

TRABAJO PROFESIONAL INTEGRADO – T.P.I

HEBERTO QUITIÁN LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

BOGOTA D.C

JUNIO DE 2023

TRABAJO PROFESIONAL INTEGRADO – T.P.I

HEBERTO QUITIÁN LÓPEZ

Plan de Negocios Para Una Empresa Dedicada a la Producción Ecológica de Mora en el
Municipio de La Belleza, Santander

Docente

GABRIEL RODRIGUEZ LOPEZ

Magister

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

BOGOTA D.C

JUNIO DE 2023

Dedicatoria

Gracias a Dios y a mis padres que me permitieron el milagro de la existencia, a todos los seres amados que hoy están en nuestras vidas y a mi padre quien ya partió con el Señor, a mis adorados hijos para que la infinita gracia y bendición de Dios este siempre en nuestras vidas.

CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	4
INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planteamiento del Problema	9
1.2 Formulación del problema	11
Árbol de problemas.....	11
1.3 Pregunta problema	12
Objetivos	12
1.4 Objetivo General	12
1.5 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificación	13
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS O SECTOR	16
2.1 Análisis del Macro entorno	16
2.1.1 Factores políticos	16
2.1.2 Factores Económicos.....	16
2.1.3 Factores sociales	17
2.1.4. Factores tecnológicos.....	18
2.1.5. Factores ambientales	19
2.1.6 Factores Legales	20
2.2 Análisis del micro entorno	21
2.2.1 Poder de negociación con los clientes	21
2.2.2 Poder de negociación con Proveedores	22
2.2.3. Amenaza de nuevos Competidores entrantes	23
2.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos	24

2.2.5 Rivalidad entre competidores	24
3. ESTUDIO DE MERCADOS	25
3.1 Investigación y desarrollo	25
3.2 Análisis del sector económico	25
3.3 Análisis del mercado	28
3.3.1. Descripción y análisis del producto	29
3.3.2. Análisis de la Demanda	30
3.3.3 Segmentación objetivo del proyecto	30
Demanda potencial	34
3.4 Análisis de la oferta y de la competencia:	34
4.4.1 Análisis de los precios	36
3.5 Proyección de ventas	42
3.6 Marketing Mix.....	42
Estrategia de producto.....	43
Estrategia de precios.....	43
Estrategia de plaza (distribución).....	44
Estrategias de promoción y ventas	44
4. ESTUDIO TÉCNICO / OPERACIONAL	46
4.1. Ficha técnica	46
Composición nutricional	46
Descripción del producto	46
4.2. Análisis de procesos de producción	47
4.3 Plan de producción	50
4.4 Plan de compras.....	50
4.5 Análisis de costos	51
Costos de materias primas.....	51
Costo de mano de obra.....	51
Costos administrativos.....	52
Costos de ventas	52
4.6 Análisis de la infraestructura.....	52
5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	54

5.1. Estructura organizacional.....	54
Organigrama	54
5.2 Misión	55
5.3 Visión	55
5.4 Objetivos organizacionales	55
5.5 Valores organizacionales.....	55
5.6 Análisis de Cargos	56
5.7 Costos administrativos.....	57
5.8 Tipos de sociedades	57
5.9 Permisos y licencias.	58
5.10 Impuestos y tasas.....	58
6. FORMULACION Y EVALUACION FINANCIERA.....	59
6.1 Estudio económico.....	59
6.2 Costos	60
6.3 Punto de equilibrio	61
6.4 Presupuesto	61
6.5 Flujo de caja	63
6.6 Estados financieros	64
6.7 T.I. R, V.P.N, P.R.I	65
7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Tabla de Ilustraciones	
Ilustración 1 Árbol de problemas.....	11
Ilustración 2 Alimento Ecológico	13
Ilustración 3BPA Red de Buenas Agrícolas	14
Ilustración 4 Agricultura Sostenible	14
Ilustración 5 USDA Organic.....	15

INTRODUCCIÓN

La producción de frutas en Colombia es una actividad de gran relevancia dentro de la economía nacional que garantiza una fuente de ingresos para miles de familias que se benefician de forma directa e indirecta en el proceso de producción y comercialización. Gracias a la variedad de climas y suelos que presenta la geografía colombiana, existe gran oferta de frutas durante todo el año, favoreciendo la seguridad alimentaria y nutricional de los habitantes del campo y las ciudades, con el consumo de frutas se suplen de nutrientes y vitaminas que no están presentes en otros alimentos favoreciendo la salud y evitando la aparición de enfermedades, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda el consumo de 400 gramos al día.

Uno de los problemas de la producción de alimentos hortofrutícolas, es el elevado uso de agroquímicos, en algunos casos por desconocimiento de las dosis adecuadas, otras para controlar y evitar algunas plagas y enfermedades, el contacto de estos productos genera residuos que pueden permanecer en el fruto que se comercializa y potencialmente pueden afectar la salud del consumidor. El uso de agroquímicos también incrementa los costos de producción, especialmente cuando los factores cambiarios son adversos, esto debido a que las materias primas o los productos son importados.

Los consumidores están tomando conciencia del riesgo que implica consumir frutas y verduras que contengan trazas o residuos químicos, además del componente de sostenibilidad ambiental o efectos que pueda causar su producción a los ecosistemas; estas tendencias hacen necesario generar propuestas que permitan diferenciar los productos y ofrecer a los consumidores

alternativas que garantice que están consumiendo un producto inocuo y obtenido de forma ambientalmente responsable.

Se hace importante tener en cuenta, que desde la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y desde las diversas posturas que apuntan a las prácticas sostenibles para el suelo Rodríguez, McLaughlin y Pennock (2019) plantean que

Los efectos ecológicos de los plaguicidas (y otros contaminantes orgánicos) son muy variados y están con frecuencia interrelacionados. Se considera que los efectos producidos en los organismos y en el medio ambiente constituyen una advertencia de las posibles repercusiones en la salud humana.

Con el presente documento, se busca formular un plan de negocio para una empresa dedicada a la producción ecológica de mora y suplir esta demanda con un producto de alta calidad nutricional, que no representa riesgo para la salud, obtenida de forma sustentable, identificando los diferentes procesos, necesidades e infraestructura que se requieren para su operación

1.1 Planteamiento del Problema

Colombia es un país donde la producción agrícola es uno de los principales generadores de dinero en las áreas rurales, estos bienes buscan satisfacer la demanda interna y externa de alimentos, gracias a la geografía colombiana donde existen múltiples climas y suelos que permiten el establecimiento de diversas especies de frutas y hortalizas, además de otros bienes agropecuarios de gran importancia en la economía nacional. Uno de los sectores de gran importancia en la producción agrícola, es la fruticultura y para el caso de este plan de negocios es la producción de mora, que se utiliza para consumo en fresco en la canasta familiar, restaurantes y transformación industrial en jugos, mermeladas y helados entre otros usos, para su comercialización existen comparadores que llevan el producto hasta las centrales de abastos donde se distribuye en el mercado minorista local como; plazas de mercado, tiendas de barrio y Fruvers donde lo adquiere el consumidor final.

La mora es una fruta en forma de baya, sin cascara que se consume prácticamente sin ninguna modificación a como se cosecha, el único tratamiento es realizar un lavado antes de consumirla o procesarla, la mora para su producción requiere que se le brinden cuidados que buscan evitar daños por plagas y enfermedades que generan afectaciones económicas como disminución de la cosecha, daños en los frutos y la planta, para evitar estos daños generalmente se utilizan productos agroquímicos denominados; Fungicidas, Insecticidas, estimulantes de crecimiento y producción, fertilizantes foliares, entre otros, algunos de estos productos debido al corto espacio de tiempo entre su aplicación y cosecha pueden estar presentes en el fruto para el momento de la comercialización, pudiendo llegando al consumidor con algunos residuos, esta situación no es ajena a la producción de otros tipos de fruta que se produzca comercialmente,

sin embargo puede cambiar de acuerdo al tipo de fruto y método de producción, según la FAO (2023) el CODEX ALIMENTARIUS establece las normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas internacionales, que contribuye a la inocuidad, la calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos, el cual establece los límites máximos de residuos (LMR) que puede tener un alimento.

El daño ambiental causado por elevado uso de plaguicidas y fertilizantes químicos afecta los suelos, las fuentes de agua, insectos benéficos, generando un desbalance en los ecosistemas, los cultivadores utilizan de forma intensiva los fertilizantes, buscando incrementar las cosechas obteniendo de esta forma mejores beneficios económicos.

Se puede inferir que uno de los problemas que presenta el cultivar mora es el uso inadecuado de productos agroquímicos, generando daños potenciales a los ecosistemas y generando residuos en el fruto que puedan afectar la salud humana.

1.2 Formulación del problema

Árbol de problemas

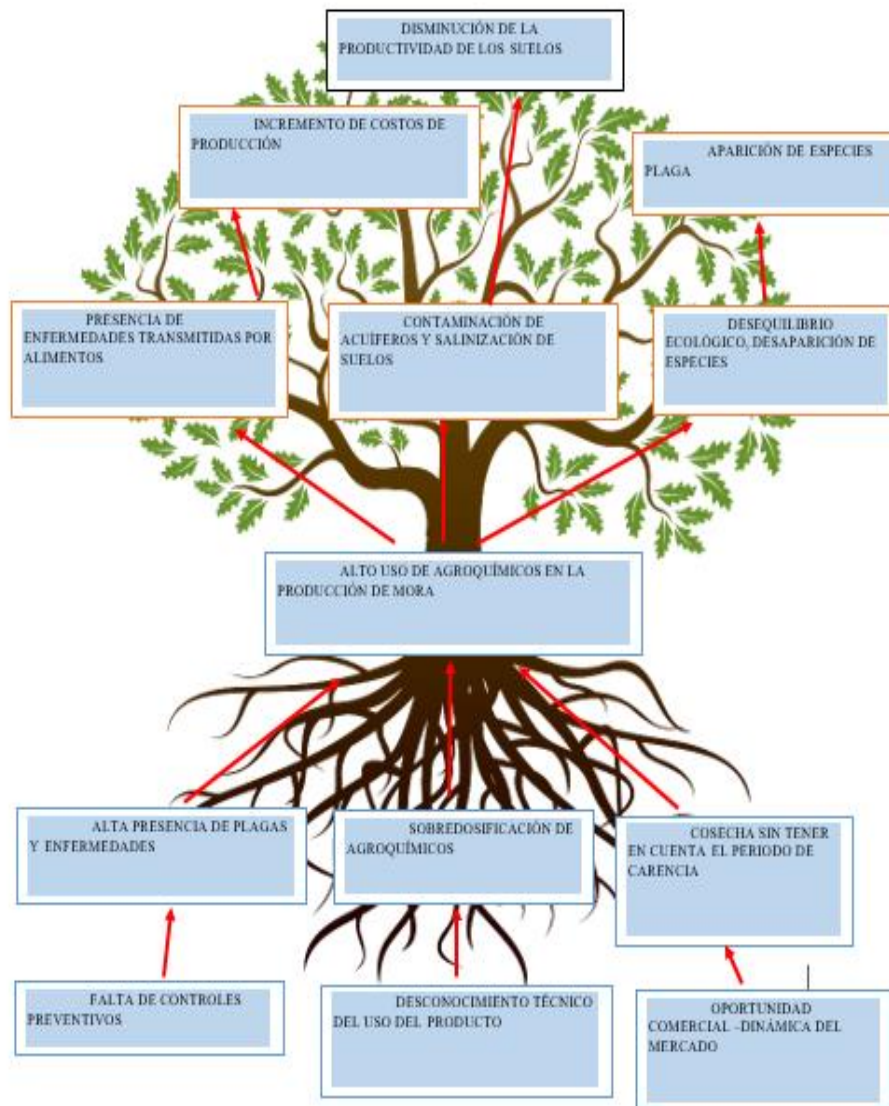


Ilustración 1 Árbol de problemas

1.3 Pregunta problema

Como se puede observar en el árbol de problemas, el alto uso de agroquímicos en la producción de mora es uno de los problemas más relevantes, con diferente tipo de consecuencias para la salud humana, para los ecosistemas y para su comercialización frente a otras frutas, basado en estas consideraciones la pregunta problema a resolver con este trabajo es ¿es viable económicamente producir mora de forma ecológica en el municipio de La Belleza, Santander buscando aumentar la confianza de los consumidores por este producto?

Objetivos

1.4 Objetivo General

Proponer un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción ecológica de mora en el municipio de La Belleza, Santander.

1.5 Objetivos Específicos

- Elaborar el estudio de mercado y plan de mercadeo para la comercialización de mora ecológica en el municipio de La Belleza, Santander y municipios aledaños
- Formular el estudio técnico operacional producción de mora ecológica
- Proponer el componente organizacional y legal de la empresa
- Plantear la evaluación financiera para la producción y comercialización de mora ecológica

1.5 Justificación

La producción de alimentos es una de las grandes oportunidades de negocio en la actualidad, el crecimiento de la población genera la necesidad de alimentarse sana y saludablemente y, que estos alimentos sean producidos de forma sustentable, cuidando el medio ambiente, marcando en gran medida las tendencias de consumo. Desde esto se valora la expansión de la frontera agrícola donde se talan los bosques, se modifica la estructura de los suelos, se eliminan acuíferos o se contaminan con residuos químicos son cada vez más evidentes y la relación entre estos procesos con el calentamiento global y los fenómenos climáticos asociados, están generando la tendencia de consumo hacia aquellos productos que evidencien su compromiso social y ambiental, diferentes gobiernos y organizaciones han creado sellos y certificaciones de sostenibilidad donde las empresas o productores utilizan técnicas de conservación, a continuación podremos encontrar algunos ejemplos:



Ilustración 2 Alimento Ecológico

Fuente: <https://www.icesi.edu.co/centrosacademicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistemas-sellos.pdf>

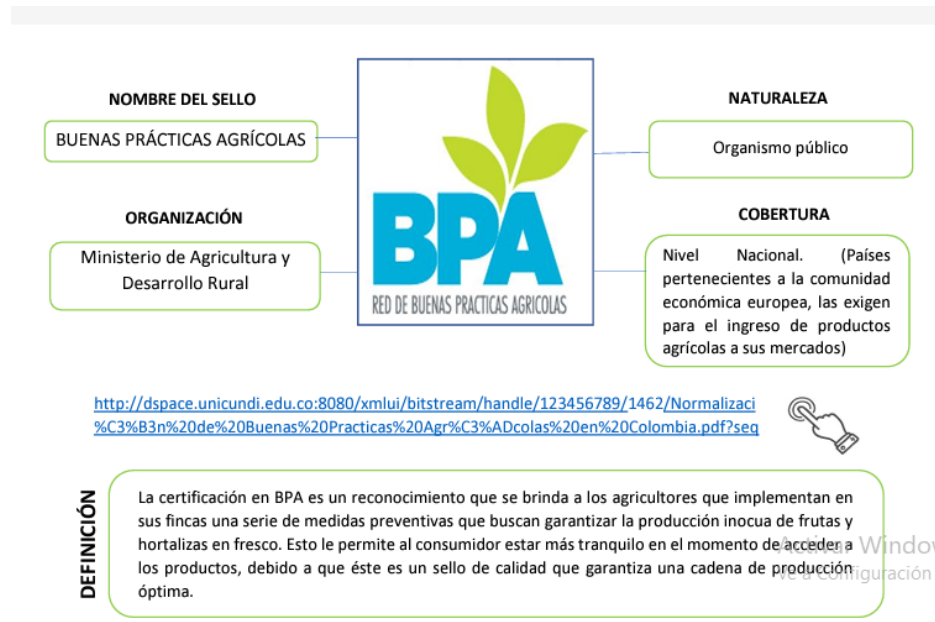


Ilustración 3 BPA Red de Buenas Agrícolas

Fuente: <https://www.icesi.edu.co/centrosacademicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistemas-sellos.pdf>



Ilustración 4 Agricultura Sostenible

Fuente: <https://www.icesi.edu.co/centrosacademicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistemas-sellos.pdf>



Ilustración 5 USDA Organic

Fuente: <https://www.icesi.edu.co/centrosacademicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistemas-sellos.pdf>

El alto uso de agroquímicos en la producción de mora , genera desconfianza por parte de los consumidores, disminuyendo su preferencia a la hora de adquirirla, prefiriendo otras frutas de temporada o que consideran más seguras para su consumo teniendo en cuenta que esta no tiene cascara y se consume íntegramente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el presente plan de negocios busca proponer una técnica de producción ecológica de mora, donde gracias a productos agrícolas avalados por las autoridades ambientales y sanitarias Colombianas, en el marco de la Resolución número 187 del 31 de julio de 2006 “ Por la cual se adopta el reglamento para la producción primaria , procesamiento, empaque , etiquetado, almacenamiento, certificación, importación , comercialización y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos”

y el uso de infraestructura que permite obtener un producto sin residuos químicos, que abastezca el mercado de la zona, especialmente a quienes prefieren los obtenidos de forma responsable con el medio ambiente.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS O SECTOR

2.1 Análisis del Macro entorno

2.1.1 Factores políticos

Colombia cuenta con entidades estatales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien lidera la política agropecuaria y en general los temas alrededor del desarrollo de este sector de la economía nacional, a su vez las gobernaciones y alcaldías cuentan con despachos y secretarías que se encargan de los diferentes temas de importancia a través de los Consejos Seccionales de Desarrollo Agropecuario – CONSEA y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural. En el actual mandato constitucional del presidente Gustavo Petro, se aprueba por el congreso de la República el Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2023 “*COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA*” donde se establece en el numeral 3 del artículo 3. El derecho humano a la alimentación y se fundamenta en la seguridad alimentaria del país, al cual se le asignan 46 billones de pesos.

2.1.2 Factores Económicos

En Colombia se estima según el DANE que más de cuarenta millones de habitantes viven en las ciudades y cabeceras municipales, esto equivale al 77% de la población del país, la ciudades son los grandes centros de producción de la industria y así mismo son los grandes

centros de consumo de alimentos, en todas las ciudades y cabeceras municipales existen centrales de abasto y plazas de mercado donde se comercializan miles de toneladas de alimentos diariamente, durante el año 2022 según el Sistema de Información de Precios de Sector Agropecuario – SIPSA , en las principales centrales de Abasto del país se comercializaron 36.216 toneladas de mora, esta condición del mercado donde se absorbe toda la producción, representa una condición favorable para adelantar cultivos de mora, teniendo en cuenta el bajo consumo per cápita que estaría en 750 gramos de mora al año, también la disminución de la inflación para el año 2023 y la disminución del precio del dólar, disminuye el costo de las materias primas que se requieren para la producción de frutas.

El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través de Comisión Nacional de Crédito Agropecuario han implementado medidas financieras para fortalecer actividades del campo, con tasas de interés preferenciales y subsidios como el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR, estas iniciativas se pueden canalizar a través de FINAGRO con la intermediación de los Bancos, las estrategias buscan estimular la producción de cultivos de larga duración y la adquisición de maquinaria agrícola.

El Banco de La República tiene como principal objetivo es preservar es la capacidad adquisitiva de la moneda, dentro de sus principales funciones están; la política monetaria: estrategia de inflación objetivo en Colombia y la política de intervención Bancaria, estas políticas favorecen que la oferta de materias primas e insumos importados se mantenga favoreciendo el Clúster de abastecimiento.

2.1.3 Factores sociales

Uno de los grandes problemas sociales de nuestro país, es el desempleo según el DANE para el mes de julio de 2023 la tasa de desocupación nacional fue del 9.6%, correspondiente a 3,500.000 personas desocupadas, de una fuerza laboral calculada en 21.500.000, esta alta desocupación repercute en problemas sociales que aumentan los índices de pobreza y desigualdad, además de afectar la dinámica económica del país.

La mora representa una oportunidad de autoempleo para los sectores rurales donde su producción es apta, pues genera gran cantidad de mano de obra directa e indirecta, permitiendo generar desarrollo social y económico, se estima que por cada 500 -1000 plantas se requiere un empleo directo y para la recolección se generan 3 empleos diarios o por jornada de recolección y se articula favorablemente con otros sectores, como el transporte, el comercio de agro insumos, alimentos, entretenimiento entre otros.

2.1.4. Factores tecnológicos

En los últimos años se han implementado nuevas técnicas de producción. gracias a la investigación y aplicación de experiencias exitosas tomadas de otros países y sectores productivos como el uso de invernaderos que permiten controlar las lluvias, la humedad, la luminosidad, la ventilación, los sistemas de riego y fertirriego localizado o por goteo que permite incorporar al suelo el agua y nutrientes requeridos, la reproducción in vitro, la reproducción asexual, la enjertación o clonación además de las mejoras genéticas que se realizan a algunas especies de alto interés alimenticio y económico, permiten incrementar aspectos como la resistencia a plagas y enfermedades, características de los frutos y cantidad y calidad de producción.

La mora es un cultivo donde se pueden implementar técnicas, como los invernaderos o semi invernaderos y sistemas de riego por goteo los cuales disminuyen la proliferación de plagas y enfermedades, por tanto, disminuye el uso de agroquímicos, como resultado aumentando la calidad y cantidad de producción.

2.1.5. Factores ambientales

Los problemas ambientales asociados a la producción de bienes agropecuarios son múltiples, según la FAO, los Insecticidas, herbicidas y fungicidas provocan la contaminación del agua dulce con compuestos carcinógenos y otros venenos que afectan al ser humano y a muchas formas de vida silvestre, también el alto uso de fertilizantes como nitrógeno y fosfatos pueden infiltrarse en las aguas subterráneas o ser arrastrados a cursos de agua. Esta sobrecarga de nutrientes provoca la eutrofización de lagos, embalses y estanques y da lugar a una explosión de algas que suprimen otras plantas y animales acuáticos, de igual forma durante el proceso de aplicación de nutrientes amoniacales, nitratos o fosfatos se expelen gases, la FAO también advierte que para el año 2030, las emisiones de amoníaco y metano procedentes del sector pecuario de los países en desarrollo será al menos un 60 por ciento mayor que en la actualidad.

La agricultura también contribuye al calentamiento global, cuando se generan nuevas zonas de expansión agrícola y para esto se utiliza la tala y quema de bosques, los gases de metano que produce el ganado bovino durante el proceso digestivo y el uso de fertilizantes nitrogenados que se volatilizan como óxido nitroso

Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede concluir que desde el punto de vista ambiental es viable la implementación de un cultivo ecológico de mora, que se desarrolle con

criterios de sustentabilidad y respeto por el medio ambiente y los consumidores, pues disminuye en gran medida los efectos adversos ya descritos

2.1.6 Factores Legales

El Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, es un organismo del orden nacional adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, dentro de sus actividades misionales ejerce como la autoridad sanitaria del sector, mediante labores de prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, se regulan, investigan y emanan directrices para la protección de la salud humana, los animales y las plantas y aseguran adecuadas condiciones del comercio. También realiza control sobre los insumos agropecuarios y procesos de producción de diversa índole, certificando los predios de acuerdo con las solicitudes que se realicen,

Una de las certificaciones es la de Buenas Prácticas Agrícolas, que está reglamentada mediante la resolución ICA 30021 de 2017. “Por medio de la cual se establecen los requisitos para la Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en la producción primaria de vegetales y otras especies agrícolas” y actualizada con la resolución ICA 082349, de igual manera el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece las condiciones para desarrollar la agricultura Ecológica, mediante la resolución Numero 187 de 2006 “por la cual se adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y se establece el Sistema de Control de Productos Agropecuarios Ecológicos”

Es favorable desarrollar las gestiones que se requieran para conseguir estas certificaciones que permitan dar a conocer el producto, generando una diferenciación en el mercado y cumpliendo con los requisitos para ingresar a mercados especializados.

2.2 Análisis del micro entorno

Para el análisis del micro entorno se tendrá en cuenta la teoría de las cinco fuerzas de Porter permitiendo hacer un análisis de las condiciones del entorno local.

2.2.1 Poder de negociación con los clientes

La comercialización de la mora en gran medida se realiza en fresco el mismo día de la cosecha por tratarse de un producto altamente perecedero debe llevarse al cliente o consumidor final en el menor tiempo posible, dadas sus características físicas y organolépticas se utiliza para el consumo en los hogares como parte de la canasta familiar, en restaurantes y otros clientes institucionales como hospitales, colegios, hogares de bienestar entre otros que fabriquen alimentos y la utilicen para elaborar jugos de acompañamiento, también se utiliza industrialmente como materia prima para la elaboración de jugos, dulces, helados y otros alimentos.

En el municipio se pueden identificar tres tipos de comercialización:

- **Cliente mayorista:** estos clientes son los comercializadores, generalmente propietarios de camiones o vehículos que transportan y comercializan el producto en las centrales de Abasto de las ciudades de Bogotá, Bucaramanga y Tunja, en el momento se pueden identificar alrededor de seis (6) comercializadores, estos se caracterizan por absorber todo el volumen de producción y pagar semanalmente a los productores, es el canal preferido por la confianza que se han ganado a lo largo del tiempo y la facilidad de comercialización pues recogen el producto en las fincas

- **Cliente Industrial:** actualmente la empresa Postobón está ingresando a la zona, con la compra de mora, ofreciendo un precio estable durante un periodo determinado de tiempo, se ha convertido en una alternativa llamativa pues mejora los precios de compra sin embargo las condiciones de recolección y pago son más exigentes.
- **Venta directa:** esta alternativa busca llegar a clientes ubicados en municipio cercanos que poseen establecimientos de comercio en barrios o plazas de mercado y a la central mayorista de abastos, este canal de comercialización presenta ventajas como mejorar los precios de venta, pero incrementa los costos de ventas.

Según este análisis existen varias posibilidades para comercializar el producto, situación que favorece al productor pues los precios son estables y competitivos.

2.2.2 Poder de negociación con Proveedores

El mercado proveedor está conformado por tres establecimientos comerciales que venden productos agropecuarios y están presentes en el perímetro urbano del municipio, también se facilita el adquirir productos de la ciudad de Bogotá, con los comercializadores de mora que llevan el producto a la central de abasto.

Distribuidora el Imperio: esta distribuidora comercializa una gran gama de productos agropecuarios, forma parte de una cadena de tiendas que tienen presencia en municipios aledaños, ofrece precios muy competitivos pues dentro de su estrategia comercial, mantiene los mismos valores que el almacén principal ubicado en la ciudad de Chiquinquirá, situación que regula la competencia beneficiando al productor.

Almacén Agro punto La Belleza: Es un almacén de productos agropecuarios que ofrece una gran gama de productos también maneja precios competitivos.

Almacén agro suministros: Es un almacén de productos agrícolas que oferta una amplia gama de productos con precios competitivos.

Almacenes agropecuarios externos: debido al intercambio comercial de frutas con la ciudad de Bogotá, también existe la posibilidad de adquirir los productos con algunos comercializadores de frutas, quienes cobran el valor de los fletes.

Esta condición de que existan varios almacenes agropecuarios y que uno de ellos forme parte de una cadena de distribuidores, permite que los productos se mantengan sin riesgo de usura o sobre costos, esta condición permite un buen poder de negociación con los proveedores.

2.2.3. Amenaza de nuevos Competidores entrantes

Colombia tiene una amplia superficie de suelos y climas que cuenta con las condiciones para implementar cultivos de mora, sin embargo algunos factores limitan el acceso a esta actividad productiva, aspectos como el precio del producto pagado al productor, la alta demanda de mano de obra y la existencia de otras actividades como la ganadería u otros tipos de cultivos disminuyen la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, sin embargo si la dinámica del mercado de la mora es positiva con buenos precios sostenidos en el tiempo, podría llevar al incremento del área cultivada por convertirse en un sector atractivo para algunos campesinos que buscan diversificar la producción de sus fincas, por tanto la posibilidad de que nuevos cultivadores y comercializadoras ingresen al negocio es una posibilidad permanente.

2.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

La mora es un fruto que se produce todo el año y tiene características organolépticas únicas, que la diferencia de cualquier otra fruta, su sabor, acides, rendimiento en jugo la hacen indispensable en la casta familiar, sin embargo, la gran oferta de otros frutos que tienen los mismos usos puede afectar el precio de venta, entonces, aunque otros productos puedan afectar su comportamiento comercial no logran sustituirlo.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Se podría entender que los competidores de mora son todos los productores de mora, en este caso no existe una rivalidad comercial pues se cultiva y comercializa un producto de alta demanda, que se valora de igual forma en las centrales mayoristas.

3. ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 Investigación y desarrollo

Colombia cuenta con una ubicación privilegiada al tener acceso al océano Atlántico y pacífico y una geografía diversa gracias a tres cordilleras que permiten la producción de gran variedad de frutas, hortalizas, ganadería, especies menores, entre otros bienes agropecuarios de gran valor para la economía nacional.

En las últimas décadas debido a la globalización y la competencia mundial que esta dinámica genera, se han realizado avances tecnológicos y productivos que buscan mantener la competitividad en el contexto global, entidades como el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, CENICAFE, ASOFRUCOL, SENA realizan investigaciones y avances tecnológicos para incrementar la productividad y calidad de los productos. El mejoramiento genético, mecanización, implementación y adecuación de infraestructuras como los invernaderos, adaptación de especies de valor comercial para los mercados internacionales entre otros son avances importantes del sector.

3.2 Análisis del sector económico

La economía en las áreas rurales deriva los ingresos de las diferentes actividades agropecuarias, entre ellas el cultivo y comercialización de frutas

El sector de las frutas y las hortalizas que participan con 20% en la producción agrícola nacional, la superficie sembrada con frutas y hortalizas en el año 2020 llego a 1.05 millones de Hectáreas, en el 2020 se produjeron cerca de 13.04 millones de toneladas, las exportaciones de frutas y hortalizas en el 2020 llegaron a 391 toneladas

(US\$ 520.6 millones) las principales limitantes del sector hortofrutícola, falta de materia prima estandarizada y de calidad, alto costo de materias primas, bajo nivel de investigación (Revista Nacional de Agricultura, edición 1018 – septiembre 2021)

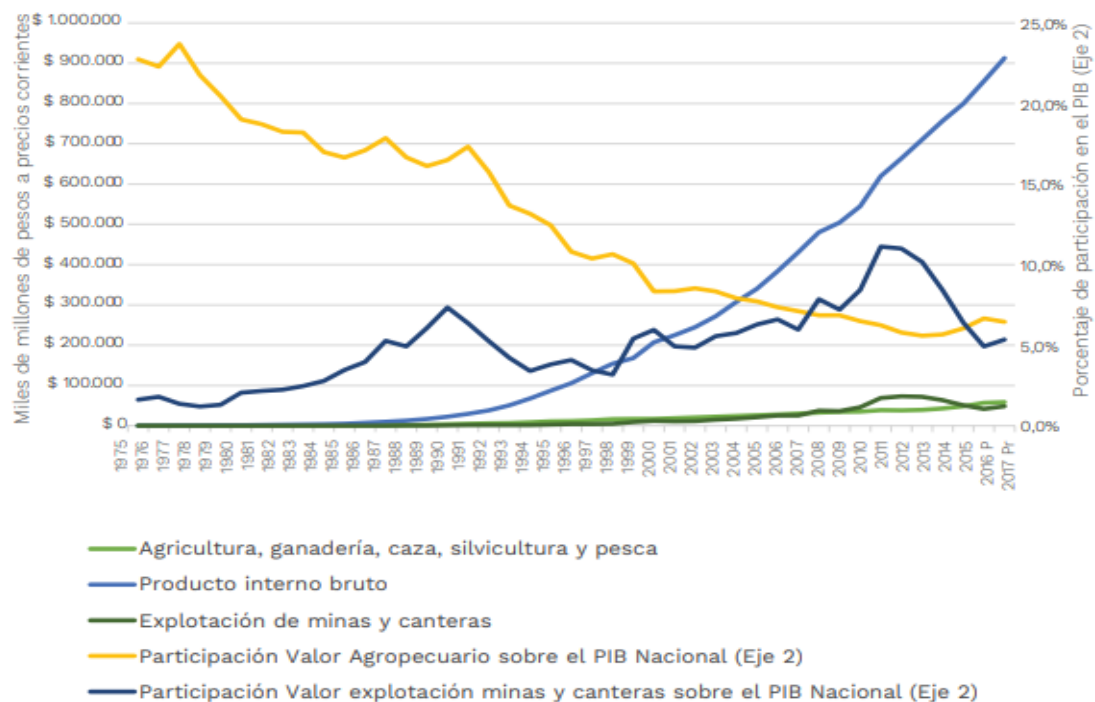
Según el Sistema de Información del Sector Agropecuario – SIPSA, durante el 2022 se comercializaron en las principales centrales de abasto del país alrededor de 36.000 toneladas de mora

Producto	Total, Nacional	Total, de origen -La Belleza
Mora	36.216.116 kilos	832.133 kilos

El municipio de La Belleza, participo con 832 toneladas, que incorpora un importante dinero a la economía local.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Desarrollo Rural -MADR implementa a través del Banco Agrario de Colombia y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO, instrumentos para la financiación y capitalización del sector agropecuario donde se contemplan programas como: Crédito de Fomento Agropecuario y Rural, las Líneas Especiales de Crédito de Fomento con tasas de interés subsidiadas (LEC-Tasa Subsidiada), adicionalmente brinda garantías a través del Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y se otorgan apoyos económicos a través del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), con tasas de interés del IBR + 6.7% , es decir algo más 1% mensual, situación que favorece realizar créditos para el sector agropecuario.

Según el Departamento Nacional de Planeación - DNP, la participación del sector de agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, durante la última década aportó el 0,2% del PIB nacional, esta cifra resulta poco representativa, pero es un sector de gran importancia pues de este dependen las comunidades campesinas y rurales con la generación de empleo.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2018².

1 Departamento Nacional de Planeación (2018)

2 Contenido en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/estadisticas/01_PIB_valor_agregado/2018_06_25%20PIB.xlsx?Web=1

Esta pequeña participación y la necesidad que tiene el país de proteger estas comunidades y además generar estrategias de seguridad alimentaria para el país, es un factor que los diferentes gobiernos incluyen en sus programas de gobierno buscando fomentar y promover actividades agropecuarias con potencial económico y social.

3.3 Análisis del mercado

Los cultivadores de frutas requieren identificar clientes que absorban la totalidad del producto, especialmente si este es altamente perecedero como es el caso de la mora, por tanto, su venta debe realizarse lo más rápido posible, en este caso las centrales de abasto de las grandes ciudades son clientes ideales pues reciben y comercializan rápidamente grandes volúmenes de frutas.

Este tipo de comercialización en las centrales de abastos tiene varios eslabones de intermediación que incrementan el precio de manera significativa para el consumidor final, sin embargo, es la manera más segura y rápida en la que el productor puede asegurar la venta de su cosecha



Este canal de comercialización es el más utilizado en el país según el DANE a través del Sistema de Información de Precios del sector Agropecuario – SIPSA durante el año 2022 se comercializaron en las principales centrales mayoristas y centros de abasto la suma de 6.264.140 toneladas de alimento.

3.3.1. Descripción y análisis del producto

Producto: MORA ECOLÓGICA

Presentación: PRODUCTO FRESCO

Canal de comercialización: DIRECTO: PRODUCTOR – CONSUMIDOR FINAL

La mora de castilla es una fruta originaria de la zona andina tropical alta de América, pertenece a la familia de las rosáceas, junto con otra gran variedad de especies. El fruto es un agregado de drupas pequeñas, cada una con semillas en su interior; puede ser de varios tamaños y colores que van desde el rojo hasta el púrpura cuando está maduro, la planta presenta floración y fructificación permanente, observándose picos de producción cada cinco o seis meses. SENA (1998)

La mora es un fruto bajo en calorías, rico en vitamina C; contiene potasio, fibra, hierro, calcio, taninos y diversos ácidos orgánicos, posee además pigmentos naturales con acción antioxidante como los antocianos, los cuales le dan su color característico (Cabezas Carrillo, 2008)

El fruto que se produciría con en el presente estudio es la mora ecológica, la cual no reviste riesgo para la salud humana ni el medio ambiente, pues se obtiene con el uso de productos orgánicos y el uso de tecnologías de protección como el semi invernadero, que disminuye la presencia de enfermedades.

3.3.2. Análisis de la Demanda

La OMS recomienda actualmente el consumo de por lo menos 400 gramos de frutas y verduras cada día, o cinco porciones de 80 gr cada una (OMS y FAO, 2003), Colombia es un país con más de 50 millones de habitantes que requieren de las frutas como parte de una dieta saludable en todas sus etapas vitales; niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, teniendo en cuenta este aspecto podría inferirse que la demanda potencial por este tipo de alimentos, estaría cerca de 20 mil toneladas al día, cifra que se puede incrementar si se tienen en cuenta la población creciente que consume más de los 400 gramos de frutas y hortalizas que recomienda la OMS.

La mora tiene diferentes clientes o segmentos como son la industria de bebidas y pulpas, hoteles, restaurantes, cafeterías, mercado mayorista en fresco y medianas y grandes superficies.

Es importante señalar que los hábitos de consumo saludable se están imponiendo a nivel mundial y las frutas representan una fuente de alimentación sana, que sin duda aumentará gradualmente, por tanto, la demanda de frutas será creciente en el país y en el mundo.

3.3.3 Segmentación objetivo del proyecto

El consumo de la mora en gran medida se realiza en fresco, para jugos, dulces o pulpas, y está ligado a los productos de la canasta familiar, el canal de comercialización más cercano al consumidor final, son las plazas de mercado o los Fruvers, las variables como cantidad y frecuencia de consumo, están ligadas a los hábitos de cada hogar.

Con el fin de llegar a estos consumidores finales la forma más efectiva, es llegar con el producto a los puntos de venta cercanos a los hogares, como son las plazas de mercado o los supermercados de frutas y verduras, llamados Fruvers, buscando la mejor estrategia de

comercialización, se determinó segmentarlo de forma regional en el sur de Santander y norte de Boyacá, desarrollando una estrategia tienda a tienda, ubicando los siguientes puntos de venta:

Fruver las tres esquinas, ubicado en Barbosa Santander

Fruver la esperanza, ubicado en Barbosa Santander

Fruver la Despensa, Ubicado en Barbosa Santander.

Fruver la provincia Ubicado en Barbosa Santander

Fruver la placita, ubicado en Barbosa Santander.

Fruver la Veleña, ubicado en Vélez Santander

Fruver Santa Ana. ubicado en Santa Ana Boyacá

Fruver la provincia ubicada en Santa Ana Boyacá

Fruver San José, en San José de Pare Boyacá

Fruver la Moniquireña, en Moniquirá Boyacá

Fruver La Economía en Moniquirá Boyacá

Fruver La socorrana Ubicado en Socorro Santander

Fruver Los Comuneros ubicado en Socorro Santander

Fruver El Fonce Ubicado En San Gil Santander

Fruver Chicamocha Ubicado en San Gil Santander

Fruver Las Delicias ubicado en San gil Santander

Tamaño del mercado

Para el presente plan de negocios se determinó realizar una segmentación regional de algunos municipios del sur del Departamento de Santander y del norte de Boyacá, que suman una población de 272.903 habitantes (DANE, 2018) debido a su cercanía geográfica con el lugar

donde se produce permite desarrollar un sistema de distribución tienda a tienda, otra característica que reviste gran importancia es que la región priorizada es de clima cálido, favoreciendo el consumo de jugos, refrescos, helados, sumado a que no es una zona apta para desarrollar este tipo de cultivos por tanto no existiría una competencia en cuanto a producción local

CIUDAD /MUNICIPIO	NUMERO DE HABITANTES
BARBOSA	28.873
CIMITARRA	45.901
CURITI	11.942
FLORIAN	6.293
GUAVATA	3.620
GUEPSA	3.804
JESUS MARIA	3.107
LANDAZURI	5..104
OIBA	11.815
PALMAS DEL SOCORRO	2.227
PARAMO	4.158
PUENTE NACIONAL	12.270
SAN GIL	45.605
SOCORRO	30.717
VALLE DE SAN JOSE	4.607
VELEZ	18.965
MONQUIRA	21.242

SAN JOSE DE PARE	5.025
SANTA ANA	7.628
TOTAL	272.903

Teniendo en cuenta la recomendación de la OMS esta población en conjunto potencialmente consumiría en frutas y hortalizas 109.161 kilos diarios

Recomendación de consumo OMS- frutas y hortalizas	Número de habitantes en la región objetivo	Consumo total de frutas y hortalizas en la región objetivo al día
0.4 kilogramos diarios	272.903	109.161 kilogramos diarios

No está registrado estadísticamente o en alguna fuente de investigación, cuanto debe ser el consumo de mora por día, sin embargo, para la elaboración de un jugo de 300 cc se requieren por lo menos 100 gramos de fruta y teniendo en cuenta que es una bebida que puede estar presente en por lo menos cuatro jugos semanales, se podría tomar como base del estudio un consumo de 400 gramos de fruta por semana, teniendo en cuenta que la semana tiene siete días, se podría promediar el consumo de mora por día en 57 gramos, tendríamos un consumo regional de 13.645 gramos al día

Consumo aproximado de mora por habitante al día	Número de habitantes en la región objetivo	Consumo total de frutas y hortalizas en la región objetivo al día
0.05 kilogramos diarios	272.903	13.645 kilogramos diarios de mora

Es un mercado de gran tamaño donde existen algunas ciudades intermedias con hasta 50.000 habitantes, toda la región corresponde a climas medio cálido con alturas máximas de 1500msnm, que demanda frutas para la elaboración de bebidas refrescantes

Participación en el mercado

Partiendo del potencial de consumo estimado en 13.645 kilos diarios, para suplir la demanda regional de mora.

Producto	Cantidad	Porcentaje
Cantidad estimada de mora que consume la región diariamente	13.645 kilogramos diarios de mora	100%
Cantidad que producirá el proyecto al día	285 kilos diarios	2 %

La participación en el mercado regional se estima en un 2 %

Demanda potencial

Para calcular la demanda potencial se usará la formula $Q=n \cdot p \cdot q$

Donde:

Q: Demanda potencial

n: cantidad de compradores potenciales en el mercado 272.903

p: precio promedio (\$2.085)

q: cantidad de producto por individuo 0,05 kilos / día

$$Q= 272.903 * 2.085 * 0.05 = 28.450.137$$

La demanda potencial sería de \$ 28.450.137 pesos diarios

3.4 Análisis de la oferta y de la competencia:

Colombia debido a sus características geográficas, permite que existan varias zonas a lo largo de las cordilleras que son aptas para cultivar mora, el comportamiento productivo de la planta permite una producción constante que abastece el mercado durante todo el año, en el año 2022 la producción de mora que se comercializó en las centrales mayoristas del país estuvo por encima de 36.000 toneladas

Producto	Total, Nacional 2022	Total, de origen -La Belleza
Mora	36.216.116 kilos	832.133 kilos

La mora requiere de alto uso de mano de obra y sus características agronómicas la han convertido en una fuente importante de ingresos para las familias campesina, según el ministerio de agricultura se estima que para el 2020 existían 15.800 hectáreas de mora en el país.

Dadas las características del producto el cual es altamente perecedero, la mora para su comercialización requiere que se lleve en el menor tiempo posible hasta el consumidor final, por esta razón el canal de comercialización que se prefiere y resulta más conveniente, es vender a los comercializadores dueños de turbos o camiones que la transportan el mismo día de la recolección hasta las centrales de abasto y plaza mayoristas , este tipo de comercialización involucra un alto nivel de intermediación, situación que afecta el precio pagado al productor.

En el municipio se pueden identificar comercializadores quienes llevan el producto hasta las centrales mayoristas principalmente de Bogotá, mantienen una competencia por fidelizar los clientes productores, pues el negocio se centra en gran medida en el transporte de los frutos y la ganancia que puedan obtener por la comercialización.

Por otro lado, entre los productores no existe una cultura de competencia por vender el producto, pues en su gran mayoría tienen el mismo canal o canales de comercialización

similares, la competencia que se puede identificar una competencia hacia lograr mayores producciones y calidad en el cultivo y el fruto

Los comercializadores y transportadores mayoristas son:

Comercializadora DerYu, esta empresa adquiere el producto los días martes y jueves cotizando el valor del producto de acuerdo al comportamiento del precio en la central de abasto de Bogotá, pueden absorber hasta 10.000 kilos del producto semanalmente.

Comercializadora Fredy Marín, este comercializador adquiere el producto los días lunes, miércoles y jueves, pagan el producto de acuerdo al comportamiento de la central de abasto de Bogotá y pueden absorber 15.000 kilos semanales de producto.

Comercializadora Pablo Martínez: este comercializador adquiere el producto los sábados y lunes, paga el producto de acuerdo al comportamiento de la central de abasto de Bogotá.

Para el presente plan de negocios y teniendo en cuenta que se buscara realizar una comercialización que llegara de forma directa al mercado detallista, la competencia, se identifica en otros comercializadores que se abastecen de las centrales de abastos y distribuyen la mora en estos municipios, los cuales pueden estar ubicados en las plazas de mercado, los cuales comercializan otros productos de la canasta familiar.

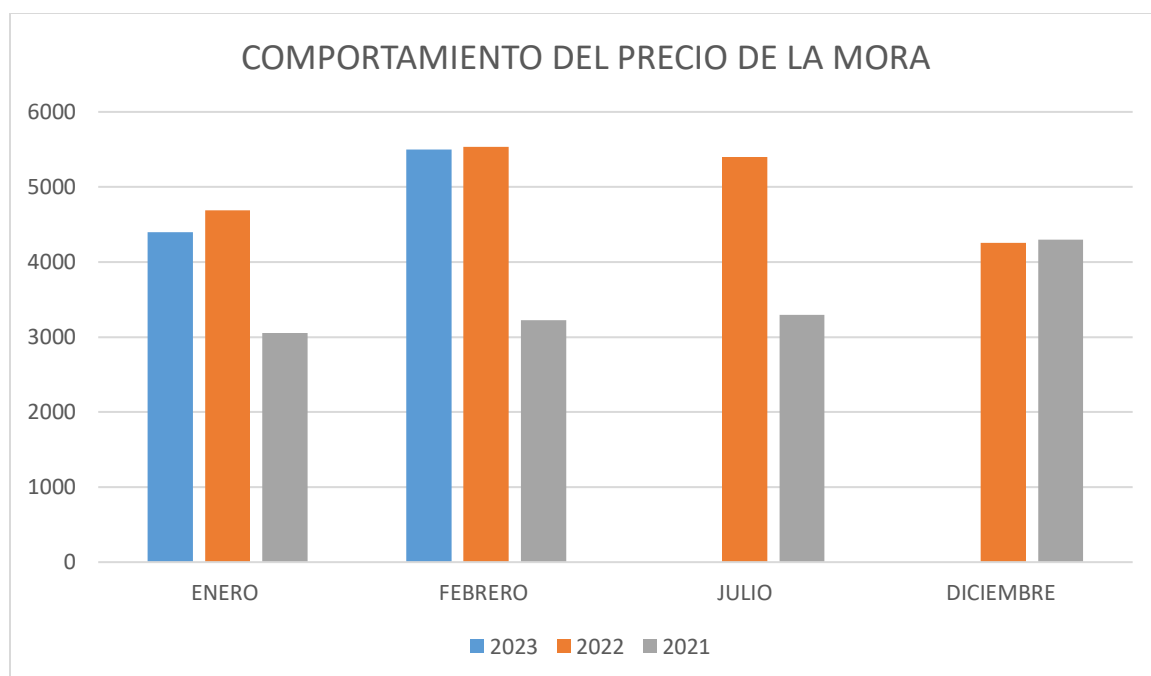
4.4.1 Análisis de los precios

El precio de la mora se rige con la oferta y la demanda que exista en las principales centrales de abastos del país durante los años 2019 y 2020



Los precios de la mora están ligados a los precios pagados en las centrales de abastos de Bogotá y se convierte en un valor de referencia para el mercado nacional, las variaciones incrementos o disminución obedecen a las distancias desde los centros de producción o comercialización, Según el Sistema de información de precios SIPSA de la plataforma del DANE la mora se vendió en el mercado mayorista de Bogotá de la siguiente forma,

PERIODO	PRECIO
FEBRERO DE 2023	\$ 5.500
FEBRERO DE 2022	\$ 5.533
FEBRERO DE 2021	\$ 3.221
ENERO DE 2023	\$ 4.400
ENERO DE 2022	\$4.686
ENERO DE 2021	\$ 3.055
JULIO DE 2022	\$ 5.398
JULIO DE 2021	\$ 3.293
DICIEMBRE DE 2022	\$ 4.300
DICIEMBRE DE 2021	\$ 4.255

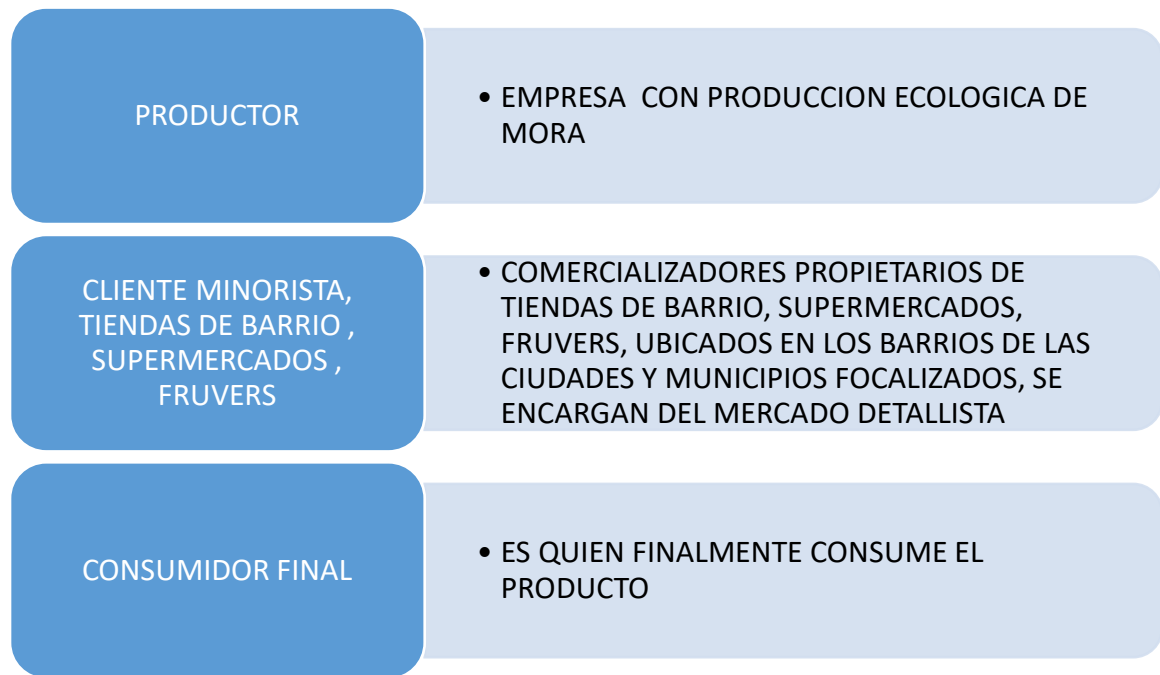


En la tabla se puede observar como el precio de la mora se ha incrementado durante el 2022 y 2023, en gran medida por la disminución de la oferta y el impacto que han tenido los incrementos de los insumos y la inflación, situación que repercute directamente el precio final, el precio que se establecerá para la mora ecológica será el que rija el mercado local.

Cientes

El consumo de la mora en gran medida se realiza en fresco, para jugos, dulces o pulpas, y está ligado a los productos de la canasta familiar, el canal de comercialización más cercano al consumidor final, son las plazas de mercado o los Fruvers, las variables como cantidad y frecuencia de consumo, están ligadas a los hábitos de cada hogar. Con el fin de llegar a estos consumidores finales la forma más efectiva, es llevarlos a los puntos de venta cercanos a los hogares, como son las plazas de mercado o los supermercados de frutas y verduras, llamados

Fruvers, estableciendo un canal de comercialización con menos intermediación tipo tienda atiende, de la siguiente forma:



Buscando la segmentación del mercado, se determinó hacerla regional atendiendo ciudades intermedias del Departamento de Santander, ubicando los siguientes:

Fruver las tres esquinas, ubicado en Barbosa Santander

Fruver la esperanza, ubicado en Barbosa Santander

Fruver la Despensa, Ubicado en Barbosa Santander.

Fruver la provincia Ubicado en Barbosa Santander

Fruver la placita, ubicado en Barbosa Santander.

Fruver la Veleña, ubicado en Vélez Santander

Fruver Santa Ana. ubicado en Santa Ana Boyacá

Fruver La socorrana Ubicado en Socorro Santander

Fruver Los Comuneros ubicado en Socorro Santander

Fruver El Fonce Ubicado En San Gil Santander

Fruver Chicamocha Ubicado en San Gil Santander

Fruver Las Delicias ubicado en San gil Santander.

Competencia

Matriz de perfil competitivo

Se realiza la matriz de perfil competitivo buscan determinar la posición de la empresa frente a la competencia, donde se comparó con las dos comercializadoras más importantes presentes en el municipio, teniendo en cuenta aspectos administrativos y de comercialización a los cuales se les otorga unos indicadores que permiten determinar el nivel de competitividad que tendrá la empresa frente a la competencia.

El rating otorgado se establece de acuerdo al tipo de actividad comercial que realizan, para el caso de los dos comercializadores, estos solamente compran la mora en las fincas y la transportan hasta las centrales de abasto de la ciudad de Bogotá, mientras que la empresa objeto del presente plan de negocios, busca desarrollar y posicionarse en un mercado regional, donde debe recurrir a estrategias e inversiones que permitan lograrlo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
		Mora ecológica		Comercializadora Fredy Marín		Comercializadora Pablo Martínez	
Factores clave	peso	rating	puntaje	rating	puntaje	rating	puntaje
Publicidad	0,1	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Finanzas	0,1	3	0,30	1	0,10	3	0,30
Administración	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Tecnología	0,2	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Innovación	0,2	3	0,60	1	0,20	1	0,20
Marca	0,3	3	0,90	1	0,30	1	0,30
Total			2.90		1.40		1.60

Elementos de la MPC:

El Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

El Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- 1- Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza.

Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Costo

El precio de la mora generalmente se establece por el principio de oferta y demanda, donde de acuerdo a los volúmenes comercializados en las centrales mayoristas, se establece un precio a la baja o al alza del producto.

Para el presente plan de negocios se establece mediante el estudio técnico de costos donde obtendremos el valor real al que debería ser comercializado el producto.

Concepto	Valor en pesos por kilo de producto
Costos directos – materias primas	\$ 585
Mano de obra	\$ 625

Costos administrativos	\$ 318
Costos de ventas	\$ 400
TOTAL	\$ 1.928

El margen de utilidad esperado para el proyecto es del 8%

Para calcular el precio de venta se utilizará la fórmula:

$$PV = \text{costo de producción} / (1 - \text{margen de utilidad})$$

$$PV = 1.928 / (1 - 0,08)$$

$$PV = \$ 2.095$$

El precio de venta de cada kilo de mora es de DOS MIL NOVENTA Y CINCO PESOS

\$ 2.095

3.5 Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS					
Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio	2.095	2.178	2.265	2.355	2.449
Kilos	103.600	103.600	103.600	103.600	103.600
Total	217.042.000	225.640.800	234.654.000	243.978.000	253.716.400

Incremento 4% anual de inflación

3.6 Marketing Mix

El márketing mix, para la comercialización de mora ecológica se estructurará de la siguiente forma



Estrategia de producto

Se busca posicionar la Mora producida de forma ecológica, como un producto libre de residuos químicos, saludable y con un precio al alcance de los hogares de la región, comercializada al granel en canastillas de 10 kilos o de acuerdo a la solicitud del cliente.

Estrategia de precios

El precio del producto se establece mediante el análisis de costo, sin embargo, el mercado de frutas y hortalizas en Colombia se establece de acuerdo a la oferta del producto en el mercado, dentro de la estrategia de precios se busca mantener un precio por debajo del establecido por el mercado nacional, buscando competir con los comerciantes que se abastecen directamente de las centrales de abastos.

Estrategia de plaza (distribución)

La empresa atenderá el mercado regional, del sur del departamento de Santander, donde existes ciudades intermedias de clima cálido donde hay un gran número de establecimientos comerciales que se dedican al comercio de frutas y hortalizas conocidos como FRUVERS, para lograrlo se implementa un sistema de atención tienda a tienda, donde con un vehículo acondicionado se establecerá una ruta de distribución que permita atender el mayor número de establecimientos comerciales en el menor tiempo posible

Estrategias de promoción y ventas

Se implementará una estrategia que busque dar a conocer las cualidades nutricionales a los clientes consumidores, brindando precios especiales a los clientes de acuerdo al volumen de ventas.

Estrategia	Actividad	Presupuesto	Insumos
Producto	Entregar un producto de alta calidad con características ecológicas de inocuidad y nutrición	\$ 30 kilo	Bolsas protectoras para 10 kilos
Precios	Entregar un producto de acuerdo al precio del mercado, el cual es la referencia de comercialización	N/A	Línea celular.
Plaza (distribución)	Llegar al segmento de mercado regional con el vehículo de la empresa	\$ 370 kg	Vehiculó, conductor
Promoción y ventas	Descuento del 2% por compras mayores a 50 kg	N/A	Promoción
TOTAL		\$ 400 kg	

Es muy importante diseñar un modelo de comercialización directa, pues permite posicionar la marca en el segmento regional, el costo que implica es menor que el costo de intermediación si se comercializa directamente con los comerciantes del municipio.

4. ESTUDIO TÉCNICO / OPERACIONAL

Cultivar mora ecológica contempla un proceso de producción donde se involucra labores culturales, planes de fertilización y protección contra plagas y enfermedades, buscando obtener un producto de buena calidad.

4.1. Ficha técnica

PRODUCTO	MORA DE CASTILLA
NOMBRE COMÚN	MORA
NOMBRE CIENTÍFICO	RUBUS GLAUCUS
ESPECIE	GLAUCUS

Composición nutricional

Elementos o compuestos: contenido por cada 100 gramos de parte comestible	
Agua	92.8 %
Proteínas	0.6 %
Grasa	0.1 %
Carbohidratos	5.6 %
Fibras	0.5%
Calcio	42 mg
Ácido ascórbico	1.7 mg
Fosforo	10 mg
Hierro	1 mg
Niacina	0.3 mg
Riboflavina	0.05

Descripción del producto

Color	Color morado uniforme característico de la mora
Parte comestible	Su fruto tiene una pulpa con numerosas semillas y jugo de color morado
Forma	El fruto, es una baya formada por pequeñas drupas adheridas a un receptáculo que al madurar es blanco y carnoso y hace parte de este
Usos	Liofilizada en conserva, Fruta Fresca, Mermelada de Fruta, Jugo, helados bocadillos, pulpa de fruta, salsas concentradas.
Presentación de producto	Fruta fresca, el producto es empacado en bolsa de polietileno de 1 kg

Fuente. Gobernación de Boyacá –secretaría de agricultura

4.2. Análisis de procesos de producción



Adecuación de terreno – tiempo estimado por planta, 2 horas

Consiste en adecuar el terreno donde se adelantará el proyecto, primero se realiza el trazado donde se ubicarán los sitios de siembra a una distancia de 3 * 3 metros, posteriormente se realiza la limpieza del sitio de siembra estableciendo una circunferencia de 2 metros de diámetro que se debe desmalezar, picando y repicado del sitio de siembra y aplicando 500 gramos de cal dolomita y 500 gramos de abono orgánico.

Tutorado – tiempo estimado por planta, 2 horas

Consiste en la instalación de los postes de madera o plástico cada 9 metros entre plantas, en la punta del poste se instalan crucetas de madera de 1 metro de forma horizontal, a lo largo de los surcos se instalan líneas de alambre que servirán de soporte a la planta. Para evitar que esta caiga al suelo

Siembra – tiempo estimado por planta, 10 minutos

Consiste en sembrar o llevar al suelo cada planta en el lugar previamente adecuado, retirando la bolsa donde viene contenido el sustrato que soporta el sistema radicular de la planta, una vez sembrado se afirma el terreno ejerciendo una pequeña presión alrededor de la planta

Manejo cultural y sanitario – actividad permanente

Consiste en mantener el cuidado de la planta, mediante labores mecánicas de desyerba o retiro de malezas o plantas ajenas al cultivo, organización y formación de planta mediante podas

sanitarias, aplicación de productos orgánicos, para prevenir enfermedades e insectos que generen daño a la planta, esta actividad es constante y se realiza semanalmente.

Plan de fertilización – actividad permanente

Consiste en aplicar nutrientes orgánicos al suelo, los cuales suplen los requerimientos de la planta y mantiene las condiciones fisicoquímicas del suelo, esta labor se realiza de forma constante durante la vida del cultivo y con una frecuencia de una vez cada mes.

Cosecha – actividad permanente

Consiste en recolectar los frutos maduros que las plantas van produciendo, esta actividad se realiza a mano y con una frecuencia diaria o semanal de acuerdo a la dinámica del mercado o solicitud de los clientes

Pos cosecha – cada vez que se realice la cosecha

Consiste en realizar labores de selección de los frutos por tamaño o estado de madurez, realizando la limpieza, retirando hojas y frutos con defectos para posteriormente realizar el empaque de acuerdo a la necesidad del cliente, generalmente en canastilla de 10 kilos y con bolsa

Comercialización – actividad permanente

Consiste en transportar el producto en un vehículo y realizar la entregar el mismo día de la cosecha.

4.3 Plan de producción

Producción planta año

Producción planta/día - kilos	Número de días año	Total, producción planta/año - kilos
0,142	365	51.8

Producción plantación o total del proyecto - año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción por planta	51.8 kilos	51.8 kilos	51.8 kilos	51.8 kilos	51.8 kilos
Producción plantación – 2000 plantas	103.600 kilos	103.600 kilos	103.600 kilos	103.600 kilos	103.600 kilos

4.4 Plan de compras

Incluye los insumos necesarios para el mantenimiento y cuidado del cultivo durante un año.

Materia prima, insumo o necesidad de origen orgánico avalados para producción ecológica	Requerimiento por kilo de fruta	Numero de kilos fruta año	Valor por kilo de fruta	Total, año	Valor kilo	Total, en pesos
Fertilizantes	23.25 gramos	103.600	116.21	2.408 kilos	5.000	12.040.000
Fungicidas	4.65 gramos	103.600	233.83	481.7 kilos	50.000	24.085.000
Insecticidas	4.65 gramos	103.600	233.83	481.7 kilos	50.000	24.085.000
Total			583.87			60.210.000

Incluye la inversión que se requiere para la instalación del cultivo

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total en pesos
Postes tutores	700 unidades	15.000	10.500.000

Guaya acerada	12.000 metros	385	4.620.000
Crucetas de 1 metro de 5 cm *10 cm	700 unidades	5.000	3.500.000
Plantas de mora	2.000	2.000	4.000.000
Puntillas – puntillones	5 kilos	15000	75.000
Total			22.695.000

4.5 Análisis de costos

Costos de materias primas

Materia prima, insumo o necesidad de origen orgánico avalados para producción ecológica	Requerimiento por kilo de fruta	Numero de kilos fruta año	Total, año	Valor kilo	Total, en pesos	Costo de insumos por kilo de fruta
Fertilizantes	23.25 gramos	103.600	2.408 kilos	5.000	12.040.000	116.2
Fungicidas	4.65 gramos	103.600	481.7 kilos	50.000	24.085.000	232.4
Insecticidas	4.65 gramos	103.600	481.7 kilos	50.000	24.085.000	232.4
Total					60.210.000	581

Costo de mano de obra

Valor mensual MO	Número de empleados	Valor mensual	Valor anual	Numero de kilos fruta año	Costo mano de obra por kilo de fruta
1.800.000	3	5.400.000	64.000.000	103.600	625

Costos administrativos

Cargo	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736	28.076.605
Contador	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Gasto operativo de oficina	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.575
Total	33.000.000	34.320.000	35.692.800	37.120.512	38.605.332

Costos de ventas

Tipo de costo	Costo por kilo de fruta	Numero de kilos de fruta año	Valor anual
Costo de ventas y transporte	400	103.600	41.440.000

4.6 Análisis de la infraestructura

La infraestructura que se utiliza en el cultivo de mora, consta de la instalación de un sistema de tutorado que tiene como finalidad principal sostener las plantas y dar la forma adecuada al cultivo tras las podas de formación, permitiendo un mejor manejo fitosanitario, gracias a la ventilación e ingreso de luz solar, también facilita las labores de poda sanitaria de formación y la recolección de la cosecha, el sistema de tutorado está compuesto por postes tutores de madera, instalados a 9 metros de distancia entre ellos, los cuales llevan instalada una vareta o cruceta de madera de un metro de largo a la cual en cada extremo se fijan las guayas que servirán de soporte al cultivo, en la fotografía de referencia se visualiza la forma en que se realiza la instalación del sistema



Análisis económico de la infraestructura requerida

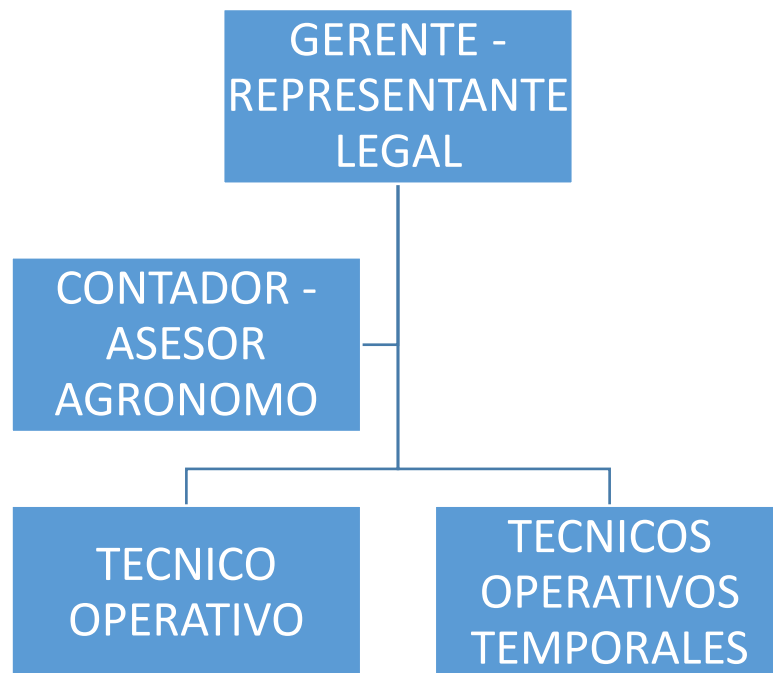
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total en pesos
Postes tutores	700 unidades	15.000	10.500.000
Guaya acerada	12.000 metros	385	4.620.000
Crucetas de 1 metro de 5 cm *10 cm	700 unidades	5.000	3.500.000
Plantas de mora	2.000	2.000	4.000.000
Puntillas – puntillones	5 kilos	15000	75.000
Total			22.695.000

5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

5.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional por tratarse de una micro empresa estará conformada por dos niveles, como son el administrativo encargado de representar legalmente y gerenciar la iniciativa, encargándose del mercadeo, dirección del talento humano y direccionamiento de los procesos de producción, también un segundo nivel técnico operativo, que se encargara de desarrollar las diferentes actividades dentro del cultivo como son los cuidados, aplicación de planes de fertilización y prevención de enfermedades, controles de malezas y cosecha del producto, existirán apoyos temporales que desarrollaran actividades específicas como son las podas y recolección de la cosecha.

Organigrama



Fuente: Autor

5.2 Misión

La organización se dedica al cultivo de mora de forma ecológica, pensando en cuidar la salud de los consumidores y la conservación del medio ambiente, llegando a varios municipios del sur del departamento de Santander con un producto fresco y de alta calidad física y nutricional

5.3 Visión

La organización será reconocida en los próximos años como una empresa dedicada a la producción ecológica de mora en el sur de Santander, fidelizando los diferentes tipos de consumidores, consolidándose como el mayor proveedor de mora en la región del sur del departamento de Santander.

5.4 Objetivos organizacionales

- Posicionar la mora ecológica en la región del sur de Santander
- Establecer una ruta de comercialización con clientes sólidos, fidelizados y estables
- Producir mora ecológica, cumpliendo los estándares de calidad para este tipo de producto

5.5 Valores organizacionales

- **Honestidad** al cultivar productos de alta calidad e inocuidad
- **Respeto** por el medio ambiente

- **Responsabilidad** con los clientes ofreciendo productos sin residuos químicos nocivos

5.6 Análisis de Cargos

Gerente General

Perfil: Título profesional en Administración de Empresas Agropecuaria o afines

Experiencia: experiencia de mínimo dos años en la gerencia de empresas o emprendimientos agropecuarios.

Funciones: encargado representar legalmente la empresa, liderar el proceso administrativo, el talento humano, el proceso de producción, la relación con los clientes y otras actividades afines al nivel administrativo

Vinculación: permanente

Contador

Perfil: Profesional en contaduría pública

Experiencia: un año llevando contabilidad de empresas y rindiendo los informes respectivos a la DIAN.

Funciones: encargado de llevar la contabilidad de la empresa, elaborando los diferentes informes financieros, elaborar los diferentes informes para presentar a la DIAN

Vinculación: por actividad.

Técnico operativo

Perfil: Bachiller

Experiencia: un año de experiencia en labores en cultivo de mora.

Funciones: Realizar las diferentes labores culturales como: desyerba, aspersiones, fertilizaciones, podas, cosecha, postcosecha.

Vinculación: por actividad

5.7 Costos administrativos

Cargo	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	24.000.000	24.960.000	25.958.400	26.996.736	28.076.605
Contador	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Gasto operativo de oficina	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.575
Total	33.000.000	34.320.000	35.692.800	37.120.512	38.605.332

Incremento 4% anual teniendo en cuenta el valor de la inflación.

5.8 Tipos de sociedades

Es importante conocer los tipos de sociedades y cuál es la más conveniente para una empresa con las características que tiene la propuesta en este plan de negocios;

- Sociedades Anónimas – S.A.
- Sociedad en Comandita – & Cía.
- Sociedad en Comandita por Acciones – S.C.A.
- Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S.
- Sociedad Colectiva

Para efectos del presente plan de negocios el tipo de sociedad que resulta más conveniente es la SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA – S.A.S. siendo una de las más usadas en Colombia, pueden estar integradas por mínimo una persona, sin límite máximo de

accionistas, que se constituyen mediante un documento privado, registrado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y su respectivo capital se divide en acciones.

5.9 Permisos y licencias.

Para la creación de una empresa de producción de mora no se requieren permisos y licencias.

5.10 Impuestos y tasas

Los que establece la normatividad vigente o aplique

6. FORMULACION Y EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera se realiza con las cifras de los diferentes costos y gastos en los que incurre la empresa al desarrollar la actividad productiva, para lograrlo se utilizan los Formatos Financieros, diseñados por FONADE para la formulación y evaluación de proyectos del FONDO EMPRENDER.

6.1 Estudio económico

Análisis de indicadores financieros:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente	3.48	6.17	9.09	12.51	16.70	
Prueba Acida	3	6	9	13	17	
Rotacion cartera (días)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Rotación Inventarios (días)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Rotacion Proveedores (días)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Nivel de Endeudamiento Total	76.8%	62.9%	53.7%	47.2%	42.5%	
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0	
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	
Rentabilidad Operacional	7.0%	6.3%	5.6%	4.9%	4.2%	
Rentabilidad Neta	4.7%	4.2%	3.8%	3.3%	2.8%	
Rentabilidad Patrimonio	100.0%	48.2%	31.0%	21.9%	16.2%	
Rentabilidad del Activo	23.2%	17.9%	14.4%	11.6%	9.3%	

Se puede observar en la tabla los indicadores financieros que determinan la viabilidad de la idea de negocios

Líquidez: indica que se cuenta con la liquides para cubrir deudas de corto plazo de forma rápida, en el primer año de implementación se cuenta con \$ 3.4 por cada peso del pasivo, este indicador aumenta año a año.

Prueba acida: indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos, sin tener que vender los inventarios en este caso por cada peso que la empresa debe, tiene \$ 3 para pagarlo, de igual forma se puede observar que este indicador aumenta cada año de implementación del proyecto.

Nivel de endeudamiento: para la implementación de la empresa se contará con un préstamo realizado por el Banco Agrario de Colombia, en la tabla se puede observar como este nivel disminuye cada año, gracias al crecimiento del patrimonio de la empresa.

6.2 Costos

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		60.398.800	63.506.800	66.614.800	69.930.000	73.452.400
Mano de Obra	\$		64.750.000	67.961.600	71.276.800	74.799.200	78.528.800
Materia Prima y M.O.	\$		125.148.800	131.468.400	137.891.600	144.729.200	151.981.200
Depreciación	\$		1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750
Agotamiento	\$		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Total	\$		127.383.550	133.703.150	140.126.350	146.963.950	154.215.950

En la gráfica se puede observar el comportamiento de los costos ocasionados por las materias primas e insumos, también por la mano de obra y la depreciación de la infraestructura que se utilizara en el proyecto, los costos de producción aumentan cada año de acuerdo a la posible inflación que en este caso se calcula en el 5% anual.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$		41.440.000	43.470.000	45.643.500	47.925.675	50.321.958
Gastos Administración	\$		33.000.000	34.320.000	35.692.800	37.120.512	38.605.332
Total Gastos	\$		74.440.000	77.790.000	81.336.300	85.046.187	88.927.290

En el plan de negocios se consideran los gastos de ventas, los cuales fueron ya descritos dentro del documento, de igual forma se consideraron gastos administrativos que buscan garantizar la viabilidad comercial y organizacional de la idea de negocios. En la gráfica se pueden observar el comportamiento de estos gastos en un periodo de tiempo de 5 años

6.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica el número de unidades que se tendrán que comercializar para no perder los costos y gastos invertidos en la producción de la mora, se calcula a través de la siguiente formula:

PE: COSTOS FIJOS / PRECIO DE VENTA- COSTO VARIABLE

PE: 74.440.000/2095-1208

PE: 74.440.000/887

PE: 83.923 KILOS

El resultado nos indica que se deben comercializar 83.923 kilos de fruta al año, para alcanzar el punto de equilibrio.

6.4 Presupuesto

Infraestructura y equipos

En este Ítem se considera el valor de la infraestructura que se requiere para el desarrollo del proyecto, con las cantidades y valores de acuerdo a los precios del mercado.

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total en pesos
Postes tutores	700 unidades	15.000	10.500.000
Guaya acerada	12.000 metros	385	4.620.000
Crucetas de 1 metro de 5 cm *10 cm	700 unidades	5.000	3.500.000

Plantas de mora	2.000	2.000	4.000.000
Puntillas – puntillones	5 kilos	15.000	75.000
Guadañadora	1	1.500.000	1.500.000
Fumigadora estacionaria.	1	1.500.000	1.500.000
Computador	1	2.000.000	2.000.000
Impresora	1	1.000.000	1.000.000
Total			28.695.000

Materias primas e insumos

En este Ítem se consideran los diferentes insumos que se requieren para el mantenimiento y control de enfermedades e insectos plaga, en la tabla se indica el costo por unidad de producto.

Materia prima, insumo o necesidad de origen orgánico avalados para producción ecológica	Requerimiento por kilo de fruta	Numero de kilos fruta año	Total, año	Valor kilo	Total, en pesos	Costo de insumos por kilo de fruta
Fertilizantes	23.25 gramos	103.600	2.408 kilos	5.000	12.040.000	116.2
Fungicidas	4.65 gramos	103.600	481.7 kilos	50.000	24.085.000	232.4
Insecticidas	4.65 gramos	103.600	481.7 kilos	50.000	24.085.000	232.4
Total					60.210.000	581

Mano de obra

Este Ítem indica la mano de obra que se requiere para realizar las diferentes labores que se requieren en el cultivo, para el presente plan de negocios se requieren 3 empleados de forma permanente.

Valor mensual MO	Número de empleados	Valor mensual	Valor anual	Numero de kilos fruta año	Costo mano de obra por kilo de fruta
1.800.000	3	5.400.000	64.000.000	103.600	625

6.5 Flujo de caja

El flujo de caja indica la entrada y salida de dinero que la idea de negocio generaría en un periodo de 5 años, como se puede observar el proyecto año a año se va capitalizando y generando un saldo creciente.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		15.218.450	14.147.650	13.191.350	11.967.863	10.573.160
Depreciaciones		1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-5.022.083	-4.668.725	-4.353.146	-3.943.335
Neto Flujo de Caja Operativo		17.453.200	11.360.312	10.757.376	9.849.468	8.858.515
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-18.695.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	-4.000.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-28.695.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-28.695.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	28.695.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	28.695.000	0	0	0	0	0
Neto Periodo	0	17.453.200	11.360.312	10.757.376	9.849.468	8.858.515
Saldo anterior	0	0	17.453.200	28.813.512	39.570.887	49.420.355
Saldo siguiente	0	17.453.200	28.813.512	39.570.887	49.420.355	58.278.870

6.6 Estados financieros

Balance general

El balance general permite observar la viabilidad de la idea de negocio, generando año a año una importante dinámica económica, que permite disponer de los recursos para el funcionamiento y mantenimiento de la empresa, generando además ganancias al final del ejercicio de cada año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	17.453.200	28.813.512	39.570.887	49.420.355	58.278.870
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	17.453.200	28.813.512	39.570.887	49.420.355	58.278.870
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	18.695.000	17.760.250	16.825.500	15.890.750	14.956.000	14.021.250
Maquinaria y Equipo de Operación	3.000.000	2.700.000	2.400.000	2.100.000	1.800.000	1.500.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	3.000.000	2.400.000	1.800.000	1.200.000	600.000	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	4.000.000	3.600.000	3.200.000	2.800.000	2.400.000	2.000.000
Total Activos Fijos:	28.695.000	26.460.250	24.225.500	21.990.750	19.756.000	17.521.250
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	28.695.000	43.913.450	53.039.012	61.561.637	69.176.355	75.800.120
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	5.022.089	4.668.725	4.353.146	3.949.395	3.489.143
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingencia)	28.695.000	28.695.000	28.695.000	28.695.000	28.695.000	28.695.000
PASIVO	28.695.000	33.717.089	33.363.725	33.048.146	32.644.395	32.184.143
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	10.196.362	19.675.287	28.513.492	36.531.960
Utilidades del Ejercicio	0	10.196.362	9.478.926	8.838.205	8.018.468	7.084.017
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	10.196.362	19.675.287	28.513.492	36.531.960	43.615.977
PASIVO + PATRIMONIO	28.695.000	43.913.450	53.039.012	61.561.637	69.176.355	75.800.120

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias, indica la dinámica económica del proyecto como son los ingresos, los costos y gastos. Como se puede observar la idea de negocios ofrece una utilidad neta final, que permite capitalizar gradualmente la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	217.042.000	225.640.800	234.654.000	243.978.000	253.716.400
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	125.148.800	131.468.400	137.891.600	144.729.200	151.981.200
Depreciación	1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750	1.834.750
Agotamiento	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	89.658.450	91.937.650	94.527.650	97.014.050	99.500.450
Gasto de Ventas	41.440.000	43.470.000	45.643.500	47.925.675	50.321.958
Gastos de Administracion	33.000.000	34.320.000	35.692.800	37.120.512	38.605.332
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	15.218.450	14.147.650	13.191.350	11.967.863	10.573.160
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	15.218.450	14.147.650	13.191.350	11.967.863	10.573.160
Impuestos (35%)	5.022.089	4.668.725	4.353.146	3.949.395	3.489.143
Utilidad Neta Final	10.196.362	9.478.926	8.838.205	8.018.468	7.084.017

6.7 T.I. R, V.P.N, P.R.I

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	34.51%
VAN (Valor actual neto)	16.870.168
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,46
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	12 mes

TASA INTERNA DE RETORNO -T.I. R: permite conocer el valor de rentabilidad de la inversión, para este caso se encuentra en el 34.51% la cual es positiva e indica que es viable la inversión de los recursos en el proyecto de inversión,

VALOR ACTUAL NETO – V.A.N: permite conocer si la inversión comparada con el flujo de caja es positivo o negativo, en este caso indica un valor positivo e importante comparado con la inversión inicial, 16.870.168, indicando la viabilidad para adelantar la idea de negocios.

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION- **P.R.I.**: Permite conocer el periodo de tiempo en el cual se recupera el dinero invertido, para la presente idea de negocio será en un plazo de 2,46, es decir dos años y medio, indicador que se puede interpretar como positivo para llevar a cabo la inversión.

TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD **T.I.O.**: es la tasa de retorno de la inversión que se aplica al cálculo del valor presente, permite conocer el valor de la inversión en el futuro, para el caso del presente plan de negocios se calculó en el 35%, mostrándose positiva para realizar la inversión.

7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de mercados y plan de mercadeo que se realizó indica una importante oportunidad de negocio si se logra materializar la estrategia de distribución regional, pues genera beneficios económicos para los diferentes niveles de comercialización como seria el comerciante detallista y el consumidor final.

Se demuestra mediante el estudio técnico operacional que es viable producir mora de forma ecológica, utilizando productos avalados por las autoridades sanitarias e implementando certificaciones de producción ecológica, orgánica o limpia, generando beneficios para los consumidores y el medio ambiente.

El plan de negocios establece una planta de personal de 5 cargos como son; Gerente, Contador y 3 técnicos operativos, que desde el punto de vista organizacional permitirían un correcto funcionamiento de la empresa, dando cumplimiento a normatividad vigente en materia de derechos laborales y generando un favorable impactos social y económico en la zona por la generación de empleo.

Los indicadores financieros, muestran que es viable el desarrollo del plan de negocios pues la inversión se recupera en un periodo de tiempo relativamente corto, de igual forma la rentabilidad del capital es positiva, además del dinamismo económico que se aporta a la zona fortaleciendo el Clúster de la fruticultura en el territorio.

BIBLIOGRAFIA – WEB GRAFIA

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas – SIOC. *Política Agropecuaria y de desarrollo Rural 2018 – 2022*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/>

Organización Mundial de la Salud (OMS) *alimentación sana*
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet#:~:text=Comer%20al%20menos%20400%20g,diaria%20suficiente%20de%20fibra%20diet%C3%A9tica.>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) *Perspectivas para el medio ambiente*
<https://www.fao.org/3/y3557s/y3557s11.htm#:~:text=Los%20plaguicidas%20y%20herbicidas%20destruyen,sino%20que%20contin%C3%BAa%20mucho%20despu%C3%A9s.>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO) *Codex Alimentarius, normas internacionales de alimentos*

<https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/>
 Universidad ICESI. *Sellos y certificaciones de sostenibilidad*
<https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistesis-sellos.pdf>

Sociedad de Agricultores de Colombia. Revista Nacional de Agricultura. Edición 118. septiembre de 2021. *Así es la hortofruticultura nacional*
<https://sac.org.co/asi-es-la-hortofruticultura-nacional/>