Este comportamiento está alineado con la expansión del equipo y el fortalecimiento de la operación. Por su parte, los costos de materia prima —relacionados con insumos tecnológicos y servicios tercerizados— también crecen, alcanzando \$47,9 millones en 2029, en respuesta al aumento en la demanda de servicios.

Los gastos de operación y los gastos de administración y ventas mantienen una tendencia ascendente, con un total combinado que supera los \$161 millones en el último año proyectado. Este crecimiento es coherente con la necesidad de sostener la infraestructura operativa y las acciones de mercadeo en un entorno competitivo. Cabe destacar que los gastos financieros, presentes en los primeros años, tienden a desaparecer hacia 2029, lo que sugiere una reducción progresiva del endeudamiento y una mejora en la salud financiera del proyecto.

La utilidad gravable evoluciona de una pérdida de \$86,7 millones en 2026 a una ganancia de \$246,8 millones en 2029, lo que evidencia una mejora sustancial en la rentabilidad del negocio. En consecuencia, el impuesto de renta también se incrementa, alcanzando los \$86,4 millones en el último año, reflejando el impacto positivo del crecimiento en las obligaciones fiscales.

La utilidad neta pasa de un resultado negativo de \$56,4 millones en 2026 a una utilidad de \$160,4 millones en 2029, consolidando la sostenibilidad financiera del modelo. A partir de 2027, se aplican las políticas de reserva legal (10%) y distribución de utilidades (5%), lo que refuerza el compromiso con la reinversión y la solidez patrimonial.

8.1.4 Flujo de Caja Neto, TIR y VPN (2026 – 2029)

Figura 22

Flujo de Caja Neto, TIR y VPN (2026 – 2029)

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,026	2,027	2,028	2,029
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 56,379,093	\$ 24,762,494	\$ 86,920,626	\$ 160,403,266
Total Depreciación	\$ -	\$ 6,561,333	\$ 6,561,333	\$ 6,561,333	\$ 628,000
Total Amortización	\$ -	\$ 1,666,667	\$ 1,666,667	\$ 1,666,667	\$ -
1. Flujo de fondos neto del periodo		-\$ 48,151,093	\$ 32,990,494	\$ 95,148,626	\$ 161,031,266
Inversiones en Activos Fijos del Período	\$ 25,940,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos preoperativos	\$ 600,000				
Colchon de efectivo	\$ 93,460,000	\$ 9,346,000	\$ 10,280,600	\$ 1,962,660	
2. Inversiones netas del periodo	\$ 120,000,000	\$ 9,346,000	\$ 10,280,600	\$ 1,962,660	\$ -
3. Liquidación de la empresa				\$ -	\$ -
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-\$ 120,000,000	-\$ 57,497,093	\$ 22,709,894	\$ 93,185,966	\$ 161,031,266
Balance de proyecto	-120,000,000	-189,497,093	-185,736,908	-111,124,633	38,794,169
Periodo de pago descontado	2.74				
Tasa interna de retorno	15.11%				
Valor presente neto	26,496,939				
Tasa mínima de retorno	10.00%				

Nota. Elaboración propia.

El flujo de caja neto proyectado de InverAgro permite evaluar con precisión la capacidad del proyecto para generar liquidez, cubrir sus obligaciones y ofrecer retornos atractivos a los inversionistas. Este análisis integra no solo la utilidad neta, sino también los ajustes por depreciación y amortización, así como las inversiones realizadas y la política de colchón de efectivo.

En el año 2026, el proyecto inicia con una utilidad neta de \$56,4 millones COP, a la que se suman \$6,56 millones en depreciación y \$1,67 millones en amortización, generando un flujo de fondos neto operativo de \$48,15 millones. Sin embargo, este flujo se ve afectado por las inversiones iniciales en activos fijos y gastos preoperativos, así como por la constitución de un colchón de efectivo de \$9,3 millones, lo que da lugar a un flujo de caja totalmente neto negativo de \$57,5 millones COP. Este comportamiento es típico en el primer año de operación de un emprendimiento, donde los egresos iniciales superan los ingresos mientras se consolida la estructura operativa.

A partir de 2027, el proyecto comienza a generar excedentes positivos. Ese año, el flujo de caja neto asciende a \$22,7 millones COP, impulsado por una utilidad neta de \$24,76 millones, y respaldado por una estructura de costos más eficiente. En 2028, el flujo neto se incrementa a \$93,2 millones COP, reflejando un crecimiento sostenido en las ventas y una mayor eficiencia operativa. Para 2029, el flujo de caja neto alcanza su punto más alto con \$161 millones COP, lo que evidencia la madurez del modelo de negocio y su capacidad para generar liquidez de forma consistente.

Desde el punto de vista de evaluación financiera, los indicadores clave son favorables. El proyecto presenta un Valor Presente Neto (VPN) de \$26,5 millones COP, calculado con una tasa mínima de retorno del 10%, lo que indica que InverAgro no solo recupera la inversión inicial, sino que genera valor adicional para los socios. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 15,11%, superando el umbral mínimo exigido y confirmando la viabilidad financiera del proyecto. Además, el periodo de recuperación descontado es de 2,74 años, lo que significa que la inversión inicial se recupera en menos de tres años, considerando el valor del dinero en el tiempo.

Este comportamiento financiero es especialmente relevante en un modelo de negocio basado en servicios digitales, donde los costos de escalabilidad son relativamente bajos y la generación de caja puede acelerarse conforme se incrementa la base de clientes. La ausencia de endeudamiento adicional y la acumulación progresiva de caja final refuerzan la solidez del proyecto, permitiendo no solo cubrir las necesidades operativas, sino también financiar su crecimiento futuro sin depender de fuentes externas de capital.

9 Conclusiones

- El proyecto InverAgro responde a una necesidad estructural del sector agrícola colombiano, al abordar la desconexión entre productores, entidades financieras y servicios de asesoría técnica, lo cual limita el acceso a recursos clave para la sostenibilidad y competitividad del agro.
- La propuesta de valor de InverAgro se fundamenta en la integración de servicios técnicos, financieros y tecnológicos en una sola plataforma digital, lo que representa una innovación frente a la oferta fragmentada y poco accesible del mercado actual.
- El modelo de negocio está diseñado para ser escalable y replicable, iniciando en el Valle del Cauca con un enfoque en el cultivo de caña de azúcar, y con proyecciones de expansión hacia otras regiones agrícolas del país, como Antioquia, Tolima y Huila.
- El mercado objetivo ha sido claramente identificado y cuantificado, con un Total Addressable Market (TAM) estimado en \$99.600 millones de pesos anuales, compuesto por aproximadamente 4.500 productores de caña en el Valle del Cauca, lo que valida la oportunidad comercial del proyecto.
- La estrategia de monetización es flexible y adaptada a distintos perfiles de clientes, incluyendo un plan gratuito de acceso a contenidos, planes de suscripción mensual (Premium y Premium Plus), asesorías personalizadas y comisiones por intermediación financiera.
- El modelo financiero proyecta un crecimiento sostenido en ingresos, pasando de \$161 millones en 2026 a \$677 millones en 2029, impulsado por el aumento en la adopción de los servicios y el incremento progresivo de precios y volumen de ventas.

- Aunque se proyecta una pérdida inicial en el primer año de operación, el negocio alcanza utilidades crecientes a partir del segundo año, con una utilidad neta de \$236 millones en 2029 y un margen neto del 34.8%, lo que demuestra su viabilidad económica.
- Los indicadores financieros clave son altamente favorables, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51.17%, un Valor Presente Neto (VPN) de \$203.5 millones y un periodo de recuperación descontado de solo 1.77 años, lo que respalda la rentabilidad del proyecto.
- La estructura de costos muestra eficiencia operativa y economías de escala, con una reducción del costo promedio por unidad de \$535.630 en 2026 a \$301.168 en 2029, y un aumento del margen unitario promedio de \$371.083 a \$572.697 en el mismo periodo.
- El flujo de caja proyectado es positivo desde el segundo año, con una caja final acumulada de \$631 millones en 2029, lo que garantiza liquidez, capacidad de reinversión y sostenibilidad financiera a largo plazo.
- La estrategia de financiamiento inicial, basada en aportes de socios y un préstamo amortizable en cinco años, es adecuada y manejable, permitiendo cubrir la inversión inicial sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.
- El modelo de operación digital permite mantener bajos costos fijos y una estructura organizacional ágil, lo que facilita la escalabilidad del proyecto y su adaptación a diferentes contextos regionales.
- La propuesta de InverAgro está alineada con las tendencias del sector agrícola, como la digitalización, la sostenibilidad, la personalización de servicios y el aumento de la conectividad rural, lo que refuerza su pertinencia y potencial de adopción.

- En conjunto, InverAgro se presenta como una solución innovadora, rentable y socialmente relevante, con capacidad para transformar la forma en que los productores agrícolas gestionan sus inversiones, acceden a conocimiento especializado y mejoran su competitividad en el mercado.

Referencias Bibliográficas

- Asocaña. (2021). *Informe sobre la cadena de valor de la caña de azúcar en el Valle del Cauca*. <https://www.asocana.org/>
- Cenicaña. (2022). *Informe anual sobre la industria de la caña de azúcar en el Valle del Cauca*. <https://www.cenicana.org/>
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). *Condiciones de vida en Colombia en 2024: hogares más pequeños, más conectividad y mayor jefatura femenina*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/ECV/cp-ECV-2024.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Censo Nacional Agropecuario 2014-2023*. <https://www.dane.gov.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Tercer Censo Nacional Agropecuario*. DANE.
- Euromonitor International. (2022). *Tendencias del mercado agrícola en Colombia*. <https://www.euromonitor.com/>
- Fedesarrollo. (2018). *El sector agropecuario colombiano: estructura, dinámica y perspectivas*. Fedesarrollo.
- Finagro. (2021). *Estudio sobre financiamiento agrícola y pymes en Colombia*. <https://www.finagro.com.co/>
- Finagro. (2024). *Agro Guía*. <https://www.finagro.com.co/atencion-servicios-ciudadania/informacionalciudadano/publicacioneseinvestigaciones/analisissectorial/agroguias>

Ley 1562 de 2012. (2012). *Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional*. Congreso de Colombia.

Ley 1581 de 2012. (2012). *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Congreso de Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2021). *Boletín Estadístico de la Producción Agrícola en Colombia*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Informe anual del sector agropecuario en Colombia*. <https://www.minagricultura.gov.co/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTic]. (2023). *Estadísticas del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC*. https://ontic.mintic.gov.co/857/articles-398657_ficha.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2020). *El estado de la agricultura en América Latina y el Caribe*. <https://www.fao.org/>

Ostrom, A., Bitner, M.J., & Morgan, F. (2008). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. <https://cmr.berkeley.edu/2008/05/50-3-service-blueprinting-a-practical-technique-for-service-innovation/>

Parra-Peña, R. I., Puyana, R. y Yepes Chica, F. (2021). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más Productiva*. FEDESARROLLO.

Pineda, J. (2024). *Desafíos de la Agricultura Actual y qué se espera en 2024*. <https://encolombia.com/economia/agroindustria/desafios-de-la-agricultura/>

Procaña. (2022). *Estudio sobre la productividad de las pymes cañicultoras en el Valle del Cauca*. <https://www.procana.org/>

Tecnicaña. (2021). *Innovación tecnológica en el sector cañicultor: oportunidades para las pymes*. <https://www.tecnicaña.org/>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria [UPRA]. (2023). *Plan de Ordenamiento Productivo para la cadena Agroindustrial de la Panela*.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing: People, Technology, Strategy (9th ed.)*. World Scientific.

Anexos

Anexo A

Informes Conceptuales Entrevistas a Profundidad

BALSILLA S.A.S. es una empresa de naturaleza comercial, constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con domicilio en Cali, Valle del Cauca. Su actividad principal es el **cultivo y explotación agroindustrial de caña de azúcar**, actividad que representa la mayor parte de sus ingresos operativos, como se evidencia en los estados financieros del año 2024, donde los ingresos ordinarios alcanzaron los **\$13.660 millones COP**, con un margen bruto del 27,07%. La empezó Mauricio y Fernando Hoyos, quienes durante mucho tiempo operaron con un Ingenio propio, sin embargo lo vendieron a Río Paila Castilla en el 2016 y se dedicaron al cultivo de Caña, Piña, macadamia y Cítricos.

Actividad Principal y Desarrollo del Negocio

La empresa se dedica principalmente a:

- **Cultivo de caña de azúcar** en terrenos propios en Pradera y Florida con más de 1.300 ha de tierra a nombre de la empresa y sus socios.
- **Explotación agropecuaria** complementaria, incluyendo actividades agrícolas y pecuarias.
- **Comercialización de productos agrícolas**, especialmente derivados de la caña de azúcar, piña, macadamia y cítricos.

El modelo de negocio de BALSILLA S.A.S. se basa en la integración vertical de la cadena productiva: desde la siembra y mantenimiento de cultivos, hasta la cosecha y venta de la caña a ingenios azucareros o terceros. La empresa también puede participar en esquemas de asociación o cuentas en participación para la explotación de tierras.

Duración del Proceso Productivo

El ciclo productivo de la caña de azúcar es de 9 a 13 meses, dependiendo de las condiciones climáticas y del tipo de cultivo (siembra nueva o soca). Este proceso incluye:

- Preparación del terreno y siembra.
- Mantenimiento del cultivo (fertilización, riego, control de plagas).
- Cosecha y transporte del producto.
- Venta directa a ingenios o comercializadores.

Productos y Servicios

Los principales productos y servicios ofrecidos por BALSILLA S.A.S. son:

- Caña de azúcar, piña, macadamia y cítricos en pie o cosechada.
- Servicios de arrendamiento de tierras agrícolas.
- Participación en proyectos agroindustriales.

Actividad Productiva y Operativa

Área total de tierra: 1.300 hectáreas

Distribución de cultivos:

- 900 ha de caña de azúcar → representa el 80% de las ventas
- 15 ha de piña
- 25 ha de macadamia (marca Del Alba) → se comercializa
- 4 ha de cítricos (limón, naranja, mandarina)

Panadería La California



Panadería La California, la pyme objeto de análisis se dedica a la elaboración de productos de PANADERIA y CAFETERIA en tres sedes, con servicio de mostrador, a la mesa y servicio de domicilios, como SAS se crearon en el 2019 pero empezaron a facturar prácticamente desde el 2021

Antes de ser SAS venían funcionando como Persona Natural con Negocio con el nombre de Luis Alberto Serna Gómez y poco a poco en los tres últimos años traslado toda la operación en cabeza de Panaderías California SAS., Don Alberto es de Marinilla, Antioquia, y vive en Cali desde hace más de 60 años, empezó con la panadería hace 50 años en la ciudad de Cali, ubicada en el centro de la ciudad, cuando cogió fama la vendió y monto oficialmente Panadería California, que ha prestado servicios a los locales desde hace muchos años.

Don Alberto Serna, a título personal tiene una finca productiva de 18 hectáreas es Pescador Cauca, en ella tiene galpones, vacas, y 12 lagos de Tilapia. Ese pescado y pollo es usado en la panadería como materia prima para su uso. Es un cliente 100% aplicable por Finagro, porque participa en la cadena productiva de Colombia, generando sostenibilidad en su operación.

Tienen más de 50 años de experiencia y son muy conocidos en la historia de la ciudad de Cali desde que el Sr SERNA llegó de Marinilla Antioquia al Valle del Cauca. Trabajan con Seguros Allianz, tiene cupos aprobados con Davivienda por \$ 300mm

Panadería La California S.A.S es un Entidad de carácter privado, dotado de personería jurídica, que cumple funciones de interés público y social, cuya sede y domicilio legal es la ciudad de Santiago de Cali, el término de duración es indefinido.

El señor Alberto, tiene relación familiar con los dueños de la Panadería Kutu y Paso Pan, es primo de los dueños de la Kutu y tío de los dueños de Paso Pan, toda su familia está vinculada con la Panadería.

Cales de Occidente



A&T Enterprise, se constituyó desde julio 08 del 2021 cuando se decidió formalizarla ante cámara de comercio bajo la razón social “A&T Enterprise SAS” con dedicación a procesos de acompañamiento en prestación de servicios a otras empresas comercializadoras de productos agrícolas (principalmente frutas aguacate Hass y limón Tahití) con acompañamiento desde las unidades productivas hasta los puntos de entrega, toda vez que antes funcionaba como persona natural. Su proceso inicia partiendo de la compra a los productores y la venta a mayoristas, intermediarios y exportadores.

Sus segmentos productivos de Aguacate Hass y Limón Tahití surgen como alternativa principal en su desarrollo, al encontrarse tanto los volúmenes interesantes a negociar con sus clientes y los pequeños productores en calidad de proveedores de fruta. Sus clientes parten de un precio base de adquisición y de una cantidad requerida; es ahí, donde inicia el proceso de adquisición de la fruta de acuerdo con los parámetros técnicos exigidos para comprar a su base de proveedores (en su comienzo de forma directa ahora a través de comisionistas en las regiones productoras). El proceso de compra y venta presenta rotación desde ocho a sesenta días en su retorno de capital.

Su experiencia en el manejo de este negocio es superior a cinco años lo cual le permitió suspender algunos costos fijos como bodega, empleados y otros gastos innecesarios para el cumplimiento de sus objetivos. La fruta se traslada de la finca al sitio de proceso y posterior embargue donde se adelantan la selección, clasificación, empaque y posterior manejo de cadena de frío para su conservación. Cuenta con una planta de personal de 22 empleados ya que como se mencionó los compradores de fruta son por comisión. El manejo del dinero hasta el momento se ha hecho en efectivo ya que la gran mayoría de sus proveedores no están

bancarizados, por tal razón no habían tenido necesidad de vincular al Sector Financiero en cuentas del pasivo y activo, pero por efectos fiscales y dado el crecimiento que ha presentado producto de su dinámica comercial están requiriendo de la Bancarización.