Plan de negocios

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE MORA DE CASTILLA
PUENTE NACIONAL SANTANDER-COLOMBIA.**

Dirigido por:

Jorge Aristizabal

Presentado por:

José David Fagua Moreno

Gina Paola Espitia Jiménez

Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Bogotá

2019

Contenido

Lista de Tablas.....	4
Lista de Ilustraciones	5
Listado de Gráficas	6
1. Resumen Ejecutivo.....	7
1.1 Justificación	7
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo General:	9
1.3.2 Objetivos Específicos:	9
1.4 Descripción preliminar básica del producto	10
1.5 Diseño Metodológico	11
1.6 Análisis del tipo de mercado	12
2. Planeación Estratégica	13
2.1 Misión.....	13
2.2 Visión	14
2.3 Análisis del sector económico	14
2.4 Objetivos.....	18
2.4.1 Objetivos estratégicos	18
2.4.2 Objetivos tácticos.....	18
2.4.3 Objetivos operacionales	18
2.5 Filosofía del negocio	19
3. Concepto del producto	21
3.1 Presentación del producto.....	21
3.2 Marca, logo y slogan	23
3.3 Resumen modelo de negocio.....	24
4. Estudio de Mercado.....	26
4.1 Investigación del mercado	26
4.1.1 Análisis de la encuesta	29
4.2 Análisis de la demanda	38
4.3 Nicho de mercado.....	41
4.4 Determinación del precio	43
4.5 Certificación como producto orgánico	46
8. Plan de Mercadeo	52
a. Estrategias de distribución	52

b. Estrategias de promoción	52
c. Marketing	53
d. Fidelización	54
e. Postventa	55
9. Estudio de Operaciones	56
9.1 Diagrama de flujo: Organización y formalización del proceso	56
9.2 Caracterización básica del cultivo orgánico de mora de Castilla	58
9.3 Distribución de planta.....	67
9.4 Costo de producción	68
9.5 Inversiones en Construcciones y edificaciones	70
9.6 Balance de apertura	71
10. Estudio Organizacional	72
a. Organigrama.....	72
b. Perfiles de cargo	73
c. Manual de funciones	74
d. Requisitos legales del proyecto	75
e. Gastos administrativos	77
f. Metodologías de motivación	78
g. Mecanismos de liderazgo	79
8. Estudio Financiero	80
8.1 Inversión	80
8.2 Costo de operación	81
8.3 Margen de contribución.....	82
8.4 Presupuesto de ventas.....	82
8.5 Flujo de caja	83
8.6 Estado de resultados	84
8.7 Punto de Equilibrio.....	85
8.8 Balance general	86
8.9 Indicadores de viabilidad.....	87
9. Conclusiones	89
Referencias	91

Lista de Tablas

Tabla 1. Calendario de cosechas de mora en Colombia	16
Tabla 2. Relación de áreas sembradas de las principales líneas hortifrutícolas 2016-2017 Colombia	38
Tabla 3. Distribución de la producción nacional por departamentos	39
Tabla 4. Competencia en el mercado orgánico.....	45
Tabla 5. Tiempo estimado de producción	58
Tabla 6. Costos de producción provisión a 5 años	68
Tabla 7. Construcción y edificaciones empresa enaMORA.....	70
Tabla 8. Balance de apertura enaMORA.....	71
Tabla 9. Gastos administrativos.....	77
Tabla 10. Inversión inicial	80
Tabla 11. Costo de operación	81
Tabla 12. Provisión de costos a 5 años enaMORA	81
Tabla 13. Costos fijos provisión a 5 años de operación	82
Tabla 14. Margen de contribución.....	82
Tabla 15. Presupuesto de ventas.....	83
Tabla 16. Flujo de caja enaMORA.....	84
Tabla 17. Estado de resultados enaMORA.....	85
Tabla 18. Punto de equilibrio enaMORA.....	85
Tabla 19. Balance general a 5 años	86

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Producción de mora por departamentos	16
Ilustración 2. Canales de comercialización de la mora	17
Ilustración 3. Resumen modelo de negocio.....	25
Ilustración 4. Histórico de precio de la mora de Castilla.....	43
Ilustración 5. Relación línea del tiempo normatividad producto orgánico en Colombia	46
Ilustración 6. Sello Alimento Ecológico	47
Ilustración 7. Organismos de certificación en Colombia Sello de Alimento Ecológico	48
Ilustración 8. Sello Fedeorgánicos	51
Ilustración 9. Diagrama de flujo: Organización y formalización del proceso.....	56
Ilustración 10. Distribución de planta enaMORA.....	67
Ilustración 11. Estructura administrativa propuesta	73
Ilustración 12. Verificación razón social enaMORA	76

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Resultado encuesta pregunta 1.	30
Gráfica 2. Resultado encuesta pregunta 4.	30
Gráfica 3. Resultado encuesta pregunta 2.	31
Gráfica 4. Resultado encuesta pregunta 3.	32
Gráfica 5. Resultado encuesta pregunta 5.	32
Gráfica 6. Resultado encuesta pregunta 6.	33
Gráfica 7. Resultado encuesta pregunta 7.	33
Gráfica 8. Resultado encuesta pregunta 8.	34
Gráfica 9. Resultado encuesta pregunta 9.	35
Gráfica 10. Resultado encuesta pregunta 10.	35
Gráfica 11. Resultado encuesta pregunta 11.	36
Gráfica 12. Resultado encuesta pregunta 12.	36
Gráfica 13. Resultado encuesta pregunta 13.	37
Gráfica 14. Resultado encuesta pregunta 14.	37
Gráfica 15. Resultado encuesta pregunta 15.	38

1. Resumen Ejecutivo

1.1 Justificación

El crecimiento empresarial en Colombia se estima sobre el 4%, teniendo presente que para el año 2018 se registró una progresión del 2,7%, representando esta última cifra un aumento significativo dado que para el año 2017 se estableció un crecimiento de tan sólo un 1,35% (Dinero, 2019), situación que plantea un desafío a empresarios e inversionistas.

Sin embargo, cabe destacar que el sector agropecuario no registra un crecimiento superior al 2%, hallándose por debajo del aumento establecido, situación que conlleva a la necesidad de generar planes y estrategias en este sector tradicional como lo es la agricultura, que por décadas ha sido el sustento de una parte importante de la población y que sumado a la gran variedad de productos agrícolas que se producen en el país justifican la inversión que el gobierno hará en el presente año de \$ 2,4 billones de pesos (Dinero, 2018).

Así, surge la necesidad de impulsar la conformación de empresas productoras y comercializadoras de productos agrícolas desde una la óptica administrativa a partir del diseño de planes de negocios que faciliten el análisis estratégico, la coherencia de la idea de negocio, la viabilidad técnica y económica, conocer el sector y la competencia, el recurso humano requerido y el perfil legal para un funcionamiento adecuado.

Además, el diseño de planes de negocios al integrar diferentes estudios (administrativo, de mercado, técnico y financiero), se constituye como el escenario adecuado para el ejercicio del profesional administrador de empresas poniendo en escena el cumulo de conocimientos y estrategias aprendidas en su formación académica y disciplinaria.

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente se evidencia un aumento de empresarios en los diferentes sectores que dominan la economía colombiana, donde el sector agrícola adquiere gran interés debido al propósito en firme desde los entes gubernamentales por promover el crecimiento de este sector, y por tanto, la inversión en el mismo en pequeñas y medianas empresas que desde sus propios recursos se adhieran a las codenas comerciales ya establecidas o que cumpliendo con los lineamientos legales puedan acceder a oportunidades de financiación, (Dinero, 2018).

Por tanto, el panorama anterior deja de manifiesto la necesidad de los empresarios de formalizar sus negocios desde todas las perspectivas que les atañen, evidenciándose así la necesidad de consolidar su perfil empresarial, siendo justamente allí donde el administrador de empresas juega un papel elemental en el diseño de planes de negocios que le faciliten al empresario el conocimiento, establecimiento y proyección de su negocio, mitigando así el riesgo de fracaso (Pava y Rosales, 2018).

Es por ello, que con el desarrollo del presente proyecto a través del diseño del plan de negocios, se busca dar respuesta al siguiente interrogante ¿Es viable establecer una

empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander-Colombia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Realizar un estudio de la viabilidad de una empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander-Colombia a partir del diseño del plan de negocios.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Desarrollar el plan estratégico para una empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander-Colombia a partir de los antecedentes de la misma desde sus orígenes.
- Elaborar el plan de marketing, operaciones y financiero para una empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander-Colombia a partir de los antecedentes del producto y sector comercial.
- Construir el plan de recursos humanos de una empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander-Colombia a partir de los lineamientos administrativos, legales y fiscales que rigen el comercio en Colombia.

1.4 Descripción preliminar básica del producto

Para lograr un cultivo de mora con rendimientos en la producción, dentro del rango óptimo (18 a 20 toneladas/hectárea/año), sostenida y de calidad, es de gran importancia para su establecimiento contar con material vegetal sano y libre de enfermedades, así como atender las recomendaciones y aplicar las buenas prácticas agronómicas (BPA), durante la vida vegetativa del cultivo, significando con esto mejores ingresos al productor (SIPSA, 2013).

El proceso productivo del cultivo de mora inicia a partir del conocimiento de la morfología del producto, las condiciones ambientales óptimas, el establecimiento del cultivo y la propagación de las plántulas; posteriormente se requiere el desarrollo de prácticas para el manejo del cultivo hasta obtener la cosecha tales como: sistema de tutorado, podas, nutrición y fertilización, mantenimiento del suelo, manejo de malezas y calendario de labores culturales, incluyendo el manejo de plagas y enfermedades. Posterior a la producción, se aborda el proceso de cosecha y postcosecha, por lo general desarrollado en la finca o lugar de producción a través del alistamiento, acondicionamiento de la fruta, manejo de normas para el mercado fresco, almacenamiento, empaque y finalmente el proceso de comercialización para la agroindustria nacional o internacional según sea el caso (Franco y Giraldo, 2016).

Teniendo presente los requerimientos y procesos anteriormente señalados, **enaMORA**, se establecerá como una empresa productora y comercializadora de mora de Castilla de origen y manejo orgánico que garantizará la obtención de un fruto

completamente sano, con un alto porcentaje de minerales y nutrientes, apto para el consumo de todo ser vivo; localizada en Puente Nacional, en el departamento de Santander.

Así, el producto ofrecido por **enaMORA** tendrá como valor agregado la no aplicación de químicos y sustancias sintéticas en los procesos de cultivo, cosecha y postcosecha, dado que dichas sustancias perjudican la salud de los consumidores, además a partir de la filosofía de la empresa **enaMORA**, se compromete fielmente a aportar al crecimiento y sostenibilidad económica de la región a partir de la generación de empleo digno y de calidad, relación saludable y permanente con el medio ambiente y comercialización de un producto de alta calidad y valor nutricional.

1.5 Diseño Metodológico

El presente proyecto se desarrolló bajo un diseño descriptivo que recoge estudios que involucran aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con los objetivos propuestos (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

De tal manera, la investigación se adelantó a partir del desarrollo sistemático del esquema de investigación establecido por la Universidad Santo Tomás en la Facultad de Administración de Empresas para el diseño de plan de negocios, contemplando los siguientes aspectos:

- Recolección de datos: consultando fuentes primarias y secundarias de acuerdo a los objetivos específicos propuestos (fuentes teóricas, audiovisuales, encuesta propia).

- Análisis de los datos recolectados: se analizó la información obtenida desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa.
- Reporte de resultados: se presentan los resultados a partir de los diferentes tipos de estudios realizados (planeación estratégica, concepto del producto, estudio de mercado, plan de mercadeo, estudio de operaciones, estudio organizacional y estudio financiero), dando respuesta al interrogante planteado, cumpliendo por completo con el objetivo principal y específicos de la presente investigación determinando así la viabilidad de la empresa **enaMORA**.

1.6 Análisis del tipo de mercado

El cultivo de mora en Colombia ha tenido un aumento significativo en las últimas dos décadas, incrementándose así la superficie sembrada y el volumen de producción nacional; así es posible reconocer que históricamente desde el año 1992 la producción de mora ha aumentado significativamente hasta la actualidad, pasando de una producción de alrededor de 22.000 toneladas a aproximadamente 105.000 toneladas para el año 2013, de 275 hectáreas a más de 1.000 hectáreas (Sandoval y Bonilla, 2015).

De acuerdo a los análisis de las potencialidades de productividad para los cultivos de mora en Colombia, se alcanzó una de 23,8 y 20,8 tons/ha. con y sin espinas, en condiciones de laboratorio. Franco y Giraldo (1998) afirman que un cultivo bien manejado, en condiciones de cultivo comercial en Colombia, puede llegar a producir de 18 a 20 ton/ha (Sandoval y Bonilla, 2015).

Por tanto, en Colombia se ha incrementado el número de departamentos en los cuales se cultiva hoy por hoy la mora llegando a más de 16 departamentos, creciendo significativamente dicho mercado en los departamentos de Boyacá, Nariño, Risaralda, Caldas, Meta, Cauca y Cesar.

Además, la producción de mora limpia, orgánica o libre de pesticidad se ha incrementado notoriamente dadas las nuevas concepciones sobre el consumo de alimentos benéficos para la salud del ser humano dado el alto valor nutricional de este producto que contiene fibra, polifenoles, vitaminas, un alto porcentaje de potasio y un aporte significativos de nutrientes como hierro, proteínas, calcio, zinc, entre otros (Orellana, Carrasco y Medina, 2018).

2. Planeación Estratégica

2.1 Misión

Producir y comercializar mora de castilla de manejo orgánico, cumpliendo con altos estándares de calidad para la satisfacción de las necesidades del consumidor, del cliente y

distribuidores, generando así beneficios económicos, sociales y ambientales tanto para la compañía, como para los trabajadores.

2.2 Visión

enaMORA será reconocida como una empresa productora y comercializadora confiable, sostenible y benéfica, líder en el sector agrícola nacional e internacional, caracterizada por la distribución de alimentos saludables a partir del uso de tecnologías limpias amigables con el medio ambiente, que favorece el desarrollo social, ambiental y comercial.

2.3 Análisis del sector económico

Para el año 2018 se produjeron en Colombia alrededor de 8,4 millones de toneladas de frutas (González, 2019), por tanto, Colombia es un país comercialmente conocido desde el sector agrícola por la diversidad de productos y sus variedades debido a la variación térmica que se presenta en las diferentes regiones nacionales que potencializan la producción y comercialización dentro y fuera del país, destacando que el mercado de las frutas representa un porcentaje importante de dicho crecimiento; así, a través del Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola (PNFH) este sector agrícola evidencia resultados muy positivos para el año 2018, tal como lo asegura Álvaro Palacio (Gerente general PNFH):

La hortifruticultura colombiana sigue creciendo y fortaleciéndose, al cierre del año 2018 el balance fue positivo, de acuerdo con las estimaciones, su producción creció en un 1.1 % con respecto al año anterior, obteniendo 10.841.540 toneladas aproximadamente, lo cual representa alrededor del 20% de la participación de la producción agrícola nacional (Frutas y hortalizas, 2018).

Destacando que para el 2018, el departamento de Santander fue reconocido junto a Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca, por representar el 36% de la producción nacional total hortifrutícola, resaltando que “Las líneas priorizadas en el departamento y vinculadas al Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola, fueron: aguacate, cítricos, piña perolera, mora, uchuva, durazno, gulupa y hortaliza” (Frutas y hortalizas, 2018), lo cual benefició a diferentes asociaciones entre ellas Coagronvalia enfocada en la producción y comercialización de mora.

De acuerdo con la Federación de Cultivadores Mora de Castilla, el departamento de Santander es uno de los mayores productores de mora en Colombia, encontrándose una gran población que labora y se beneficia de este cultivo (Maradei, Ardila, y Sanabria, 2016).

Siendo la Mora de Castilla la que se cultiva con mayor eficiencia por su amplia adaptación y su relativa susceptibilidad fitosanitaria, pertenece a la familia de las rosáceas, con nombre científico *Rubus glucus Benth*, fruto de alto valor nutricional, con propiedades antioxidantes (SIPSA, 2013).

De acuerdo con el SIPSA, para el año 2013 en Colombia se contaba con alrededor de 11.000 hectáreas plantadas, de las cuales 4.922 estaban en edad productiva, reportando rendimientos promedio de 15 toneladas por hectárea, lo que significó una producción de 105.295 toneladas en el año.

Ilustración 1. Producción de mora por departamentos

Fuente: Escobar (2015)

Además, un estudio del Ministerio de agricultura (Escobar, 2015) identifica para el departamento de Santander, departamento en el cual se realizará el cultivo de la empresa **enaMORA**, que durante seis meses del año se presenta una oferta alta de mora, mientras los seis meses restantes se mantiene la oferta, cabe resaltar que no se identifican periodos de no oferta durante el año lo cual representa un gran beneficio para la empresa puesto que el cultivo de mora es funcional con un alto índice de sostenibilidad productiva.

Tabla 1. Calendario de cosechas de mora en Colombia.

Departamento	Ene.	Feb	Mar.	Abr.	May	Jun	Jul.	Ago	Sep	Oct.	Nov	Dic.
Cundinamarca												
Santander												
Huila												
Antioquia												
Valle												
Tolima												
Risaralda												
Caldas												
	Oferta alta											
	Oferta											

Fuente: Escobar (2015)

Con relación a los canales de comercialización de la mora desde su producción en campo hasta llegar al consumidor, se identifican como actores claves los productores organizados siendo estos los que dirigen el producto en dos vías, ya sea una vía menor o detallista o una vía mayor o industrial y acopiadores que por lo general se enfocan en la exportación del producto (Escobar, 2015).

Ilustración 2. Canales de comercialización de la mora

Fuente: Escobar (2015)

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivos estratégicos

- Ser la empresa líder del mercado nacional de producción y comercialización de mora.
- Ser una empresa reconocida ampliamente por los consumidores por la calidad del producto producido y comercializado.
- Ser una empresa sostenible que beneficie a la población de Puente Nacional desde el crecimiento financiero.

2.4.2 Objetivos tácticos

- Ofrecer un producto de calidad libre de agentes químico que perjudiquen al consumidor.
- Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo a partir de políticas internas.
- Realizar alianzas estratégicas con pequeños e improvisados productores que favorezcan la red de producción.

2.4.3 Objetivos operacionales

- Establecer un cultivo de mora sostenible que satisfaga las expectativas de empresarios, clientes y aliados estratégicos.
- Producir una cosecha de calidad a través de tecnologías limpias amigables con el medio ambiente.
- Comercializar un producto saludable que favorezca el bienestar empresarial, social y ambiental.

2.5 Filosofía del negocio

enaMORA, surge como materialización de una iniciativa familiar que se enfoca en la producción de moras de castilla de alta calidad, como alimento saludable de gran valor nutricional para el consumidor en las diferentes etapas del ciclo vital, el cual contribuye con el aporte de macro y micro nutrientes al organismo beneficiando significativamente su consumo el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano en general.

De tal manera, el producto ofrecido por **enaMORA**, resulta en la mejor opción para una alimentación saludable rica en vitaminas y minerales, sumado al manejo orgánico bajo el cual la cosecha de moras se obtiene a partir del uso de tecnologías limpias amigables con el medio ambiente que restringen la aplicación de agente químicos, tratándose de moras completamente limpias, sabrosas y nutritivas.

Además, al tratarse de un cultivo de tipo “artesanal-orgánico” que reduce la aplicación de sustancias sintéticas, la empresa busca disminuir el impacto medio ambiental causado por el uso comercial del suelo, y a su vez, esta filosofía se extiende a la esfera social en pro de beneficiar la población de Puente Nacional dado que ésta hará parte fundamental del recurso humano gracias al cual se desarrollarán los procesos de producción

y comercialización, dado que desde la cultura organizacional, la empresa velará por el bienestar del trabajador, entendido como cliente interno, brindando un empleo que favorezca su calidad de personal y laboral, que se interese por su satisfacción y que articule la calidad con el bienestar común.

Así, la empresa **enaMORA**, como lo indica la marca, se introducirá en el corazón tanto de trabajadores como empresarios, aliados y clientes, convirtiéndose en parte de sus vidas como la mejor opción.

3. Concepto del producto

3.1 Presentación del producto

Las moras producidas y comercializadas por **enaMORA**, son frutos de manejo orgánico, con un alto valor nutricional, libres de sustancias químicas perjudiciales para el consumidor, aptas para el consumo diario de todo ser humano, en las diferentes etapas del ciclo vital.

Características Generales: Como la generalidad de las frutas, las moras son fuente de sales minerales y vitaminas, constituyendo así un importante aporte nutricional susceptible de ser parte de cualquier tipo de dieta, siendo frutos de bajo valor calórico debido a su escaso aporte de hidratos de carbono, lo que las hace un alimento beneficioso que favorece al metabolismo y ricas en vitamina C (Escobar, 2015).

Características Específicas: Los sabores de las diferentes moras son dispares, si bien pueden encontrarse algunas similitudes, las moras de las distintas especies presentan sabores característicos y peculiares; siendo las moras de la variedad *Glaucus*, con nombre común mora de Castilla, mora de Gato o mora Criolla, la más agradable al gusto ya que presentan un fresco e intenso sabor agridulce, un agradable sabor intenso pero suave, dulce con pequeños matices ácidos (Ebratt, 2018).

Tipo de Producto

Este producto es considerado un bien de consumo, ya que satisface los deseos de los consumidores; y dentro de los bienes de consumo es clasificado como buscado, debido a que es un producto de muchos años atrás en el mercado y el consumidor busca productos agrícolas que aporten a su salud tales como lo son las frutas dentro de ellas la mora de Castilla empleada en la fabricación de mermeladas, dulces tradicionales, jugos naturales, entre otros (Franco y Giraldo, 2016).

Ventajas:

Competitivas: El presente producto cuenta con una productividad de alta calidad, sumado al manejo orgánico que le proporciona un valor nutricional adicional, por lo cual su precio variaría dentro del mercado dependiente en la temporada climática y de cultivación; en su gran mayoría se encuentra a un precio asequible para todo tipo de consumidor.

Comparativas: La principal ventaja comparativa del producto es que sus ingredientes son principalmente naturales con manejo orgánico, no perjudiciales para su consumidor, diciendo con esto, que el ingerir la fruta no ocasionará algún efecto secundario físico, ni mental y por el contrario, aporta nutrientes significativos para la dieta del consumidor en todas las etapas del ciclo vital.

Beneficio:

La promesa básica del producto consiste principalmente en su alto valor nutricional y el manejo orgánico, ya que brindar vitaminas y minerales a la dieta de las personas y por ende favorece la salud de los consumidores, haciendo énfasis en la inexistencia de efectos secundarios por su consumo constante libre de sustancias químicas como pesticidas.

3.2 Marca, logo y slogan

Nombre de la empresa: **enaMORA**

El nombre de la empresa surge como respuesta a la búsqueda de una marca de fácil recordación que diera cuenta del significado que tiene para los socios la materialización de la idea de negocio que inició como un sueño familiar, llegando a elegir la palabra ENAMORA como la definición que logra agrupar por un lado el sentir de los socios (que se pretende extender a cada uno de los clientes internos y externos de la organización), y por otro lado, la palabra contiene literalmente el nombre del producto que será producido y comercializado, siendo éste el nombre perfecto para la empresa.

Logo:

Slogan: ¡Cultivamos con pasión!

Con este slogan se pretende que el cliente interno y externo de la empresa reconozca el esmero y dedicación con que se trabaja para llevar a su alcance un producto de alta calidad que brinda beneficios a todas y cada una de las personas que tiene algún tipo de relación u contacto con el mismo.

3.3 Resumen modelo de negocio

Para el resumen del modelo de negocio, se realizó el lienzo CANVAS, iniciando por la propuesta de valor, seguido del segmento de clientes, continuando con los canales de comunicación, posteriormente relación con los clientes, prosiguiendo con la fuente de ingresos, llegando así a abarcar los recursos claves, materializados en las actividades claves, seguido de la identificación de socios claves y finalizando en la estructura de costos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Ilustración 3. Resumen modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

4. Estudio de Mercado

4.1 Investigación del mercado

Con el propósito de recopilar información estadística de manera sistemática frente al mercado y el producto a producir y comercializar por **enaMORA**, se diseñó una encuesta cerrada de elección múltiple de 15 preguntas con las cuales se obtuvo la información necesaria para desarrollar el estudio de mercado de acuerdo a los objetivos trazados por **enaMORA**.

- **Población:** Personas con un rango de edad entre los 18 y 70 años, con la capacidad económica como clientes consumidores del producto ofrecido por la empresa.
- **Tamaño de la muestra:** Con el propósito de obtener la cantidad de datos suficientes para el estudio de mercado, se procedió a aplicar la fórmula estadística citada por Borbón, Chaves, y Moreno (2017), con la cual es posible determinar el tamaño de la muestra cuando se trata de una población bastante amplia como lo es el total de habitantes de determinado territorio.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio de investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Datos:

$N = 2'090.854$ Habitantes (Departamento de Santander)

$\sigma = 0,5; 0,25$

$e = 0,001; 0,025; 0,01$

$Z = 90\%, 95\%; 99\%$

- 90%=1,65- 2,72
- 95%=1,96 - 3,84
- 99=2,58 – 6,65

$$n1 = \frac{(1,65)^2 (0,5)^2 (2'090.854)}{(0,01)^2 (2'090.854 - 1) + (1,65)^2 (0,5)^2}$$

$$n1 = 6784,1$$

$$n1 = \frac{(1,96)^2 (0,5)^2 (2'090.854)}{(0,025)^2 (2'090.854 - 1) + (1,96)^2 (0,5)^2}$$

$$n1 =$$

1536

$$n1 = \frac{(1,96)^2 (0,5)^2 (2'090.854)}{(0,08)^2 (2'090.854 - 1) + (1,96)^2 (0,5)^2}$$

$$n1 = 150$$

Se determinó trabajar la encuesta bajo los siguientes criterios:

- Tamaño de la muestra: 150 personas
- Nivel de confianza: 95%
- Error de muestreo deseado: 8%
- Desviación estándar: 0.5

- **Muestreo:** En la técnica de Muestreo no probabilístico, la muestra representativa de la población objeto de estudio se recogió aplicando criterios específicos que no brindaron al total de los sujetos de la población las mismas posibilidades de hacer parte de la investigación, dadas las intenciones del estudio abordado y los intereses del grupo investigador (QuestionPro, 2017).

- **Técnica Bola de Nieve:** La técnica denominada “Bola de Nieve” es una de las técnicas empleadas a partir del muestreo no probabilístico (López, 2017), en la cual se localizaron los sujetos adecuados dentro de la población, destacando la particularidad que

se tratase de personas con capacidad adquisitiva para la compra del producto ofrecido, conformando así la muestra representativa de 150 personas.

- **Descripción de la encuesta:** Se realizaron 15 preguntas cerradas para determinar preferencias, características sobre precio, consumo, adquisición, presupuesto, entre otros aspectos claves para el estudio de mercado, dicha encuesta se aplicó por medio digital a través del programa Google Forms.

4.1.1 Análisis de la encuesta

La encuesta realizada se enfocó en determinar el conocimiento e interés del consumidor final por el producto producido y comercializado por **enaMORA**, enfocado en el mercado especializado de los productos orgánicos, dado que es elemental conocer la demanda del producto a ofrecer, hallando que la mayoría de las personas en la actualidad están relacionadas con el término orgánico y su implicación sobre la salud del consumidor y el impacto ambiental (Dinero, 2018), lo cual constituye un fundamento favorable para viabilidad de la idea de negocio.

Así, con el propósito de conocer la capacidad adquisitiva de los futuros consumidores finales se indagó en primer instancia sobre el estrato socioeconómico, hallando que el 44% pertenece al estrato 4, seguido del 41,3% que pertenece al estrato 3 y un 13,3% que pertenece al estrato 2; lo cual es significativo en la medida que la población en estudio cuenta con la capacidad económica para adquirir el producto ofrecido por **enaMORA**, siendo este un aspecto importante para la proyección del negocio (Gráfica 1).

1. Estrato socioeconómico

Gráfica 1. Resultado encuesta pregunta 1.

Además, debido al análisis de la competencia realizado, el costo de la mora de manejo orgánico se diferencia respecto del costo de la mora producida corrientemente, lo cual implica un costo adicional en la producción de un fruto orgánica, por tanto, se procedió a indagar sobre el monto que las personas gastan mensualmente en fruta; encontrando que el 40% de las personas invierten más de \$40.000 en fruta, el 38% entre \$20.000 y \$40.000, un 18% entre \$10.000 y \$20.000 (Gráfica 2); resultado que favorece la proyección de la empresa **enaMORA**.

4. ¿Cuánto gasta en la compra de frutas al mes?

Gráfica 2. Resultado encuesta pregunta 4.

Teniendo en cuenta que la proyección de la empresa **enaMORA**, es ofrecer el producto desde tiendas de barrio hasta un mercado especializado, se indagó sobre el lugar dónde la población adquiere la fruta, encontrando que el 41,3% de las personas comprar la fruta que consumen en un Fruver, seguido del 28,7% que la adquiere en tienda de barrio, el 20,7% en supermercados y el 9,3% en almacenes de cadena (Gráfica 3); de tal manera, el propósito de la empresa de comercializar el producto (fruta-mora) en diferentes lugares, es acertada y permite fortalecer la cadena del negocio.

2. ¿Usualmente dónde compra la fruta que consume?

Gráfica 3. Resultado encuesta pregunta 2.

De acuerdo con los estudio realizados, la mora producto base de **enaMORA**, es usada mayormente por el consumidor en la elaboración de jugo natural y mermelada, por lo cual se indagó sobre las frutas que las personas consumen con mayor regularidad en jugo, hallando que para 64,4% la mora es la fruta que consume frecuentemente con mayor regularidad (Gráfica 4), siendo este resultado significativo para el presente plan de negocio.

3. De las siguientes frutas ¿cuáles son las que más consume en jugo con mayor frecuencia?

Gráfica 4. Resultado encuesta pregunta 3.

Debido a que la mora ofrecida por **enaMORA** es de manejo orgánico, se indagó a la muestra sobre si conocían el significado de la expresión “fruta orgánica”, dado que es fundamental saber si la población donde se comercializará inicialmente el producto, identifica el valor agregado del mismo, obteniendo satisfactoriamente que el 86% conoce los atributos de un producto orgánico (Gráfica 5).

5. ¿Sabe usted qué significa "fruta orgánica"?

Gráfica 5. Resultado encuesta pregunta 5.

Continuando con el estudio sobre el mercado de la fruta orgánica, se obtuvo que el 66% de las personas ha consumido fruta orgánica (Gráfica 6), resultado que motiva la proyección de la empresa.

6. ¿Ha consumido fruta orgánica?

Gráfica 6. Resultado encuesta pregunta 6.

Debido al costo que implica el consumo de fruta orgánica, se cuestionó a la muestra sobre si les interesaría obtener fruta orgánica a muy buen precio, hallando que el 96% se interesaría bastante en esta opción (Gráfica 7), siendo este resultado motivante para la determinación del precio de comercialización para la mora orgánica ofrecida por **enaMORA**.

7. ¿Le gustaría consumir fruta orgánica a muy buen precio?

Gráfica 7. Resultado encuesta pregunta 7.

Al indagar sobre los lugares dónde las personas han accedido a la fruta orgánica, se obtuvo que el 40,9% obtienen el producto únicamente en mercados especializados (mercados orgánicos), un mismo porcentaje lo obtiene en supermercados, mientras sólo el

8% en tiendas de barrio y un 10% en tienda online (Gráfica 8); así, este resultado incrementa las expectativas de la empresa, dado que se propone comercializar el producto desde las tiendas de barrio, hasta el mercado especializado, sumado al resultado obtenido donde más del 50% de las personas compran la fruta que consumen en las tiendas de barrio, siendo este un escenario que proyecta un buen negocio.

8. ¿Generalmente dónde ha accedido a fruta orgánica?

Gráfica 8. Resultado encuesta pregunta 8.

Teniendo en cuenta, el estudio sobre la competencia, la oferta y la demanda, se indagó sobre la cantidad de dinero que las personas estarían dispuestas a invertir en una libra de mora orgánica, dado que el precio de la misma es diferente del de la mora obtenida corrientemente en el sector, hallando que alrededor del 50% estaría dispuesto a pagar desde \$4.000 e incluso no les importaría el costo siempre y cuando la calidad sea óptima (Gráfica 9); resultado que favorece la proyección del negocio puesto que el cliente reconoce que para la obtención de un producto orgánico se requiere mayor inversión y por ello el producto incrementa su costo.

9. ¿Cuánto pagaría máximo por una libra de fruta orgánica? Ejemplo:
Mora

Gráfica 9. Resultado encuesta pregunta 9.

Se obtuvo con un 77,3% que entre varias opciones la mora orgánica es la preferida por las personas para su compra (Gráfica 10), lo cual favorece los propósitos de la empresa.

10. De las siguientes frutas, ¿Cuáles compraría con procedencia orgánica?

Gráfica 10. Resultado encuesta pregunta 10.

Con el propósito de corroborar la forma en que las personas consumen fruta con mayor regularidad, se halló que el 65,3% la consume en jugo con mayor frecuencia, mientras el 32% consume la fruta entera (Gráfica 11), resultado que favorece la comercialización del producto ofrecido por **enaMORA**, dado que la mora es una fruta que no se suele consumir entera, sino que se utiliza en jugos naturales y subproductos.

11. Usualmente cuando consume frutas, ¿en cuál de las siguientes formas lo hace con mayor frecuencia?

Gráfica 11. Resultado encuesta pregunta 11.

Al cuestionar a la muestra sobre las frutas consumidas en la última semana, se obtuvo que el 68% consumió mora (Gráfica 12), siendo la fruta más consumida, siendo este un resultado gratificante para la proyección y el futuro del negocio.

12. Seleccione del siguiente listado, las frutas que consumió la última semana

Gráfica 12. Resultado encuesta pregunta 12.

Con relación a la motivación de las personas para el consumo de fruta orgánica, se halló que el principal motivo con un 59,1% es tratarse de un alimento libre de químicos, seguido del 14,1% (Gráfica 13) que lo consumen porque su sabor y olor son mejores, mientras el 13,4% lo consume porque son alimentos que no son modificados genéticamente y por ser un producto cuya producción es amigable con el planeta, siendo este un resultado

que permite observar el conocimiento que tiene la muestra sobre los beneficios de los productos orgánicos y que por ende favorecen el valor agregado que ofrece **enaMORA**.

13. ¿Cuál sería su principal motivo para consumir frutas orgánicas?

Gráfica 13. Resultado encuesta pregunta 13.

Se obtuvo que el 84,5% de la muestra no conoce en el departamento una empresa que produzca y comercialice productos orgánicos (Gráfica 14), lo cual plantea un escenario prometedor para **enaMORA**, además que dicho resultado se evidencia en el estudio de la oferta, dado que no se halló una empresa con las características de **enaMORA**, siendo una idea de negocio con excelentes proyecciones.

14. ¿Conoce usted alguna empresa que produzca y comercialice fruta orgánica en el departamento?

Gráfica 14. Resultado encuesta pregunta 14.

Finalmente, se halló que al 96,6% de la muestra le gustaría adquirir mora orgánica en la tienda de barrio, supermercados y almacenes de cadena (Gráfica 15), por tanto; se determina que el negocio de mora orgánica plantea una excelente proyección.

15. ¿Le gustaría tener la posibilidad de adquirir mora orgánica en tiendas de barrio, supermercados y almacenes de cadena?

Gráfica 15. Resultado encuesta pregunta 15.

4.2 Análisis de la demanda

Para el año 2017 el crecimiento del PIB fue moderado (1,8%), sin embargo, el sector agropecuario presentó un crecimiento del 4,9%, donde el subsector hortifrutícola se destaca con relación al crecimiento significativo del área y la producción específicamente en cultivos como mora, pasifloras, mango, aguacate, y piña (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018).

De tal manera, entre los productos más destacados se encuentra la mora, reportando un crecimiento de más de 10% anual.

Tabla 2. Relación de áreas sembradas de las principales líneas hortifrutícolas 2016-2017 Colombia

CULTIVOS	2016	2017	Crecim. %	% Partic.
PLATANO	475,613	502,909	6%	49%
CITRICOS	99,986	104,367	4%	10%
AGUACATE	65,000	71,459	10%	7%
MANGO	36,869	42,982	17%	4%
ÑAME	41,229	46,430	13%	4%
PIÑA	27,241	28,980	6%	3%
PASIFLORAS	17,718	19,662	11%	2%
COCO	19,160	19,555	2%	2%
GUAYABA	16,128	17,536	9%	2%
MORA	14,519	16,581	14%	2%
CHONTADURO	11,124	12,962	17%	1%
Otros cultivos	183,615	150,559		15%
Total	1,008,201	1,033,983	3%	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2018)

Cabe destacar que con relación a la producción por departamentos de las diferentes líneas hortifrutícolas, el departamento de Santander registra el segundo mayor crecimiento con un 9.8%, cifra que motiva la proyección de la empresa **enaMORA**, dado que es Santander el departamento donde se instaurará el primer cultivo de mora con manejo orgánico.

Tabla 3. Distribución de la producción nacional por departamentos

MES	2017	Partic. %
	Miles de Toneladas	
ANTIOQUIA	1.215	11.3%
SANTANDER	1.052	9.8%
VALLE DEL CAUCA	895	8.3%
META	699	6.5%
CORDOBA	674	6.3%
ARAUCA	615	5.7%
CUNDINAMARCA	611	5.7%
QUINDIO	529	4.9%
TOLIMA	494	4.6%
CALDAS	478	4.5%
BOYACA	439	4.1%
BOLIVAR	398	3.7%
NARIÑO	381	3.6%
CHOCO	321	3.0%
RISARALDA	285	2.7%
HUILA	268	2.5%
NORTE DE SANTANDER	265	2.5%
CAUCA	249	2.3%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2018)

En cuanto al consumo aparente y per cápita de frutas, a nivel nacional se estima que cada persona consume aproximadamente 248gramos diarios, muy por debajo de las recomendaciones de la FAO cuyo consumo mínimo está sobre los 400gramos; sin embargo se destaca que entre las frutas más consumidas se encuentra la mora (Frutas y hortalizas, 2018), siendo este el principal producto ofrecido por **enaMORA**.

De tal manera, la proyección a futuro para la producción y comercialización de frutas, particularmente en el departamento de Santander presenta un crecimiento favorable y permanente.

Además, el producto ofrecido por **enaMORA**, la mora de Castilla, es un producto que escasamente se presenta para ser consumido como fruta fresca, es decir, no es

consumido en la mesa tal cual se obtiene en campo, es más consumida en preparaciones como jugo natural, jugo industrializado, postres, pulpas, néctares, concentrados y mermeladas, con un amplio uso en pastelería y repostería (Franco y Giraldo, 2016).

De tal manera, la producción y comercialización de mora presenta una alta demanda, además cabe resaltar que debido a las características fitosanitarias propias del cultivo de mora, generalmente los productores aplican gran cantidad de fungicidas, plaguicidas y sustancias químicas que contaminan el fruto y que por tanto, pueden resultar en un perjuicio para el consumidor final; sin embargo, el producto que ofrece **enaMORA**, es un fruto de manejo orgánico libre de químicos contaminantes, característica que le otorga un valor agregado al producto y cuya demanda se incrementa día tras día debido a los requerimientos alimenticios, nutricionales y ambientales de los consumidores quienes se preocupan por la procedencia de los alimentos (Ebratt, 2018).

4.3 Nicho de mercado

Para la comercialización del producto ofrecido por **enaMORA**, se identificaron las siguientes variables de demanda como clientes potenciales:

- Mercado especializado: tiendas de productos orgánicos, restaurantes especializados en preparaciones con productos orgánicos, asociaciones que comercialicen productos orgánicos o exhiban dichos productos en ferias o espacios para su comercialización en grupos privados, entre otros (Bioplaza, 2019, Ecorganicos de Colombia, 2019; Fedeorgánicos, 2019; Grupo Éxito, 2017).

- Mercado local o individual: Haciendo referencia a tiendas de barrio, instituciones privadas o públicas como insumo de restaurante, entre otros.
- Capacidad adquisitiva: Teniendo en cuenta que el producto ofrecido presenta un valor agregado al ser de manejo orgánico y de acuerdo al planteamiento inicial de la empresa se contempla que la capacidad adquisitiva del cliente potencial está enmarcada en el tipo de negocio que pretenda comercializar el producto, desde una tienda local hasta el mercado especializado.

Así, el producto va dirigido a personas de todo rango social como consumidor final, contemplado su comercialización mercados de tienda, instituciones y almacenes de cadena, ya que este producto hace parte de los alimentos que se incluyen en la canasta familiar de la población colombiana de manera tradicional, sobretodo en su adquisición para la elaboración de jugo natural y postres para el acompañamiento del almuerzo y/o cena diariamente.

Cabe destacar que al tratarse de un producto con características particulares como lo es el producto orgánico, se entiende que este hace parte de un mercado especializado; sin embargo, debido a la naturaleza del mercado y el producto, ello no representa una limitante para su comercialización en diferentes escenarios, siempre y cuando se logre captar el interés de los clientes potenciales para la comercialización del mismo, reconociendo que el precio de comercialización del producto varía significativamente del precio de la mora cultivada bajo agricultura tradicional (FAO, 2019).

4.4 Determinación del precio

Para determinar el precio del producto ofrecido por **enaMORA**, se consideraron dos referencias de precio básicas, por un lado el precio histórico de la mora de Castilla producida de manera general sin ningún tipo de especificación o particularidad, precio obtenido de la central de mercado nacional (Corabastos, 2019), donde el valor por kilo actual se encuentra sobre los \$3.000.

Ilustración 4. Histórico de precio de la mora de Castilla

Fuente: Corabastos, (2019)

Y el valor de la mora de Castilla de manejo orgánico en diferentes marcas que podrían ser la competencia directa de la empresa, encontrándose el precio por kilo entre los \$7.600 y \$15.000.

Cabe destacar que en la búsqueda de mercados especializados para la comercialización de la mora de castilla no se obtuvieron numerosas empresas dedicadas a dicha labor, se destaca la mención de almacenes de cadena que comercializan algunos productos orgánicos como la cadena de almacenes Éxito y Carulla encontrándose a la fecha dos tiendas especializadas para el comercio de productos naturales y orgánicos

denominadas “FreshMarket” ubicadas en la ciudad de Bogotá y tienda online del grupo éxito (Grupo Éxito, 2017; Dinero, 2018; Lozano, 2018;), y algunas empresas que comercializan productos orgánicos no específicamente mora entre las cuales están: Gastronomy Market (Dinero, 2018), Ecorganicos de Colombia (Ecorganicos de Colombia, 2019), Clorofila orgánico, La Ecotienda, Donostia y Tábula, Bio Plaza (Valero, 2017), SUNA restaurante y mercado (SUNA, 2019), Mini-Mal ‘Cocina Contemporánea Sorprendentemente Colombiana’, Fresco y Salvaje, Escarola orgánicos, The Planet Wok, Green Market, Viva Organic Store ‘Natural se siente mejor’, Kiva ‘Cocina de Origen’, Semilla de Mostaza, El Paraíso Orgánico ‘Tu Huerta Natural’, Mercado Campesino Ecológico-Comfandi, Verdeo. ‘Come sano, come rico, come Verdeo’, La Legumbrería, ‘Cocina de Mercado’, Ceres Mercado Orgánico, Col y Flor ‘Tienda de Comercio Justo’, Jardín Botánico Medellín (Bernal, 2012), Biotech hidropónica, Tierraverde Colombia Orgánicos S.A.S, Distribuidora de Alimentos Orgánicos y Arte Indígena del Comercio Justo, CorpoCampo (productos del campo), 3h Productos orgánicos, La Canasta, Ecohuertas (Revista La Barra, 2019), Federación de Prosumidores Agroecológicos Agrosolidaria “51 seccionales a nivel nacional, en 9 departamentos de Colombia con presencia en el departamento de Santander- Seccional Charalá” (Agrosolidaria, 2015), y Bioplaza (Bioplaza, 2019), siendo estas empresas potenciales clientes para la comercialización del producto final ofrecido por **enaMORA**, dado que se trata de empresas que ya comercializan o utilizan productos orgánicos dentro de sus actividades, abarcando así el mercado especializado de productos orgánicos.

Tabla 4. Competencia en el mercado orgánico

MARCA	PRODUCTO	PRECIO POR KILOGRAMO	CONTACTO
Mora orgánica certificada	\$15.000	http://www.organicosbalu.com/productos.php
Mora orgánica	\$9.600	https://organicosysaludables.com/tienda/frutas-organicas/mora-organica/
Mora orgánica congelada	\$7.600	https://www.merkaorganico.com/productos/mora-organica-congelada-x-500-g/
Pulpa de fruta congelada 100% natural	\$12.000	https://www.frugy.com/mercado%20nacional.html

Fuente: Elaboración propia

Es preciso mencionar en este momento lo relacionado al proceso de certificación del producto orgánico, dado que de las cuatro empresas consultadas, sólo una señala poseer sello de certificación, lo cual estaría sujeto a verificación y sin embargo, el precio por kilogramo no presenta diferencia extrema con relación a las otras empresas.

Así, destacando que **enaMORA** es una empresa que desde su origen se dirige a la producción limpia, lo cual mitiga en cierto grado no sólo la inversión inicial en la aplicación de buenas prácticas agrícolas y haciendo un estudio comparativo con los precios en el mercado, teniendo en cuenta el costo de la inversión (tal como se aprecia en el estudio financiero) y con el propósito de obtener ganancias, en **enaMORA** se comercializará el kilogramo de mora de Castilla de manejo orgánico en \$10.000 ubicándose en un punto intermedio de acuerdo a los valores de referencia ya mencionados.

4.5 Certificación como producto orgánico

En Colombia se planteó el marco normativo oficial para la regulación, de la comercialización, producción y transformación de productos orgánicos en el año 2002 con la Resolución 0074, desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, posteriormente en el 2004 con la Resolución 0148 con la cual se crea el Sello de Alimento Ecológico, seguido en el 2006 de la Resolución 0187, una modificación en el 2007 de la Resolución del 2004 y la más reciente modificación a la norma en la Resolución 199 de 2016, donde “El esquema de regulación colombiano se sustenta principalmente en: certificación de los productos, el etiquetado de los mismos y adopción de un reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos” (Aguirre, 2016).

Ilustración 5. Relación línea del tiempo normatividad producto orgánico en Colombia

Fuente: Aguirre, (2016)

De tal manera, en Colombia se cuenta con el Sello de Alimento Ecológico como símbolo que identifica a los productos orgánicos, biológicos o ecológicos destacando que para su obtención no se ha empleado ningún tipo de químico que afecte la naturaleza del producto y la salud del consumidor, además se acredita que el proceso de cosecha, postcosecha y comercialización se realiza siguiendo las Buenas Prácticas Agrícolas, enmarcando las siguientes características básicas:

- Suelos e insumos: No uso de insumos prohibidos asegurando un tiempo de conversión de entre 1 y 3 años, tiempo en el cual, no se puede utilizar.
- Semillas: Certificadas, orgánicas ya que el producto debe ser orgánico desde su origen.
- Separación de lo orgánico y lo convencional: a nivel de producción se evalúan las barreras físicas naturales, la separación de cultivos y la contaminación de fuentes de agua.
- Trazabilidad de la cadena de suministro: cada actividad debe ser registrada y accesible a las entidades de control.
- Cuando se sea parte de un grupo de productores: se debe tener una administración central responsable del cumplimiento del reglamento interno, operar bajo un sistema interno de control o sistema de control de calidad, tener información centralizada de los integrantes del grupo, velar por que la administración central tenga relación directa con los integrantes (Aguirre, 2016).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
ALIMENTO ECOLÓGICO

Ilustración 6. Sello Alimento Ecológico

Fuente: Medium Corporation, (2018)

En la actualidad, para acceder a la certificación se puede acudir directamente al Ministerio de Agricultura, o a las cinco entidades definidas por el mismo para tal fin:

Organismo de certificación	Sello del certificador
BCS ÖKO Garantie Colombia S.A.S
ECOCERT Colombia Ltda
Certificadora Biotrópico S.A.S
Ceres Colombia Ltda	<div>Certificadora de estándares orgánicos y ambientales</div>

Ilustración 7. Organismos de certificación en Colombia Sello de Alimento Ecológico

Fuente: Elaboración propia

El otorgamiento del sello no tiene costo y de acuerdo a la normatividad, será aprobado por el periodo de vigencia de la certificación ecológica de los productos; sin embargo, la evaluación realizada por el organismo de certificación, sí debe ser remunerada, dichos costos anteriormente sobrepasaban los 30 millones de pesos, pero en la actualidad debido a

las gestiones y participación activa de Fedeorgánicos, los costos se encuentran por el orden de \$3.200.000 en adelante, para agrupaciones de productores de alrededor de veinte miembros, cabe destacar que dicho valor varía de forma particular de acuerdo a las características propias de cada productor, dependiendo a su vez de las dimensiones del mismo y por tanto el tiempo destinado para la inspección, y las auditorías (Aguirre, 2016).

Cabe destacar, que dicha certificación es requerida para la exportación del producto y que el tiempo para su adquisición depende del proceso individual o colectivo según sea el caso, con relación a **enaMORA**, se plantea la obtención de la certificación a largo plazo en un periodo no inferior a los tres primeros años del ejercicio dadas las demandas y requerimientos legalmente establecidos; sin embargo, cabe denotar que a nivel nacional se pretende adquirir la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas de acuerdo con la norma NTC 5400 BPA la cual:

Define los requisitos generales y las recomendaciones de Buenas Prácticas Agrícolas que sirvan de orientación a los productores de frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas, frescas, tanto para el mercado nacional, y el de exportación, como para la agroindustria, con el fin de mejorar las condiciones de la producción agrícola con un preventivo, en busca de la inocuidad, la competitividad, la seguridad de los trabajadores y el desarrollo sostenible (Castro, Burgos, y Parra, 2012).

Así, la certificación BPA, es expedida y vigilada por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, obteniendo los siguientes beneficios:

1. Mayor aceptación del producto, por ser productos inocuos libre de residuos, plagas y enfermedades que afectan al consumidor.
2. Mayor confianza para los compradores.
3. Mayor posibilidad de acceder a mercados.

4. Facilita un mayor control del proceso productivo por la obtención de mejor y nueva información sobre su propia producción, merced a los análisis de laboratorio y a los sistemas de registros (trazabilidad).
5. Mejoras en sistemas de gestión y calidad de los productos.
6. Le permite obtener un producto diferenciado por calidad e inocuidad, lo que puede implicar un mayor precio de venta.
7. Aumenta la competitividad por reducción de costos en el proceso de producción.

Dicha certificación no es obligatoria; sin embargo, es ampliamente recomendada para ser implementada en cultivos ya que garantiza la inocuidad de los alimentos; además, esta certificación no tiene ningún costo, el ICA certifica gratuitamente, la única condición es que el productor debe tener el predio previamente registrado, y el registro representa un monto que no supera por lo general tres salarios mínimos mensuales de acuerdo con la Resolución No.00005828 de 2019 "Por medio de la cual se modifica la Resolución No. 00040063 de 2018" y Resolución 00040063 de 28 de diciembre de 2018 por la cual se actualizan las tarifas de los servicios técnicos que presta el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA (Procolombia, 2019).

Además, se plantea que **enaMORA** en el mediano plazo se vincule a Fedeorgánicos y así entrar en proceso de certificación iniciando con la adquisición del sello Producto Apoyado por Fedeorgánicos con una certificación por confianza (Fedeorgánicos, 2019).

¡CONOCE NUESTRO NUEVO SELLO!

Ilustración 8. Sello Fedeorgánicos

Fuente: (Fedeorgánicos, 2019)

8. Plan de Mercadeo

a. Estrategias de distribución

La Distribución del producto producido y comercializado por **enaMORA**, se realizará a través de canales tales como: tiendas de barrio, almacenes mayoristas, supermercado, almacenes de cadena, colegios, centrales de abastos, plazas de mercados y en general, establecimientos comerciales con gran afluencia de clientes, así como la distribución a través de medios tecnológicos (en línea y redes sociales).

A través de contactos telefónicos y correos electrónicos los consumidores tendrán la oportunidad de realizar sus pedidos con descuentos dependiendo si son clientes con mayor frecuencia en el mercado.

b. Estrategias de promoción

Para las estrategias de comunicación para la empresa productora y comercializadora de mora **enaMORA**, se propone hacer uso de los diferentes medios publicitarios actuales que favorezcan el posicionamiento del producto y la empresa en diferentes cadenas de mercado (González, 2019).

Entre las estrategias destacadas se emplearán:

- Marketing directo: a través de folletos y tarjetas.
- Telemarketing: distribuyendo la información a través del teléfono.
- Prensa: publicación de artículos en diarios locales y si es posible nacionales.

- Página Web: diseño de página web o en su defecto blog interactivo.
- Radio: comunicación local, provincial o regional.
- Promoción: degustación en cadena de mercado y descuentos por cantidad de compra.
- Red de ventas: generar vínculos con aliados del sector.

c. Marketing

Objetivo de Marketing

- Liderar la participación en el mercado, a partir de la introducción del producto al precio más bajo en relación con la competencia, para dar a conocer el fruto y a largo plazo ser reconocidos.
- Obtener posicionamiento en el mercado.

Estrategia de Segmentación de Marketing

La estrategia de segmentación del marketing más apropiada para el manejo del producto es la estrategia de reconocimiento puesto que es un producto de muchos años atrás, por lo cual quiere enfocar sus esfuerzos en él a través de la realización de una sola mezcla de mercadotecnia, que lo dirigirá a un solo segmento de mercado que se ha descrito con anterioridad.

Esta estrategia genera un gasto mínimo por lo cual también es beneficioso económicamente para la empresa.

Expectativas de Ventas

El público está dispuesto a comprar productos naturales de manejo orgánico incluso a un valor superior al producto que ha sido manejado de manera tradicional con aplicación de fungicidas y sustancias químicamente elaboradas, dado que al ser un producto orgánico, éste beneficia la salud del consumidor, le ayuda a fortalecer su cuerpo y a su vez se materializa en un bienestar para sus seres queridos o pares, estando dispuesto a invertir el valor necesario para adquirir un alimento saludable libre de químicos que perjudiquen a largo plazo la salud.

Merchandising

El producto de **enaMORA**, llegará al cliente por medio de canales minoristas y mayoristas en tiendas tales como supermercados, tiendas de barrios, plazas de mercado, abastos, almacenes de cadena, entre otros abarcando el mercado local o individual y el mercado especializado; donde el cliente tendrá la oportunidad de comparar precios y beneficios, por lo tanto, será de gran ayuda la utilización del merchandising, con el cual se definirán y concretarán muchas compras en el punto de venta.

d. Fidelización

La empresa **enaMORA**, desde su filosofía se compromete con sus clientes a brindar un producto que figurativa y literalmente enamore al consumidor dadas las características

de alta calidad, con un producto de manejo orgánico que asegura un total beneficio alimenticio y nutricional.

Además, con el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, asegura a sus clientes precios asequibles, un servicio al cliente eficiente y eficaz que supla las necesidades del consumidor, con altos estándares de calidad y cumplimiento.

e. Postventa

Con relación a las relaciones posteriores a la adquisición del producto, enaMORA garantiza a su clientela:

- Cumplimiento y calidad en los procesos desarrollados
- Ejercicio de las buenas prácticas agrícolas
- Mantenimiento de los vínculos comerciales a través de un servicio humano y cordial
- Satisfacción total del consumidor materializado en la comercialización de un producto natural, delicioso al paladar y con excelente valor nutricional.

9. Estudio de Operaciones

9.1 Diagrama de flujo: Organización y formalización del proceso

Ilustración 9. Diagrama de flujo: Organización y formalización del proceso

Fuente: Elaboración propia, modificado de Cámara de Comercio de Bogotá, (2015)

Tal como se aprecia en el diagrama de flujo el plan de negocio para la enaMORA contempla desde la planeación del mismo hasta la comercialización del producto final, pasando por el proceso de producción que a su vez inicia desde el establecimiento del cultivo (preparación del terreno), propagación, siembra de plástulas en vivero y posteriormente en campo, mantenimiento del cultivo, instalación del tutoriado de plantas, la cosecha frutos, el manejo en poscosecha de frutos y finalmente el proceso de comercialización; contemplado así todo el plan operativo a desarrollar de acuerdo al perfil de la empresa, en la tabla 5, se aprecia el tiempo estimado para la ejecución de cada uno de los procesos contemplados en el diagrama de flujo, donde el periodo de producción se estima sobre los 385 días para la obtención de la primera cosecha, con un periodo de estabilización de la misma de alrededor de 5 meses, para una productividad constante de entre 12 a 15 años por planta sembrada, cabe destacar que el tiempo estimado de producción está dado por el estudio del ciclo vital del material vegetal empleado.

“Una vez comienza la etapa de maduración, la planta incrementa su producción paulatinamente hasta los 18 meses, tiempo en el cual se estabiliza, continua produciendo por aproximadamente 12 a 15 años, dependiendo del manejo que se le realice al cultivo” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Resultando oportuno considerar que se proyecte una viabilidad teórica del material vegetal que oscila entre los 12 a 15 años, reconociendo la susceptibilidad del cultivo a variables tales como las condiciones climáticas, la calidad del suelo, entre otras y a su vez que al tratarse de un manejo orgánico se supone una respuesta favorable del suelo y

el material vegetal a la no exposición de químicos que deterioran su calidad y productividad a largo plazo (Delgado, 2012).

Tabla 5. Tiempo estimado de producción

PROCESO	TIEMPO ESTIMADO
Planeación y adecuación del terreno	30 días
Propagación	10 a 30 días
Vivero	45 a 70 días
Siembra de plantas Transplante	30 días
Floración	270 días
Formación del fruto	
Maduración del fruto	
Tiempo de producción primera cosecha	385 días
Tiempo estabilización de la producción después de la primera cosecha	150 días
Tiempo estimado de productividad	12 a 15 años

Fuente: Elaboración propia. Modificado de Cámara de Comercio de Bogotá, (2015)

9.2 Caracterización básica del cultivo orgánico de mora de Castilla

La mora de Castilla es una variedad que presenta en la actualidad un gran potencial para su exportación, destacando que al tratarse de un producto orgánico su valor como producto de exportación aumenta, dada la preocupación mundial que la población experimenta en la actualidad frente al cuidado de su salud y del medio ambiente, lo cual se materializa en el incremento de la demanda de los productos orgánicos tanto a nivel nacional como internacional (Delgado, 2012).

Por ser un cultivo que se adapta bien al clima frío moderado, la mora se convierte en una alternativa económica y social para aquellas zonas de ladera marginales demasiado altas para producir café y para predios de economía campesina y minifundios (Delgado, 2012).

Con relación a las necesidades del cultivo de mora cabe destacar el suelo como principal elemento para el establecimiento del cultivo, siendo de preferencia suelos franco arcillosos, con alto contenido de materia orgánica, ricos en micro y macro elementos como fósforo, calcio, magnesio y potasio, con buen drenaje, con un pH promedio de 5,7 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Otra de las necesidades del cultivo está relacionada con las condiciones climáticas, destacando que la mora presenta una adaptabilidad considerable, los mejores resultados se obtienen en altitudes entre los 1.800 a 2.400 m.s.n.m, considerandose una temperatura óptima entre los 12 a 16°C, produciendo un nivel de humedad ambiental mediano a bajo (Ebratt, 2018).

Con relación a la utilización de la mora, se reconoce su valor nutricional como fuente de minerales, fibra y vitaminas, rica en polifenoles como las antocianinas que a su vez están relacionadas con actividad anticancerígena, anti-inflamatoria, respuesta inmune, antioxidante y en la prevención de enfermedades cardiovasculares, cáncer y diabetes, lo cual resulta de gran interés para el consumidor final, propiedades del fruto que de darse un manejo orgánico permanecen intactas sin ser disminuidas e incluso eliminadas por el contacto con sustancias químicamente elaboradas como fertilizantes y plaguicidas (Delgado, 2012).

Al producirse la mora orgánica, esta se caracteriza por ser el resultado de un sistema de producción agrícola que maneja racionalmente los recursos naturales, que evita el uso de sustancias químicas como plaguicidas y fertilizantes tóxicos para el consumidor final, por tanto, la producción orgánica implementa las prácticas ancestrales sin descartar el uso de tecnología no contaminante, articulando así el conocimiento empírico con el científico que beneficia al empresario, productor y consumidor (Franco y Giraldo, 2016).

Debido a la importancia de conocer el origen y manejo de la producción de alimentos, se hace necesario la certificación del producto orgánico para la exportación del mismo, mientras que a nivel nacional es más sencillo certificarse bajo las Buenas Prácticas Agrícolas que facilitan el reconocimiento de los procesos amigables con el planeta y el uso restringido de sustancias químicas, sumado al proceso de certificación por confianza que se adopta al ser parte de una asociación reconocida de productores, para el caso la Federación de Federación de Orgánicos de Colombia (Fedeorgánicos, 2019).

Además, para la producción y comercialización de la mora a nivel nacional se debe contar con el registro INVIMA, el reconocimiento por parte del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, así como el registro mercantil ante la Cámara de Comercio pertinente para efector legales y comerciales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Para el proceso de certificación se debe contar con requisitos previos y se contemplan diferentes etapas “Es necesario inspeccionar y certificar cada paso del producto, desde la semilla, la siembra, el manejo en campo, la cosecha, almacenamiento, transporte, procesado si existe, y empaque” (Delgado, 2012).

Con relación a la producción orgánica de la mora y las BPA se debe contemplar los siguientes procesos para la preparación del suelo: labranza, trazado del huerto, ahoyado, densidad de la plantación; con relación al material vegetal se recomienda preferiblemente que sea de forma sexual a partir de la semilla ya que permite mayor vida productiva a la futura planta, aunque por temas de viabilidad de las semillas y plántulas se utiliza la propagación asexual como lo son: las estacas y los tipos de acodo (rastrero y de punta) (SIPSA, 2013).

El ciclo del cultivo se enmarca en tres etapas claves, una primera etapa de obtención de plántulas, una segunda etapa de formación y desarrollo vegetativo y una tercera etapa de producción que inicia por lo general sobre los ocho meses después del primer trasplante y se mantiene constante durante varios años.

De acuerdo con el método de propagación utilizando la obtención de una nueva planta puede tomar de 10 hasta 30 días, desde el momento que se realiza la propagación asexual posteriormente se inicia la etapa de vivero que puede tomar entre 45 y 60 días para que estén listas las plantas para el trasplante a sitio definitivo. Contando desde el momento del trasplante, a los ocho meses se inicia la producción, la cual se va incrementando hasta estabilizarse en el mes 18. Se presenta uno o dos picos bien marcados de cosecha dependiendo de los periodos de lluvia en cada zona, se estima una vida útil de 12 a 15 años dependiendo del manejo que se le dé (Delgado, 2012).

El cultivo de mora por su naturaleza requiere de labores culturales aún más tratándose de un cultivo de manejo orgánico en el cual la mano de obra se intensifica, requiriendo en

primera instancia de un sistema de conducción dado que se trata de una enredadera, resultando de vital importancia el establecimiento de un sistema que asegure la iluminación y aireación adecuada a cada planta, encontrando diferentes sistemas como el sistema tradicional (no recomendado) porque dificulta las labores culturales del cultivo, el sistema de chiquero o soporte de andamio de madera (eficiente, ligeramente costoso), sistema de espaldera sencilla o compuesta, doble o de cama, en T, en doble T, (eficiente, económica); las podas como labor cultural fundamental para el mantenimiento y sostenibilidad del cultivo, como control de crecimiento que favorece la producción y la calidad del producto debido a su impacto directo sobre el manejo fitosanitario del cultivo, existiendo varios tipos de podas: podas de formación (en las plantas recién trasplantadas), podas de mantenimiento o producción (descarte de ramas improductivas), podas de renovación (heladas, granizadas o ataques severos de algún hongo o un insecto) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Otra práctica fundamental en el cultivo de mora orgánica es la abonadura que consiste en emplear abonos ecológicos producidos a partir de materia orgánica, desechos de cosechas, estiércol, maleza y minerales que alimentan las plantas, mejorando la estructura física del suelo, evitando la compactación al brindar soltura del mismo y la promoción de microbios benéficos; entre algunos abonos se encuentran los restos vegetales, mezclas de estiércol de animales, compost, biol (mezcla de estiércol, agua, levaduras, melaza, leche, alfalfa), bocashi, (abono orgánico fermentado, utilización de microorganismos), abono verde (siembra de leguminosas y cereales), humus (producto de la lombricultura) (Delgado, 2012).

El manejo ecológico de plagas y enfermedades para el cultivo orgánico se basa en una práctica respetuosa donde se mantiene un equilibrio y los parásitos pocas veces se llegan a convertir en plagas y a su vez, las conocidas como malezas no son un problema porque estas mismas se utilizan en pro del cultivo, a continuación se relacionan las principales enfermedades y plagas y su manejo ecológico, resaltando que en general se debe dar un manejo cultural de acuerdo con Delgado, (2012):

- **PUDRICIÓN DEL FRUTO** (*Botrytis cinerea*): Tratamiento de plantines con *Trichoderma* sp. Sumado a la aplicación foliar de *Trichoderma* sp. más abono foliar orgánico a los síntomas.
- **LA ANTRACNOSIS** (*Colletotrichum* sp.): El manejo más recomendado para esta enfermedad es realizar las labores de podas a tiempo cada 15 a 20 días.
- **PUDRICIÓN DE RAÍCES**: Tratamiento de las plantas con **TRICODAMP** (*Trichoderma* sp.) Dosis: 50cc en 4litros de agua para remojar 1500 a 2000 plantas.
- **BACTERIOSIS o MANCHA ANGULAR** (*Xanthomonas fragariae*): Aplicaciones de caldo bordelés, en forma preventiva cuando se han detectado los primeros síntomas de la enfermedad.
- **MILDIÚ POLVOSO** (*Oidium* sp.): Para su manejo se recomienda podar las ramas afectadas y sacarlas del lote.
- **MILDEO VELLOSO** (*Peronospora* sp.): Para su manejo se recomienda podar las ramas afectadas y sacarlas del lote.

- **PERLA BLANCA** (*Margarodes* sp.): Es muy recomendable desinfectar el suelo, esta desinfección se realiza mezclando suelo, gallinaza y agua, dejando la mezcla durante 30 días cubierta con un plástico negro.
- **MOSCA DE LA FRUTA** (*Anastrepha* sp.): La aparición de la mosca se previene recolectando la fruta madura dos veces por semana y colocando trampas con feromonas.
- **BARRENADOR DEL TALLO** (*Epiallis* sp.): Se recomienda hacer aplicaciones al suelo de caldo de ceniza, hidrolatos y purines de ají, ortiga y helechos. También se pueden utilizar trampas de luz para capturarlos. Para su manejo se recomienda aplicar macerados de ortiga o pringa mosca, ajo y ají revueltos, purín de hierbabuena o albahaca.
- **TRIPS** (*Trips* sp.): Monitoreo permanente, si se detecta 1 ninfa por planta realizar la aplicación del biorregulador *Verticillium lecanii* intercalando con el polisulfuro de calcio 700cc/ 20 litros de agua → Para su manejo se recomienda aplicar macerados de ortiga o pringa mosca, ajo y ají revueltos, purín de hierbabuena o albahaca.
- **AFIDOS O PULGONES** (*Aphis* sp.): Utilizar Trampas Amarillas, 20 trampas/Ha, eliminar malezas y plantas hospederas, conservar enemigos naturales, realizar un monitoreo permanente, momento de aplicación a la detección de 1 pulgón por planta, aplicación de *Verticillium lecanii* 50 cc/20 litros de agua¹, aplicación de caldo sulfocálcico 500cc/20 litros (no aplicar en

floración), alternando con *Verticillium lecanii*, para su manejo se recomienda aplicar macerados de ortiga o pringa mosca, ajo y ají revueltos, purín de hierbabuena o albahaca, uso de polvos, extractos, aceites de plantas con propiedades insecticidas, reguladores de crecimiento, repelentes o que alteren el comportamiento de las plagas.

En general se recomienda, adecuada preparación y mantenimiento del suelo, construcción de cercas vivas, utilización de organismos benéficos (introducción, conservación y fomento, y liberación periódica de organismos benéficos), extractos de plantas: aplicación de extracto de Nim (*Azadirachta indica*), Violeta (*Melia azedarach*), Ajo (*Allium sativum*), Ají picante (*Capsicum frutescens*), Guanábana (*Annona muricata*), Tabaco (*Nicotiana tabacum*) (Delgado, 2012).

Con relación al riego, se recomienda el uso de suelos húmedos pero con bastante capacidad de drenaje, entre los cuales se destaca el goteo, microaspersión y riego corrido; al tratarse de un cultivo de manejo orgánico se recomienda idealmente el riego por goteo debido a que los otros sistemas de riego representan un posible incremento de la humedad relativa del cultivo y por ende la generación de plagas y enfermedades (Franco y Giraldo, 2016).

En la cosecha como práctica cultural previene el incremento de plagas y enfermedades “La mora esta lista para la cosecha, cuando cambia de color de rojizo a rosado y color morado o rojo oscuro esta labor es la etapa más delicada de todo el proceso productivo. En términos generales se considera que alrededor del 50% de los

frutos cosechados tendrán la calidad y requisitos para la exportación mientras el otro 50% se destinará al comercio local o individual (Delgado, 2012).

Para la labor de poscosecha, se recomienda el empaque directamente en campo, minimizando el magullamiento del fruto dado que este baja la calidad del fruto para exportación, e incluso se recomienda para el manejo del fruto de comercialización local, se debe trabajar en la sanidad en el campo eliminando los frutos defectuosos o de baja calidad sin mezclarlos con los de alta calidad, se debe inspeccionar el fruto en campo en un lugar con condiciones óptimas que no desmejoren la calidad del mismo, se debe pesar el fruto para exportación según los parámetros pertinentes, posteriormente se debe realizar un proceso de enfriamiento mediante aire forzado rápido para mantener las propiedades del fruto e impedir el deterioro del mismo y finalmente, mantener la cadena de frío (Castro, Burgos, y Parra, 2012).

Para el envase (contenedor primario que se halla en contacto interno del producto y que de ordinario llega hasta el consumidor), y embalaje (contenedor secundario que puede o no llevar varios envases para facilitar su unificación, manipulación, almacenamiento y transporte) de la mora se recomienda recipientes de plástico, madera o cartón, deben proteger, preservar, almacenar y exhibir los productos (Delgado, 2012).

9.3 Distribución de planta

Para la planta de la empresa **enaMORA**, se cuenta con un terreno de 5.000m², en el cual se adecuará un invernadero para la propagación y mantenimiento de semillas, la plantación contará con un total de 1.300 plantas, ubicadas en calles conservando una distancia de 2,50m entre calles y de 1,50m entre planta y planta, una oficina, el área de poscosecha con un cuarto frío donde se realizará la selección de cosecha y se procederá al empaque para distribución.

Ilustración 10. Distribución de planta enaMORA.

Fuente: Elaboración propia

9.4 Costo de producción

Los costos estimados para el establecimiento del cultivo de mora durante el primer año en un área de 5.000m², se determinaron a partir de las cifras registradas por Escobar, (2015), Cámara de Comercio de Bogotá, (2015) y Minagricultura, (2016), donde se estima que el costo de producción tiende a un alza del 13% anual.

Tabla 6. Costos de producción provisión a 5 años

CONCEPTO	0 año	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Insumos establecimiento	\$1.295.700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Insumos de sostenimiento	\$0	\$987.535	\$947.535	\$977.535	\$937.535	\$897.535
Análisis de suelo	\$3.532.500	\$98.754	\$94.754	\$97.754	\$93.754	\$89.754
Semillas	\$1.439.650	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Manejo de plagas y enfermedades	\$389.000	\$592.521	\$568.521	\$586.521	\$562.521	\$538.521
Mano de obra	\$4.418.500	\$7.604.020	\$7.296.020	\$7.527.020	\$7.219.020	\$6.911.020
Transporte	\$0	\$592.521	\$568.521	\$586.521	\$562.521	\$538.521
Total de inversión	\$11.075.350	\$9.875.350	\$9.475.350	\$9.775.350	\$9.375.350	\$8.975.350

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que por tratarse de un cultivo de manejo orgánico, en los costos de producción se destaca la inversión en análisis del suelo, la reducción en insumos de establecimiento y sostenimiento debido a la no utilización de sustancias químicas que por lo general son de elevados costos, así como la mano de obra que se considera como la

inversión más alta, propia de los cultivos de manejo orgánico que aportan significativamente en la generación de empleo (Delgado, 2012; (FAO, 2019).

Además cabe señalar que las semillas empleadas para el establecimiento del cultivo deben ser semillas certificadas preferiblemente de procedencia orgánica tal como lo contempla la reglamentación y legalización de los cultivos orgánico de acuerdo con la Resolución 000199 del 10 de Agosto de 2016 (Fedeorgánicos, 2019), por tanto las semillas serán adquiridas con alguna de las distribuidoras de semillas certificadas y referenciadas directamente por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, de allí el costo de la inversión en la misma.

Con relación al transporte del producto, éste se debe realizar siguiendo los lineamientos señalados en la Resolución 187 de 2006 donde se indican los requerimientos mínimos para el almacenamiento y transporte de productos ecológicos y convencionales:

ARTICULO 46. CONDICIONES GENERALES. a) Cuando se almacenen o transporten productos ecológicos y convencionales, deberán adoptarse las medidas necesarias para evitar que estos se mezclen. b) Para impedir cualquier tipo de contaminación por agentes internos o externos inherentes al medio de transporte o al espacio de almacenamiento, se adoptarán las medidas necesarias que garanticen su preservación y eviten su contaminación. c) Se deben evitar tratamientos con plaguicidas en almacenes y medios de transporte, que sirvan para productos ecológicos. d) El empaque deberá cumplir con lo establecido en el Capítulo VIII del presente Reglamento. e) El almacenamiento deberá estar libre de plagas e insectos y ser apropiado para alimentos ecológicos certificados. f) Las áreas del almacenamiento y los contenedores de transporte deben ser limpiados usando métodos y materiales permitidos el Anexo IV del presente Reglamento (Resolución 187 de 2006).

9.5 Inversiones en Construcciones y edificaciones

Con relación a la construcción y edificaciones, se requiere de la construcción de un invernadero de 90m², el cual se realizará inicialmente en madera inmunizada, con cubierta de plástico, con corinas corredizas y adaptación de polisombra cuyos costos se relacionan a continuación, se requiere de la construcción de una oficina para el manejo de papelería y recurso humano la cual se adaptará en un container de propiedad de uno de los socios inversionista, por tanto, no se invertirá capital en esta.

Para la poscosecha y empaque se construirá un espacio en ladrillos y cemento, con enchape interno de suelo a piso, con sus respectivos mesones y un cuarto frío para la conservación de la cosecha, cuyos costos se relacionan posteriormente.

Tabla 7. Construcción y edificaciones empresa enaMORA

CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIONES	INVERSIÓN
Invernadero	\$10.000.000
Poscosecha y cuarto frío	\$15.000.000
Oficina (Container)	\$10.000.000
Total costo inversión en infraestructura	\$35.000.000

Fuente: Elaboración propia

9.6 Balance de apertura

La inversión inicial procede de recursos propios de los socios aportados, recursos que se distribuirán en los gastos de inversión para el año 0 o año de establecimiento (costos de producción, construcción y edificaciones, activos fijos, gastos de administración).

Tabla 8. Balance de apertura enaMORA

Balance Inicial	
ACTIVO	
Activo corriente	
Caja	\$54.694.916
Total Activo Corriente	\$54.694.916
Activo Fijo	
Terreno	\$30.000.000
Construcciones y edificaciones	\$35.000.000
Total Activo Fijo	\$65.000.000
Total Activos	\$119.694.916
PATRIMONIO	
Aportes sociales	\$119.694.916
Total Patrimonio	\$119.694.916
Total Pasivo+Patrimonio	\$119.694.916

Fuente: Elaboración propia

10. Estudio Organizacional

El recurso humano a partir del cual se proyecta establecer **enaMORA** como empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla localizada en Puente Nacional Santander, estará distribuido en cinco departamentos abarcando así todo el proceso productivo desde la cosecha en campo hasta la comercialización del producto final.

enaMORA propiamente contratará personal de la zona de Puente Nacional, debidamente capacitada y justamente remunerada que trabajarán en la consecución de los objetivos de la compañía, por lo que se encargará de:

1. La plantación de las Motas de Mora de Castilla en forma adecuada.
2. El cuidado de los Cultivos 100%.
3. Y la realización de cada uno de los pasos requeridos para el proceso de cosecha, postcosecha y comercialización.

a. Organigrama

En la siguiente ilustración se esquematiza el organigrama propuesto, destacando las funciones básicas de los diferentes departamentos, modelo empleado ampliamente en empresas del sector agropecuario.

Ilustración 11. Estructura administrativa propuesta

Fuente: Tomado de Campo de Lorca (2019)

b. Perfiles de cargo

- **Director:**

Persona responsable, con educación, preparación y experiencia, con capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas, que ejerce una comunicación asertiva con sus pares y personal a cargo, capaz de dar soluciones a problemáticas de diferente índole.

- **Jefe:**

Persona proactiva, comprometida, sociable, dinámica y respetosa, orientada en el cumplimiento de metas y objetivos, con habilidades de liderazgo, negociación, persuasión, y manejo de crisis, capaz de trabajar en equipo, capacidad de toma de decisiones, con capacidad de manejo y resolución de conflictos.

- **Operario:**

Persona responsable, enérgica, propositiva, comprometida y capacitada, capaz de desarrollar tareas repetitivas, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, hábil para la ejecución de instrucciones.

c. Manual de funciones

- **Director:**

- Responsable de producción en finca
- Responsable de la logística de producción
- Responsable de administración de recursos (humano, materia prima y materiales)
- Jefe de personal
- Orientar, organizar y controlar los procesos
- Planificar estrategias

- **Jefe:**

- Responsable de calidad y protocolos
- Responsable de ejecución de programaciones
- Coordinar procesos
- Responsable de aprovisionamiento
- Responsable de marketing y comunicación
- Responsable de recursos (humano, materia prima y materiales)

- **Operario:**

- Realizar labores del cultivo
- Manejo de maquinaria en los diferentes procesos
- Desarrollo de actividades técnicas
- Ejecución de instrucciones de superiores

d. Requisitos legales del proyecto

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (**CIU**), en cumplimiento con la Resolución 139 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la empresa **enaMORA**, se encuentra bajo el código 0121 (Cultivo de frutas tropicales principalmente, contemplando de acuerdo a la actividad de la empresa los códigos 4631(Comercio al mayor de productos alimenticios) y 4721 (Comercio al por menor de productos agrícolas).

Requisitos comerciales: Registro en Cámara de Comercio

La empresa **enaMORA**, se creará bajo la figura inicial de persona natural, dado que es la opción recomendada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para emprendedores, ya que no tendrá que desplegarse estructuras jurídicas ni de administración complejas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019), para lo cual se requiere de la siguiente documentación:

- Formularios RUES (Registro Único Empresarial y Social).
- Formato único con otras Entidades.
- Copia del documento de identificación con exhibición del original.
- Formulario PRE-RUT y Guía para determinar responsabilidades RUT- Persona natural.
- Verificación de razón social:

<https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Buscar Por Nombre Buscar Por Palabra Clave

Razón Social

enaMORA **Buscar**

El Nombre 'ENAMORA' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.

Se encontraron 100 registros. Mostrando página 1 de 17

Tipo	Documento	Camara	Matricula	Razón Social	Sigla	Categoría	Activo
C.C.		BUCARAMANGA	9000332627	ENAMORANDO A COLOMBIA			Si
C.C.	918554	MAGANGUE	0000003951	ENAMORADO ROMERO ITALO		Persona Natural	No
C.C.	1538942	MONTERIA	0000042164	ENAMORADO GUTIERREZ FIDEL ENRIQUE		Persona Natural	No
C.C.	6571793	MONTERIA	0000002733	ENAMORADO MUÑOZ JOSE MIGUEL		Persona Natural	No
C.C.	6575266	MONTERIA	0000006116	ENAMORADO PERALTA LUIS ALBERTO		Persona Natural	No
C.C.	6617037	SAN ANDRES	0000009222	ENAMORADO MONTALVO ANTONIO RAMON		Persona Natural	No

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Ilustración 12. Verificación razón social enaMORA

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, (2019).

e. Gastos administrativos

Tabla 9. Gastos administrativos

GASTOS	1 año
Registro en Cámara de Comercio	\$237.000
Gastos implícitos en registro (Apertura de cuenta bancaria, registro de libros y actas)	\$ 200.000
Registro Sanitario INVIMA Grupo 4 (Frutas y otros vegetales), Riesgo Alto (Alimento de mayor riesgo en salud pública)	\$5'465.566
Registro de marca (Signos distintivos) En línea	\$332.500
Registro de marca (Signos distintivos) En físico	\$384.500
Gastos de promoción	\$1'000.000
Servicios públicos	\$1'000.000
Requerimientos oficina	\$1'000.000
TOTAL	\$9'619.566

Fuente: Elaboración propia

Aclaración: La empresa **enaMORA** surge desde el establecimiento del cultivo (semillas orgánicas) con el propósito de trabajar sobre la base de las Buenas Prácticas Agrícolas BPA y el manejo orgánico del cultivo, lo cual implica la no aplicación de agentes químicos, tratándose de un cultivo limpio, amigable con el medio ambiente, sostenible y que aporta al crecimiento social al ser generador de empleo.

Siendo esta una meta a corto, mediano y largo plazo debido a los requerimientos para la certificación BPA y sello de Alimento Ecológico, procesos de certificación que

como tal son de gratuidad en Colombia, pero que sí refieren un costo debido a las auditorias y requisitos previos a la certificación, dichos rubros no se contempla en la fase inicial del cultivo dado que para su adquisición se requiere de un tiempo determinado de establecimiento y producción que está entre los 3 a 5 años de acuerdo con las características propias del cultivo, por tanto, dichos rubros se relacionarán en el momento pertinente como gastos administrativos.

f. Metodologías de motivación

En **enaMORA**, se aplicarán metodologías de motivación basadas en el fortalecimiento de la satisfacción del cliente interno, trabajando arduamente en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores vinculados en los diferentes procesos de la producción y comercialización de la mora de Castilla, a través de las siguientes estrategias:

- Jornada laboral justa
- Pausas activas dirigidas.
- Reconocimiento del desempeño de los trabajadores.
- Celebración de fechas socialmente aceptadas (día de la madre, día del padre, día de la mujer, día del hombre, fiesta para los niños, celebración navidad, entre otras).
- Talleres de distensión (aerorumba, pilates, aerobicas, entre otros).

g. Mecanismos de liderazgo

Con el propósito de generar liderazgo proactivo, en **enaMORA** se fortalecerán los siguientes aspectos:

- Participación de los trabajadores en comité de convivencia.
- Incentivos sociales y económicos al cumplimiento de metas y objetivos en cada departamento y en general.
- Se implementarán canales de comunicación que favorezcan la expresión de los trabajadores en los distintos niveles organizacionales.

8. Estudio Financiero

8.1 Inversión

La etapa de inversión se determinó por el período de un (1) año, como etapa de producción del proyecto, se estableció presupuestar a un término de cinco (5) años teniendo en cuenta el promedio de la inflación anual del año 2013 al año 2018.

De tal manera, posteriormente se muestra la inversión necesaria para la adquisición de los recursos necesarios para la consolidación de la empresa **enaMORA**, teniendo en cuenta que el primer año, se considera el año de establecimiento del negocio dado que por tratarse de un cultivo, no se podrá acceder al producto final sino hasta el doceavo mes de iniciada la siembra; sin embargo, dicha plantación produce normalmente entre 12 y 15 años seguidos de acuerdo con el ciclo fenológico del cultivo y las características propias del mismo, periodo durante el cual la ganancia supera la inversión.

Tabla 10. Inversión inicial

CONCEPTO	PORCENTAJE DE INVERSIÓN	COSTO
Insumos establecimiento	11,70%	\$1.295.700
Análisis de suelo	31,90%	\$3.532.500
Semillas	13,00%	\$1.439.650
Manejo de plagas y enfermedades	3,51%	\$389.000
Mano de obra	39,89%	\$4.418.500
Porcentaje total costo de producción		
Total costo de producción	100%	\$11.075.350

Fuente: Elaboración propia

8.2 Costo de operación

El costo de producir un kilogramo de mora es de \$1.108 para el año 1 (año de establecimiento del negocio) y se proyecta el costo para los primeros cinco años de producción.

Tabla 11. Costo de operación

Costo de producción por kg mora de Castilla	Año
\$1.108	1
\$988	2
\$948	3
\$978	4
\$938	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Provisión de costos a 5 años enaMORA

Años	1	2	3	4	5
Costos Variables	\$11.075.350	\$9.875.350	\$9.475.350	\$9.775.350	\$9.375.350
Costos fijos	\$14.019.566	\$7.857.000	\$8.088.000	\$8.330.550	\$8.585.228
Total Costos	\$25.094.916	\$17.732.350	\$17.563.350	\$18.105.900	\$17.960.578

Fuente: Elaboración propia

En la provisión de costos a 5 años (Tabla 12), se relacionan los costos fijos (todos aquellos costos que se deben asumir independiente de la operación misma como lo son los gastos de administrativos y la nómina, gastos que se deben pagar sin tener en cuenta la producción) como se aprecia en la Tabla 13, y los costos variables (Tabla 6) (todos aquellos que están directamente relacionados con la operación los cuales pueden variar dependiendo del nivel de producción).

Tabla 13. Costos fijos provisión a 5 años de operación

Años	1	2	3	4	5
Costos fijos					
Gastos administrativos	\$9.619.566	\$3.237.000	\$3.237.000	\$3.237.000	\$3.237.000
Nómina	\$4.400.000	\$4.620.000	\$4.851.000	\$5.093.550	\$5.348.228
Total Costos Fijos	\$14.019.566	\$7.857.000	\$8.088.000	\$8.330.550	\$8.585.228

8.3 Margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 89% lo cual quiere decir que por cada peso que venda la empresa se obtienen 89 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad.

Tabla 14. Margen de contribución

Año	1	2	3	4	5
Precio de venta	\$10.000	\$10.500	\$11.025	\$11.576	\$12.155
Costo variable unitario	\$1.108	\$988	\$948	\$978	\$938
Margen de contribución	\$8.892	\$9.512	\$10.077	\$10.599	\$11.218

Fuente: Elaboración propia

8.4 Presupuesto de ventas

Para el siguiente presupuesto de ventas se determinó un crecimiento anual del 5% en incremento en precio de acuerdo al promedio de variación de la tasa de índice de precios al consumidor (IPC) promediando el IPC de los últimos cuatro años.

Tabla 15. Presupuesto de ventas

Año	1	2	3	4	5
Kilogramos proyectados	495	5.000	5.000	5.000	5.000
Precio de venta por Kg	\$10.000	\$10.500	\$11.025	\$11.576	\$12.155
Ventas proyectadas	\$4.950.000	\$52.500.000	\$55.125.000	\$57.881.250	\$60.775.313

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que los kilogramos proyectados corresponden a la producción obtenida por las 1.300 plantas, teniendo en cuenta que para el primer año la cosecha que se obtiene es alrededor del 10% de la cosecha que se obtendrá a partir del año 2, cuando las plantas adquieren su grado de madurez y por ende su productividad se establece de allí en adelante (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015; Escobar, 2015; González, 2019).

8.5 Flujo de caja

En el flujo de caja proyectado, se observan los flujos netos de efectivo de la proyección realizada, iniciando en el año 0 (año de establecimiento del negocio) con \$\$29.950.000 y en el año 5 con \$150.518.151.

Teniendo en cuenta que la inversión inicial se proyecta con una producción constante de entre 12 y 15 años, se evidencia la viabilidad del negocio con unas cifras significativas en ganancias, con un bajo egreso anual.

Tabla 16. Flujo de caja enaMORA

Años	1	2	3	4	5
INVERSIÓN					
Inversión inicial	\$54.694.916	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INVERSIÓN	\$54.694.916	\$0	\$0	\$0	\$0
INGRESOS					
Saldo anterior en efectivo		\$29.950.000	\$64.717.650	\$91.687.076	\$119.948.181
Ventas totales	\$4.950.000	\$52.500.000	\$55.125.000	\$57.881.250	\$60.775.313
TOTAL INGRESOS	\$4.950.000	\$82.450.000	\$119.842.650	\$149.568.326	\$180.723.494
EGRESOS					
Costos de producción	\$11.075.350	\$9.875.350	\$9.475.350	\$9.775.350	\$9.375.350
GASTOS					
Administrativos	\$9.619.566	\$3.237.000	\$3.237.000	\$3.237.000	\$3.237.000
Compras activos fijos	\$4.600.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Nómina	\$4.400.000	\$4.620.000	\$4.851.000	\$5.093.550	\$5.348.228
Impuestos		\$0	\$10.592.225	\$11.514.245	\$12.244.766
TOTAL EGRESOS	\$29.694.916	\$17.732.350	\$28.155.575	\$29.620.145	\$30.205.343
FLUJO NETO DE ECTIVO	\$29.950.000	\$64.717.650	\$91.687.076	\$119.948.181	\$150.518.151

Fuente: Elaboración propia

8.6 Estado de resultados

El estado de resultados refleja utilidad neta de \$24.207.275, con un margen bruto de utilidad a partir del año 2 de 81%, un margen operacional de 66% y un margen neto de utilidad de 61%, lo cual indica que la estrategia de precios es adecuada, proyectándose la viabilidad del negocio.

Tabla 17. Estado de resultados enaMORA

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$4.950.000	\$52.500.000	\$55.125.000	\$57.881.250	\$60.775.313
Costo de ventas	\$11.075.350	\$9.875.350	\$9.475.350	\$9.775.350	\$9.375.350
Depreciaciones	\$1.750.000	\$1.750.000	\$1.750.000	\$1.750.000	\$1.750.000
Utilidad bruta de ventas	-\$7.875.350	\$40.874.650	\$43.899.650	\$46.355.900	\$49.649.963
Gastos Administrativos	\$14.019.566	\$7.857.000	\$8.088.000	\$8.330.550	\$8.585.228
Depreciaciones	\$920.000	\$920.000	\$920.000	\$920.000	\$920.000
Utilidad Operacional	-\$22.814.916	\$32.097.650	\$34.891.650	\$37.105.350	\$40.144.735
Utilidad Neta antes de Impuestos	-\$22.814.916	\$32.097.650	\$34.891.650	\$37.105.350	\$40.144.735
Provisión para impuestos 33%		\$10.592.225	\$11.514.245	\$12.244.766	\$13.247.763
Utilidad después de impuestos	-\$22.814.916	\$21.505.426	\$23.377.406	\$24.860.585	\$26.896.972
Utilidad del ejercicio	-\$22.814.916	\$21.505.426	\$23.377.406	\$24.860.585	\$26.896.972
Reserva legal 10%		\$2.150.543	\$2.337.741	\$2.486.058	\$2.689.697
UTILIDAD NETA	-\$22.814.916	\$19.354.883	\$21.039.665	\$22.374.526	\$24.207.275

Fuente: Elaboración propia

8.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en pesos expresa las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias y las unidades de producción necesarias para registrar utilidad nula.

Tabla 18. Punto de equilibrio enaMORA

Años	1	2	3	4	5
Costos Variables	\$11.075.350	\$9.875.350	\$9.475.350	\$9.775.350	\$9.375.350
Costos fijos	\$43.619.566	\$7.857.000	\$8.088.000	\$8.330.550	\$8.585.228
Unidades producidas	495	5.000	5.000	5.000	5.000
Costo variable unitario	\$22.374	\$1.975	\$1.895	\$1.955	\$1.875
Precio de venta	\$10.000	\$10.500	\$11.025	\$11.576	\$12.155
Punto de equilibrio (unidades kg)		922	886	866	835
Punto de equilibrio (pesos)		\$9.677.323	\$9.766.800	\$10.023.358	\$10.151.172
Comprobación		\$1.820.323	\$1.678.800	\$1.692.808	\$1.565.945
		\$9.677.323	\$9.766.800	\$10.023.358	\$10.151.172

Fuente: Elaboración propia

8.8 Balance general

Tabla 19. Balance general a 5 años

Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo corriente						
Caja	\$54.694.916					
Banco		\$29.950.000	\$64.717.650	\$91.687.076	\$119.948.181	\$150.518.151
Inventario						
Clientes						
Total Activo Corriente	\$54.694.916	\$29.950.000	\$64.717.650	\$91.687.076	\$119.948.181	\$150.518.151
Activo Fijo						
Terreno	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
Construcciones	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000	\$35.000.000
Equipos		\$4.600.000	\$4.600.000	\$4.600.000	\$4.600.000	\$4.600.000
Depreciación		-\$2.670.000	-\$5.340.000	-\$8.010.000	-\$10.680.000	-\$13.350.000
Total Activo Fijo	\$65.000.000	\$66.930.000	\$64.260.000	\$61.590.000	\$58.920.000	\$56.250.000
Total Activos	\$119.694.916	\$96.880.000	\$128.977.650	\$153.277.076	\$178.868.181	\$206.768.151
PASIVO						
Obligaciones Laborales		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Obligaciones Tributarias		\$0	\$10.592.225	\$11.514.245	\$12.244.766	\$13.247.763
Proveedores		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivos		\$0	\$10.592.225	\$11.514.245	\$12.244.766	\$13.247.763
PATRIMONIO						
Aportes sociales	\$119.694.916	\$119.694.916	\$119.694.916	\$119.694.916	\$119.694.916	\$119.694.916
Reserva Legal		\$0	\$2.150.543	\$4.488.283	\$6.974.342	\$9.664.039
Utilidades del Ejercicio		-\$22.814.916	\$19.354.883	\$21.039.665	\$22.374.526	\$24.207.275
Utilidades Acumuladas	\$0	\$0	-\$22.814.916	-\$3.460.033	\$17.579.632	\$39.954.158
Total Patrimonio	\$119.694.916	\$96.880.000	\$118.385.426	\$141.762.831	\$166.623.416	\$193.520.388
Total Pasivo+Patrimonio	\$119.694.916	\$96.880.000	\$128.977.650	\$153.277.076	\$178.868.181	\$206.768.151

8.9 Indicadores de viabilidad

VAN (VALOR ACTUAL NETO): \$212.706.060,10

Costo inicial -\$119.694.916

Ingresos año 1 \$29.950.000

Ingresos año 2 \$54.125.426

Ingresos año 3 \$80.172.831

Ingresos año 4 \$107.703.416

Ingresos año 5 \$137.270.388

VNA \$212.706.060,10

Interpretación:

VNA: MAYOR A 0: El proyecto es rentable

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO): 45%

Costo inicial -\$119.694.916

Ingresos año 1 \$29.950.000

Ingresos año 2 \$54.125.426

Ingresos año 3 \$80.172.831

Ingresos año 4 \$107.703.416

Ingresos año 5 \$137.270.388

TIR 45%

Interpretación:

El proyecto establece una inversión de \$119.694.916, basados en los flujos netos de efectivos proyectados se calcula una tasa interna de retorno de 45%, es decir que el proyecto promete una rentabilidad del 45% promedio anual, lo cual es un indicador favorable.

NOTA ACLARATORIA: Es preciso mencionar que el estudio financiero presentado se realizó de acuerdo a las investigaciones adelantadas por Cámara de Comercio de Bogotá, (2015), Castro, Burgos, y Parra, (2012), Escobar, (2015), Minagricultura, (2016) y González, (2019) con proyección económica a la fecha de acuerdo con el incremento del PIB anual, estudio que se desarrolló teniendo en cuenta la producción máxima posible por año desde el año 0 al año 5; sin embargo, al tratarse de un cultivo cuya naturaleza es de origen vegetal susceptible a diferentes variables ambientales, es posible que exista un margen de error relacionado con la disminución de la producción en campo, lo cual claramente se vería reflejado en las cifras proyectadas.

9. Conclusiones

- Con el desarrollo del plan de negocios se determinó que la viabilidad de la empresa **enaMORA** como empresa productora y comercializadora de Mora de Castilla, es favorable con una proyección exitosa como negocio lucrativo para los socios inversionistas teniendo en cuenta las proyecciones financieras de acuerdo a la inversión inicial y los indicadores de viabilidad.
- La empresa **enaMORA**, se presenta como un negocio con un planteamiento estratégico definido, trazado por su misión y visión que se materializa en los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, fundamentado en un filosofía de negocio innovadora con un claro concepto del producto destacando la marca, logo y slogan empresariales que evidencian la pertinencia y los fundamentos teóricos bajo los cuales se construye la idea de negocio.
- De acuerdo con el estudio de mercado, el plan de mercadeo y el estudio operacional realizado, la empresa **enaMORA** se proyecta como un negocio viable cuyo producto a producir y comercializar presenta un valor agregado que cuenta con una demanda considerable en el mercado nacional e internacional actual, donde las estrategias propuestas son coherentes con los requerimientos del sector agrícola para pequeños productores.
- El planteamiento organizacional de la empresa **enaMORA**, es adecuado y funcional para una empresa dedicada a la producción y comercialización de un producto agrícola al identificarse claramente los cargos, labores, requisitos y perfiles del

recurso humano necesario para el desarrollo del negocio desde el establecimiento del cultivo hasta la comercialización del producto final.

En consecuencia, producto de los estudios realizados para el desarrollo del presente plan de negocios, se determina la viabilidad de la empresa **enaMORA**, como un negocio lucrativo con una proyección realista, consecuente y acorde con la normatividad nacional destacando un proceso de crecimiento y establecimiento paulatino propio del tipo de negocio y el sector en el cual este se desarrolla.

Referencias

- Agrosolidaria. (8 de Enero de 2015). *Confederación Agrosolidaria Colombia*. Obtenido de <http://www.agrosolidaria.org/index.php/federaciones-y-seccionales>
- Aguirre, K. (2016). *Barreras para la obtención del sello único nacional de alimento ecológico para los productores agropecuarios*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bernal, M. (14 de Septiembre de 2012). *El Condimentario de Margarita*. Obtenido de Revista Diners: <http://www.elcondimentariodemargarita.com/2012/09/donde-comprar-y-comer-organico-en-el-pais/>
- Bioplaza. (2019). *Bioplaza*. Obtenido de <https://bioplaza.org/bioplaza/origen/nuestras-tiendas/>
- Biotrópico. (2018). *Propuesta de servicios para la certificación de producto*. Biotrópico.
- Borbón, S., Chaves, L., & Moreno, D. (2017). *Plan de negocios Huevo Orgánico*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual Mora*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (15 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.sintramites.com/sintramites/General/ComoSerEmpresario.html>
- Campo de Lorca. (2019). *Campode lorca*. Obtenido de <http://campodelorca.com/organigrama/>
- Castro, j., Burgos, G., & Parra, K. (2012). *Diagnóstico y propuesta de negocio para el cultivo de mora orgánica en el municipio de EL Colegio*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Corabastos. (2019). *Boletín Diario de precio*. Colombia.

Delgado, F. (2012). *Manejo orgánico de la mora*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Dinero. (22 de Mayo de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/carulla-abrio-su-segunda-tienda-freshmarket-en-bogota/258608>

Dinero. (5 de Julio de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-y-produccion-de-productos-organicos-en-colombia/259915>

Dinero. (23 de 10 de 2018). *Financiación, la clave para emprender en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/la-financiacion-es-la-clave-para-poder-emprender-en-colombia/263407>

Dinero. (3 de 12 de 2018). *Gobierno invertirá \$1.8 billones para sector agropecuario en 2019*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/inversion-del-gobierno-para-sector-agropecuario-en-2019/264941>

Dinero. (3 de 3 de 2019). *¿Cuánto crecerá la economía en el 2019?* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecera-la-economia-en-2019/267753>

Ebratt, E. (13 de 09 de 2018). *La mora, fruta nativa que merece más cuidado*. Bogotá, Colombia: Caracol.

Ecorganicos de Colombia. (2019). *Ecorganicos de Colombia*. Obtenido de <http://www.ecorganicosdecolombia.com/>

Escobar, C. (2015). *Cadena Productiva Nacional de la Mora*. Colombia: MINAGRICULTURA.

FAO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.

Obtenido de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>

Fedeorgánicos. (2019). *Fedeorgánicos.com*. Obtenido de

<http://www.fedeorganicos.com/sello-de-productos-afiliados/>

Franco, G., & Giraldo, J. (2016). *Corpoica*. Obtenido de

<http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/4039/1/Cultivo%20de%20la%20mora.pdf>

Frutas y hortalizas. (2018). Balance del Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola fase 2018.

Revista de la Asociación Hortifrutícola de Colombia ASOHORFRUCOL-FNFH, 62. 5.

García, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo

Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da Unimep*, 6. (2). 137-176.

González, X. (13 de 3 de 2019). *Asonegocios*. Obtenido de

<https://www.agronegocios.co/agricultura/mas-de-1300-familias-agricultoras-de-mora-lulo-guayaba-y-mango-detras-de-hit-social-2838641>

Grupo Éxito. (14 de Noviembre de 2017). *Grupo Éxito*. Obtenido de

<https://www.grupoexito.com.co/es/sala-de-prensa/noticias/nace-carulla-freshmarket-la-apuesta-de-diferenciacion-de-la-marca-premium-de-supermercados-del-grupo-exito>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

López, R. (2017). *Intrepretación de datos estadísticos*. Managua: UdeM.

- Lozano, R. (25 de Junio de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/tiendas-organicas-de-carulla-bajo-marca-freshmarket-235724>
- Maradei, F., Ardila, C., & Sanabria, S. (2016). *Guía para el mejoramiento de las condiciones ergonómicas en actividades agrícolas. Cosecha de Mora de Castilla*. Bucaramanga: Universidad Manuela Beltrán.
- Medium Corporation. (17 de Abril de 2018). *Medium.com*. Obtenido de <https://medium.com/@soniasofia/comprenda-la-certificaci%C3%B3n-org%C3%A1nica-colombiana-bbc890c3d201>
- Minagricultura. (2016). Cadena de mora: indicadores e instrumentos. Colombia: Ministerio de Agricultura .
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (24 de 01 de 2018). *Datos EVA 2013-2017*. Bogotá: MINAGRICULTURA.
- Orellana, T., Carrasco, R., & Medina, J. (Febrero de 2018). *Observatorio de la economía latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/produccion-mora-agricultores.html>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona: Centro Libros PAPF S. L. U. .
- Pava, R., & Rosales, C. (2018). *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y distribuidora de whisky con las fresas producidas en Pasto, Nariño*. Pasto: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Procolombia. (2019). *Procolombia.co*. Obtenido de Guía Práctica para conocer las certificaciones que se requieren para exportaciones de agroalimentos:

http://www.procolombia.co/sites/default/files/certificaciones_para_exportar_agroalimentos.pdf

QuestionPro. (2017). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/>

Resolución 187 de 2006. (s.f.). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*.

Revista La Barra. (2019). Obtenido de <http://revistalabarra.com/guia/category/organicos>

Sandoval, G., & Bonilla, E. (2015). Producción, comercio y potencialidades de la mora colombiana en el mercado internacional. *Revista de investigación economía*, 8 (1) 66-76.

Semana. (2019). *Cocicina* *Semana.com*. Obtenido de <http://www.cocinasemana.com/Item.aspx?idItem=28423>

SIPSA. (2013). El cultivo de la mora de Castilla (*Rubus glucus Benth*) frutal de clima frío moderado,. *Sistema de Información de Precios y Abastecimiento del Sector Agropecuario*, 17.

Soriano, A. (2012). *Plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida artesanal en el Valle de Aburrá*. Envigado: Universidad EIA.

SUNA. (2019). *Restaurante y Mercado SUNA*. Obtenido de <http://www.sunacolombia.com/>

Valero, T. (9 de Agosto de 2017). *Tinta Latina*. Obtenido de <https://www.unilatina.edu.co/blog/donde-comprar-y-comer-alimentos-organicos-en-bogota/>

Weinberger, K. (2010). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.