



GRANJA AGROTURÍSTICA XISQUA

Beltrán Santander Ricardo Aníbal

Castro Alvarado Nelson Javier

Universidad EAN

Facultad de administración de empresas

Maestría en innovación

Bogotá D.C, Colombia

2024

GRANJA ECOTURÍSTICA XISQUA

Beltrán Santander Ricardo Aníbal

Castro Alvarado Nelson Javier

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en innovación

Directora:

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de administración de empresas

Maestría en innovación

Bogotá D.C, Colombia

2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, enero de 2024

Dedicatoria

A mi esposa Carolina y mi hija Julieta quienes han trabajado y soñado con nosotros este proyecto desde su gestación.

Ricardo Beltrán Santander

A mi esposa Karoll, mis hijos Amelia e Isaac quienes son mi mayor motivación y orgullo.

Nelson Castro Alvarado

Agradecimientos

Agradecemos a Ines Elvira Restrepo “Ita” (QEPD) directora de la Cooperativa Coopmente y su emprendimiento Frutos del Parche por servir de inspiración para el desarrollo de este Proyecto.

A Albert Riera director de relaciones institucionales de La Fageda por permitirnos conocer el modelo social y económico de la empresa lacteal e invitarnos a ser parte de la jornada de formación para emprendedores en Olot-Cataluña.

Resumen

Granja Xisqua, es un proyecto con varias aristas y retos que se lograron poner en armonía para responder a los retos sociales, ambientales y económicos que se gestan al redor de la seguridad alimentaria y sus principales protagonistas: campesinos con pequeñas extensiones de tierra que subsisten en un sistema en el que es difícil tener una diferencia competitiva.

Luego de delimitar el problema y dar un vistazo al contexto global en este aspecto, se definió un modelo en el que se busca conectar desde la empatía a los consumidores con los pequeños productores, entendiendo que la producción de alimentos orgánicos es esa ventaja que puede potenciar la dinámica económica de los campesinos, encontrando el siguiente reto: ¿Cómo lograr que dichos cultivos tengan una mayor tasa de producción? Y es que es la única forma en que se logra enganchar a pequeños productores en lo que en principio será un encadenamiento productivo. Lo que responde a este reto es la creación de un espacio para generar investigación y conocimiento alrededor de la producción orgánica, con lo que se completa el ciclo de diseño de una granja de experiencia, que facilita la comercialización y además genera conocimiento hacia los pequeños productores agrícolas.

De esta manera se abordó tal vez el capítulo más desafiante, el cual fue demostrar, a partir de escenarios conservadores que el modelo completo resulta sostenible desde el punto de vista económico, encontrando que en efecto los inversionistas obtendrían rentabilidad del 32% al cabo del primer ciclo de cinco años, en los que se espera invertir alrededor de 1.700 millones en sus dos primeras etapas. Esto respaldado por un amplio estudio y validación de mercado, así como de iteraciones académicas, con lo que se logró establecer el modelo como se presenta en este escrito.

Tomando en cuenta los contextos globales, regionales y organizacionales, se definió una estructura funcional que responde a entornos de alta incertidumbre, optando por la creación de una sociedad sin ánimo de lucro que permite la flexibilidad necesaria como para aportar socialmente desde el conocimiento y la técnica en especial a los pequeños productores. Por último se encontrará como todo el modelo responde a los criterios de sostenibilidad en sus pilares de integración de lo económico, lo social, el medio ambiente y la Gobernanza.

Todo esto con el fin de responder si es viable el establecimiento de un proyecto de esta magnitud en la sabana de Bogotá.

Palabras clave: Encadenamiento productivo, granja ecoturística, alimentos orgánicos, seguridad alimentaria, turismo rural.

Abstract

"Granja Xisqua" is a project with multiple facets and challenges that were harmonized to address the social, environmental, and economic challenges surrounding food security and its key players: small-scale farmers who subsist in a system where it is difficult to have a competitive edge.

After defining the problem and examining the global context in this regard, a model was developed that aims to connect consumers with small producers through empathy, understanding that the production of organic food is the advantage that can enhance the economic dynamics of farmers. This leads to the following challenge: How to increase the production rate of these crops? This is the only way to engage small-scale producers in what will initially be a productive chain. The answer to this challenge lies in creating a space for research and knowledge generation around organic production, completing the design of a farm that facilitates marketing and also generates knowledge for small agricultural producers.

This approach tackled perhaps the most challenging aspect, which was to demonstrate, based on conservative scenarios, that the entire model is economically sustainable. It was found that investors would indeed obtain a 32% return on investment after the first five-year cycle, during which approximately One billion seven hundred million Colombian pesos. would be invested in its first two stages. This was supported by a comprehensive market study and validation, as well as academic iterations, which established the model as presented in this document.

Considering the global, regional, and organizational contexts, a functional structure was defined to respond to high-uncertainty environments. This involved creating a non-profit organization that allows the necessary flexibility to make a social contribution through knowledge and technical expertise, especially for small-scale producers.

Finally, the entire model aligns with sustainability criteria across its pillars of economic integration, social impact, environmental responsibility, and governance. All of this is aimed at determining the viability of establishing a project of this magnitude in the Bogotá región.

Keywords: Productive chain, ecotourism farm, organic food, food security, rural tourism.

Contenido

Lista de Ilustraciones	10
Lista de tablas	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1. NATURALEZA DEL PROYECTO	15
1.1. Objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo.....	16
1.2. Nombre, tamaño y ubicación del proyecto.....	17
1.3. Potencial del modelo de negocio.....	17
1.4. Aspectos financieros	18
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	19
3. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	30
3.1. Estudio Piloto de mercado.....	30
3.2. Propuesta de valor	33
4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO.....	40
4.1. Objetivos de mercadeo	40
4.2. Producto y servicio.....	40
4.3. Marca.....	41
4.4. Distribución.....	42
4.5. Promoción	42
4.6. Precio.....	43
4.7. Presupuesto de mezcla de mercadeo	44
5. ASPECTOS TÉCNICOS	45
5.1. Objetivos de producción.....	45
5.2. Infraestructura	45

5.3.	Suministros y herramientas	46
5.4.	Proceso general de producción.....	47
5.5.	Normas y certificaciones	49
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	50
6.1.	Estructura organizacional.....	51
6.2.	Registro de empresa	53
7.	ASPECTOS FINANCIEROS	55
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	66
8.1.	Enfoque en Seguridad Alimentaria	66
8.2.	Dimensión Social	67
8.3.	Dimensión ambiental.....	68
8.4.	Dimensión económica	68
8.5.	Dimensión de gobernanza	69
9.	CONCLUSIONES	70
10.	REFERENCIAS	73
	ANEXOS	77

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Fases de implementación de la granja. Fuente: Propia.	17
Ilustración 2. Producción Orgánica Colombiana estimada 2021. Fuente: Fedeorganicos.	21
Ilustración 3. Resultado evaluación de fuerzas de Porter. Fuente: Adaptado de David.	27
Ilustración 4. Instrumento de validación de mercado	31
Ilustración 5. Propuesta de valor modelo Canvas. Fuente: Adaptado de libro Generación de modelos de negocio.	35
Ilustración 6. Mapa de empatía de consumidor de productos orgánicos. Fuente: Adaptado de Gamestorming.....	36
Ilustración 7. Mapa de empatía turista de experiencia. Fuente: Adaptado de Dave Grave.	37
Ilustración 8. Mapa de valor. Fuente: Adaptado de Osterwalder.	38
Ilustración 9. Sistem Mapping Granja Xisqua. Fuente: Adaptado de lean startup.....	39
Ilustración 10. Logotipo Xisqua. Fuente. Propia.	41
Ilustración 11. Muestra publicidad. Fuente: Propia.....	41
Ilustración 12. Estrategia canales de venta. Fuente: Propia.....	42
Ilustración 13. Modelo de tarifas por servicio. Fuente: Propia.....	43
Ilustración 14. Maqueta distribución en planta de la granja productiva.....	46
Ilustración 15. Diagrama de flujo de producción de alimentos orgánicos.....	48
Ilustración 16. Estructura organizacional. Fuente: Propia.....	51
Ilustración 17. Estructura organizacional segunda fase. Fuente: Propia	52
Ilustración 18. Principios de sostenibilidad para la alimentación y la agricultura. Fuente: FAO.	66
Ilustración 19. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas	67

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de análisis PESTEL Fuente: Adaptado de Fahey.	26
Tabla 2. Presupuesto mezcla se mercado.	44
Tabla 3. Metas de producción alimentos orgánicos	45
Tabla 4. Inventario inicial de suministros y herramientas.....	47
Tabla 5. Total, inversión fase I.....	56
Tabla 6. Inversión inicial fase I.	56
Tabla 7. Gastos de operación anuales.....	57
Tabla 8. Proyección de venta de alimentos orgánicos anuales.....	58
Tabla 9. Ingresos por ventas de alimentos orgánicos anuales	58
Tabla 10. Costos directos de producción.....	59
Tabla 11. Proyección de PYG anuales	59
Tabla 12. Inversión fase II.....	60
Tabla 13. Total, inversión fase II.	61
Tabla 14. Gastos de operación anual fase II.....	61
Tabla 15 Ingresos por servicios fase II.....	62
Tabla 16. Costos de ventas por servicios	62
Tabla 17. Proyección PYG fase II.....	63
Tabla 18. PYG fases I y II.....	64
Tabla 19. Balance Fases I y II	65

INTRODUCCIÓN

Este proyecto que están a punto de empezar a leer nace muy temprano al inicio de la maestría en innovación en la Universidad EAN, cuando en una de las primeras clases se realizó una investigación sobre el agro colombiano y el primer sitio en se coincidió en la internet fue una publicación que titulaba "**La inseguridad alimentaria se agudizará en Colombia, Honduras y Haití**" (ONU, 2022). La primera reacción fue decir “esto no es posible”, ¿estamos acaso como Honduras o Haití?, Colombia es un país privilegiado y cuenta con una geografía incomparable capaz de producir tal vez cualquier alimento que se siembre, ¿qué es lo que hace que esto pueda ser posible? Después de terminar de leer todo el artículo, solo podíamos sentir un dolor profundo en el corazón y mucho temor por el futuro que tendríamos que enfrentar como sociedad, pues veíamos noticias a diario sobre los problemas que enfrentaba nuestro país, pero nunca habíamos concluido que cuando varios de estos confluían (migración venezolana, los retrasos en la implementación de los acuerdos de paz, la desigualdad amplificada producto de la reciente pandemia y la creciente inflación) podían detonar en un complejo panorama nada alentador . Ese sentimiento se albergó en nuestro corazón, como cuando una espina se atraviesa en la garganta y aunque no impide el paso del aire, el sentimiento que se experimenta si es de ahogo. Ese sentimiento asfixiante permaneció allí por varios meses, pero comenzó a cambiar en la medida en que conocíamos más herramientas y conceptos de la carrera y llego un momento en que ya nos faltaba el aire, sino que lo que ahora sentíamos era una incomprensible necesidad de sacudirnos y pararnos del cómodo sitio donde pasábamos horas tomando clase y hacer algo, pues no era una alternativa seguir ignorando más la realidad y sentirnos que éramos más parte del problema que de la solución. Fue en ese justo momento que se presentó ante nuestro grupo, uno de los proyectos más maravillosos en el que hemos podido trabajar, “Frutos del Parche” de una Cooperativa llamada Coopmente que lideró una maravillosa mujer llamada Elvira Restrepo, conocida cariñosamente como "Ita", la cual había lidiado con el problema de la desigualdad y la falta de oportunidades para las personas con discapacidad intelectual y entendía la imperiosa tarea de trabajar por un mundo mejor y en donde existieran oportunidades para todos.

Seguidamente fue caso de estudio Fageda, un proyecto Catalán inmerso en un espeso bosque en la comarca de la Garrotxa, que como por arte de magia había vencido todos los obstáculos del mercado para convertirse en la compañía láctea más importante de la región,

pero con un ingrediente secreto que todos desconocíamos, esta empresa había nacido no para ser la empresa más importante de Cataluña sino para dar oportunidades laborales a personas con discapacidad cognitiva y fue así como nuestro grupo se embarcó en un viaje que cambiaría nuestras vidas para siempre. Asistimos a su taller anual de emprendimiento social en las mismas instalaciones de la planta pasteurizadora junto a su fundador Cristóbal Colon, un hombre maravilloso como salido de un cuento de magia, quien para ese momento padecía de un cáncer que lo tenía alejado de las labores diarias, pero no de su sueño, el cual atravesaba uno de sus mayores retos el de pasarlo a la siguiente generación.

Y fue allí cuando todo cobro sentido, lo que aprendimos durante esos dos días junto con lo que habíamos trabajado hasta ese momento puso en orden nuestras ideas, fue como haber encontrado la ficha del rompecabezas que nos faltaba para poder verlo todo claramente.

Desde ese momento no dejamos de pensar y compartir nuestro proyecto con todo el que se acercaba a nosotros y pusimos a prueba en cada clase lo que en nuestro corazón se había albergado. Como solucionar el problema de la inseguridad alimentaria y de la dependencia de fertilizantes y químicos para producir en nuestro país alimentos más responsables y nutritivos y a la vez concienciar a las personas que viven en Colombia de la importancia del agro sin desconocer la responsabilidad que teníamos de brindar oportunidades laborales a poblaciones vulnerables.

El propósito primordial de este proyecto es evaluar la factibilidad de establecer una empresa que aborde diversas necesidades en Colombia, dentro de las que se incluyen la búsqueda de la soberanía alimentaria, la promoción de la innovación agrícola centrada en productos orgánicos, la asistencia a comunidades en situación de vulnerabilidad, el fomento del trabajo colaborativo y la concienciación sobre la vital importancia del sector agrícola en nuestras vidas.

Dentro de los objetivos más específicos, se buscó desarrollar un modelo mínimo viable que sea sostenible en el largo plazo y que pueda abordar de forma integral las necesidades identificadas en el objetivo general. También se propone identificar la existencia de un mercado para la solución que se propone y finalmente, deseamos validar si la solución que hemos ideado puede beneficiar a poblaciones vulnerables.

La propuesta de valor, la cual fue desarrollada a lo largo de este documento será la de la creación de una granja de experiencia denominada Xisqua, palabra Chibcha que significa

germinar, la cual lleva en sus entrañas un potente modelo colaborativo basado en encadenamientos productivos, un laboratorio de innovación al servicio de la comunidad, junto a un área de experiencias para los visitantes en la cual las personas aprenderán de las labores del campo y de nuestra cultura colombiana de la mano de poblaciones vulnerables y una zona de cultivos dedicada a la producción de alimentos orgánicos bajo un concepto de sostenibilidad.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

Granja Xisqua nació tras un ejercicio de ideación, en el que se identificó elementos relativos a la oportunidad comercial de los pequeños agricultores en Colombia dado su bajo poder de negociación de los productos, en algunos casos precaria infraestructura para sacar sus productos al mercado, costos de producción y carencia de mano de obra en los territorios. Finagro segmenta y define a los pequeños productores según su nivel de ingresos y activos totales en dos grupos poblacionales: Pequeño productor de ingresos bajos (ingresos brutos de hasta 40 SMMLV) y pequeño productor (Ingresos de hasta 130 SMMLV). (FINAGRO, 2021)

Esta realidad local, agravada por el contexto global, en el cual encontramos incremento generalizado de la inflación y en consecuencia de los insumos agropecuarios y en particular de los fertilizantes, supone un riesgo de **seguridad alimentaria**, frente a la cual tenemos antecedentes. En su última edición; *Estado de la seguridad Alimentaria y nutrición en el mundo 2021 de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura (FAO)*; sostiene, que al menos 7,3 millones de personas en Colombia requerirían asistencia alimentaria en 2022 (FAO, 2021). En contraste con la encuesta nacional de presupuesto de los hogares que encontró que “aproximadamente un 40% de la población gana menos de un salario mínimo. En promedio, estos 5,7 millones de hogares pobres ganan \$664.000 mensuales y destinan para alimentos unos \$157.368 mensuales” (DANE, 2021). Lo que hace reflexionar acerca de poca accesibilidad a alimentos de alta calidad.

Por su parte, Fedeorgánicos establece que la demanda de productos orgánicos ha crecido a un ritmo acelerado en las últimas dos décadas, las ventas minoristas mundiales de alimentos y bebidas orgánicos alcanzó cerca de los US\$ 120.000 millones para 2019. En contraste, solo el 1% de la superficie cultivable en Colombia corresponde a cultivos orgánicos y el 95% de la producción es exportada principalmente a Estados Unidos. Esto hace que el comercio local de este tipo de alimentos tenga valores unitarios hasta 20% más altos que los alimentos convencionales.

Respecto al modelo de negocio, se encuentra en etapa de diseño y validación, tiene como núcleo el desarrollo de capacidades para establecer encadenamientos productivos de pequeños agricultores de manera que se genere mayor beneficio con la ventaja competitiva de la producción de alimentos orgánicos, utilizando como medio de comercialización y concienciación una granja que ofrece experiencias de inmersión asociadas a la actividad agrícola. Nuestro modelo se sustenta en la tendencia denominada: “*gran renovación de la vida: Los consumidores se enfocan en el*

crecimiento y el bienestar personal, haciendo cambios drásticos en la vida que reflejan sus valores, pasiones y propósitos” (Alison, 2023), de manera que se desarrollará productos de experiencia que promueven la alimentación saludable, actividad física ocupacional y la interacción socio cultural con los agricultores.

1.1. Objetivos empresariales de corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo:

Desarrollar y diseñar el modelo de negocio agroturístico en la sabana norte de Bogotá de manera integral y económicamente sostenible, con el fin de asegurar financiación para la implementación de la primera fase. Esta fase comprende la creación de dos invernaderos para la producción de vegetales orgánicos y un galpón para la producción de huevos de gallina de pastoreo. Lograr este objetivo específico en el término de 1 año permitirá avanzar de manera significativa en el desarrollo del proyecto, marcando el inicio tangible de las operaciones y generando el impulso necesario para las fases subsiguientes del modelo de negocio agroturístico.

Mediano Plazo:

Avanzar en la transformación del negocio agroturístico, desarrollando la infraestructura necesaria para operar como una granja de inmersión agrícola. Además, se busca establecer redes colaborativas con instituciones educativas para facilitar procesos de innovación abierta que optimicen las prácticas agrícolas en la región. Este avance estratégico permitirá posicionar la granja como un centro de investigación y práctica en agricultura sostenible. Lograr este objetivo en un período de 2 a 3 años permitirá el desarrollo progresivo de las capacidades necesarias, estableciendo la granja como referente en innovación agrícola y consolidando su papel como centro de investigación y práctica en el ámbito agroturístico.

En síntesis, el alcance en términos de escalabilidad de la Granja se ha diseñado mediante etapas de implementación estratégicamente definidas que responden al modelo financiero, productivo y operativo. El propósito de definir un modelo de largo plazo en fases es disminuir el riesgo financiero en la medida en que se iteran las etapas tempranas y se mide los niveles de ingresos que permitirían la financiación de las fases finales del modelo.

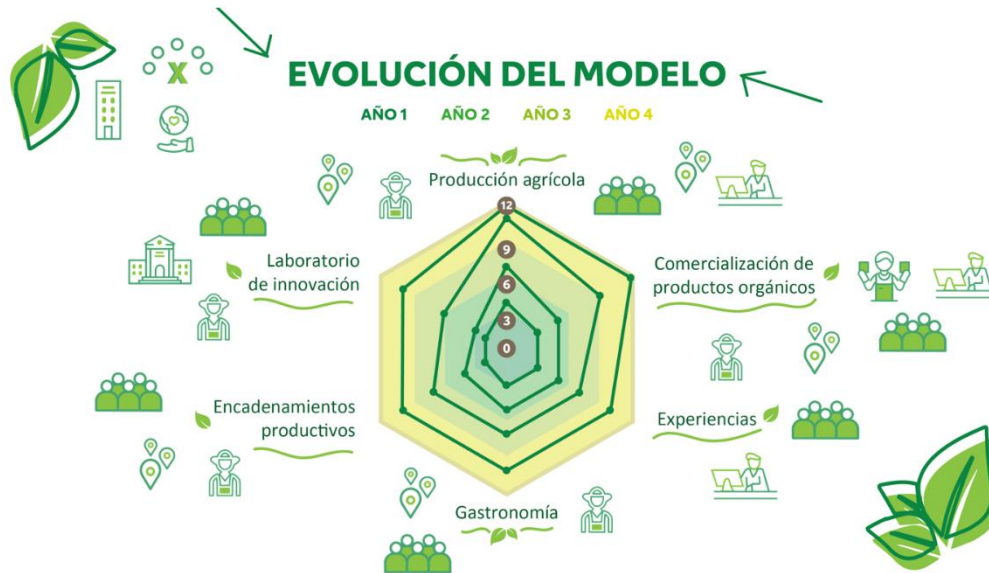


Ilustración 1. Fases de implementación de la granja. Fuente: Propia.

1.2. Nombre, tamaño y ubicación del proyecto

Granja Xisqua, se proyecta como una mediana empresa en sus primeras etapas de acuerdo con la infraestructura y servicios que ofrece, su ubicación se ha definido de acuerdo con las siguientes variables: vocación agrícola y turística, accesibilidad, niveles de producción agrícola, potencial de diversidad de productos con lo que se ha definido que la granja estará situada en la sabana norte de Bogotá entre los municipios de Zipaquirá y Cogua.

1.3. Potencial del modelo de negocio

El mercado potencial de Xisqua puede tener como referencia, al que actualmente tiene la atracción más importante de la sabana norte de Bogotá, la mina de Sal de Zipaquirá, que para el año 2022 registro un récord de asistencias que llegó a 584.132 visitantes, es decir cerca de 50.000 visitantes mes promedio (Semana R. , 2022). Nuestra hipótesis se basa en el supuesto de complementar esta experiencia con la visita a la granja para participar de actividades culturales y gastronomía captando 50.000 visitantes en la segunda etapa de granja experiencial. Lo que nos permite hacer la comercialización de los productos orgánicos producidos en la granja y posteriormente los ofertados por los encadenamientos productivos.

El proyecto Xisqua será único en la Sabana de Bogotá, el cual permitirá a sus visitantes conectarse con el campo a través de una serie de experiencias inmersivas y espacios recreados que

rescatarán nuestra historia y permitirán crear conciencia sobre la importancia del **campo**, los **alimentos orgánicos** y los **residuos** en nuestra vida diaria. Teniendo como público objetivo a consumidores de comida saludable, turistas nacionales y extranjeros, estudiantes y actores del sector agrícola.

1.4. Aspectos financieros

De manera general el proyecto requerirá una inversión total de 1.640 Millones, de los cuales 500 millones se destinarán a la adquisición del terreno con una extensión de entre dos y tres hectáreas para el establecimiento inicial de la granja, 800 Millones para la construcción de la infraestructura operativa y suministros de la granja, compra de muebles y accesorios para las instalaciones por 200 Millones, así como equipos de cómputo y administración por 40 Millones y una reserva de 100 Millones para mantenimiento y operación inicial.

Las proyecciones de venta y rentabilidad tienen previsto un ingreso de 50.000 personas para el primer año que dejarán en promedio \$95.000 pesos a través de diversos tipos de productos que incluyen entradas, parqueadero, experiencias, alimentos y bebidas y productos orgánicos cultivados dentro de la misma granja, generando un ingreso anual para el proyecto de 4.750 M.

Para el segundo año se proyecta un crecimiento en ingresos de cerca del 40% por el aumento en el número de personas que visitan la granja debido a su reconocimiento y un incremento para el año 3, 4 y 5 de 30%, 24% y 18% respectivamente, llegando a su estabilización de crecimiento proyectado del 15%.

En conclusión, La tasa interna de retorno del proyecto se ubica en el 36% siendo una tasa atractiva para sus inversionistas. El periodo de recuperación es cercano a los 4 años. El margen operativo se ubica en el 50% para el primer año de operaciones y se mantiene a lo largo del periodo analizado de 5 años. El flujo de caja libre del proyecto a lo largo de los 5 años se proyecta por encima de los 500M de pesos permitiendo variaciones de ingresos cercanas al -15% sin comprometer la solidez del proyecto.

El equipo que hará esto posible está conformado por dos estudiantes de Maestría en innovación. Ricardo Beltrán quien tiene experiencia en emprendimiento, es consultor financiero con gran inquietud por la gestión social y las actividades agrícolas. Nelson Castro es ingeniero industrial con experiencia en el campo de la gestión de Seguridad y salud en el trabajo y la sostenibilidad, ha emprendido en proyectos agrícolas.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Los productos orgánicos son aquellos bienes agrícolas o agroindustriales en los que para su cultivo y/o producción no se han empleado fertilizantes, colorantes ni saborizantes artificiales, químicos, hormonas o antibióticos.

En Colombia, la demanda de estos productos ha venido creciendo sostenidamente en los últimos años, gracias a una mayor conciencia de los consumidores de llevar un estilo de vida más saludable, pero también de que los bienes que consuman no tengan un impacto tan nocivo en el medio ambiente y el planeta.

Con un aumento en la demanda, la oferta también ha venido crecido. Sin embargo, según datos publicados por la Federación Orgánicos de Colombia, Fedeorgánicos (la organización gremial integrada por los productores y comercializadores de productos biológicos, orgánicos y ecológicos en Colombia), para el año 2021 tan solo había entre 90 mil y 100 mil hectáreas de cultivos orgánicos en nuestro país, lo cual corresponde a menos del 1% del total de las tierras cultivadas. También es importante tener en cuenta que cerca del 95% de la producción orgánica en Colombia es para exportación, principalmente de productos como café, banano, arroz, caña de azúcar y palma de aceite. Así mismo, en los últimos años se ha venido generando una mayor demanda de productos orgánicos para la piel y el cuidado personal, el hogar y la limpieza (Veléz Robledo, 2021).

Si comparamos las hectáreas de productos orgánicos cultivadas en Colombia (100 mil), frente a las hectáreas cultivadas en países como Perú (700 mil), Uruguay (2,1 millones) o Argentina (3,7 millones) *, vemos que el mercado nacional tiene una enorme oportunidad de crecimiento a futuro en este sector, que por tendencias mundiales se sabe que tendrá, con el pasar de los años, cada día una mayor demanda.

A nivel mundial, el mercado de productos orgánicos también viene creciendo a un ritmo acelerado, e impulsado también por una mayor conciencia de la gente de llevar una vida más saludable. Actualmente los consumidores son más conscientes acerca de que lo que consumen repercute directamente en su salud y bienestar y por supuesto en el futuro del planeta, por el impacto que tienen los cultivos tradicionales a gran escala en el medio ambiente.

Según estadísticas publicadas STRATISTA, a nivel mundial la tierra dedicada a agricultura orgánica alcanzó los 74,9 millones de hectáreas en 2020, lo que representa un crecimiento de 45 millones de hectáreas cultivadas en los últimos 15 años.

Los países con más hectáreas de cultivos orgánicos son Australia con 35,6 millones, Argentina con 3,7 millones y España con 2,4 millones. (Orús, 2023)

Los países donde los cultivos orgánicos tienen mayor peso dentro de la tierra cultivada total son Liechtenstein con el 41,0%, Austria con el 26,1% y Santo Tomé y Príncipe con el 24,9%. (Agrositio, 2021).

A nivel global, la tierra usada para agricultura orgánica representa el 1,5% del suelo de cultivo total, siendo los productos más importantes los cereales, algunas semillas oleaginosas, las aceitunas, el café, las nueces y las uvas.

En Colombia, el sector de productos orgánicos ha venido siendo apoyado por el gobierno, que ha promovido la producción y el consumo de este tipo de bienes a través de programas de incentivos y la implementación de políticas de sostenibilidad, lo que ha generado un aumento en el número de empresas que producen y comercializan productos orgánicos, así como un aumento en la disponibilidad de estos productos en supermercados y tiendas especializadas.

Sin embargo, de acuerdo con Luis Betancur, presidente de Fedeorgánicos, la principal limitante para un mayor crecimiento del sector en el país es la ausencia de una política pública robusta que fomente la producción. Betancur afirma que “la demanda interna por productos orgánicos es baja con excepción de algunos segmentos. La inmensa mayoría de la gente no aprecia los productos orgánicos y no está dispuesta a pagar un poco más por sus beneficios”. (Sectorial, 2022).

Y es que, si comparamos los precios de los productos orgánicos con los productos tradicionales, nos daremos cuenta de que su alto costo hace que tan solo un pequeño segmento de la población colombiana tenga acceso a ellos. Los productos orgánicos son vistos como “bienes de lujo”, que se pueden comprar en su mayoría en tiendas especializadas y costosas. De aquí que el 95% de la producción sea para exportación, como se mencionó anteriormente. Pero, dadas las perspectivas internacionales, la economía de los productos orgánicos es una batalla que vale la pena seguir dando para aprovechar las oportunidades del mercado, dado que se estima que el mercado crecerá de USD \$164.47 mil millones en 2023 hasta los USD 220.30 mil millones para el 2028 teniendo su nicho más grande en norte América y el crecimiento más rápido en Asia - Pacífico (Mordor Intelligence, 2023).

Para que Colombia pueda posicionarse como un jugador importante, el Gobierno también tendrá que apostarle a este sector, por medio de políticas que permitan su crecimiento y desarrollo. (Veléz Robledo, 2021).

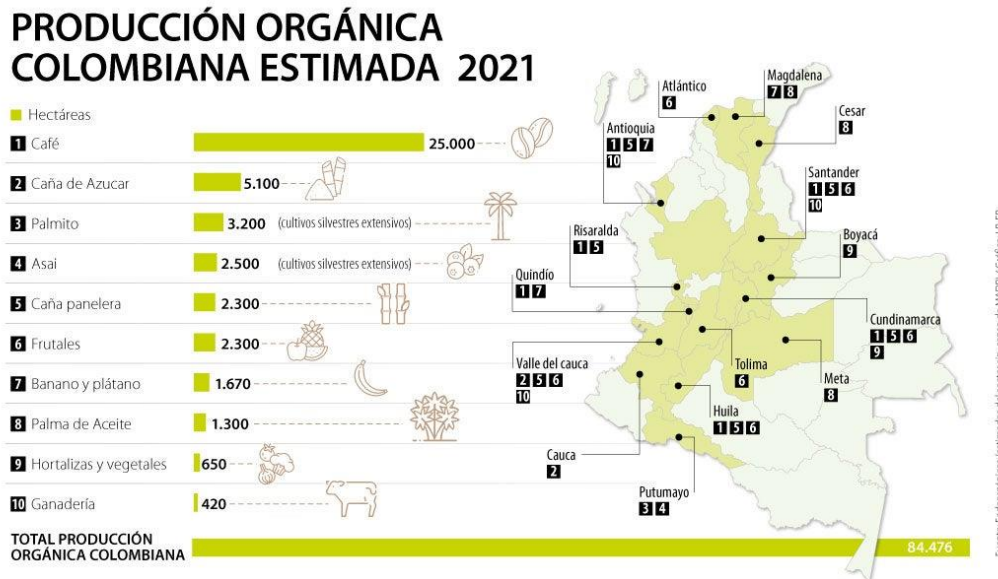


Ilustración 2. Producción Orgánica Colombiana estimada 2021. Fuente: Fedeoorganicos.

Granja Xisqua responde a las necesidades asociadas a tendencias marcadas por el contexto global y local, basados en esto se ha diseñado una propuesta de valor que responde a los usuarios identificados en el modelo de negocio.

De acuerdo con las variables analizadas, en la matriz PESTEL (Fahey & Narayanan, 1986) La cual muestra como la tecnología y la innovación son elementos que necesariamente deben impactar en el modelo de negocio. Tienen el potencial de agregar valor y diferenciación del mercado con lo que se atrae usuarios a disfrutar experiencias en la Granja.

La transición con el nuevo gobierno y el contexto global genera incertidumbre desde el punto de vista económico y de estabilidad política. Las altas tasas de interés, así como la volatilidad cambiaria son factores de impactan de manera directa la sostenibilidad del negocio ya que algunos de los insumos son importados, sin embargo, también representa una oportunidad en términos de exportación de productos orgánicos procesados o semi procesados. De la misma manera, se encuentra oportunidad en el hecho de que como gobierno progresista ha definido dar relevancia a la inversión social y potenciar la política agraria.

En Colombia, el agroturismo fue oficialmente regulado el 8 de julio de 2022 a través de la Ley 2239. El objetivo principal de esta legislación es promover el agroturismo como una

alternativa para el desarrollo de áreas dedicadas principalmente a actividades agrícolas, buscando diversificar los ingresos derivados de la actividad agrícola y fomentar la asociatividad rural (Ministerio de Agricultura, 2022).

Los destinos agroturísticos más destacados del país se sitúan en la región del Eje Cafetero, pionera en esta forma de turismo desde la década de los 90. Además, sobresalen lugares como el Valle del Cauca, reconocido por sus cañaduzales e ingenios azucareros, el Meta con sus fincas ganaderas, y el Huila y Santander por sus grandes haciendas cafeteras. Estos destinos no solo ofrecen experiencias únicas en el ámbito agrícola, sino que también fomentan la conexión con la naturaleza, la cultura rural y el trabajo asociado, contribuyendo al desarrollo sostenible de estas.

La fase 1 del proyecto Xisqua presenta una oportunidad inigualable para la creación de una experiencia agroturística inmersiva. Esta nueva fase del Proyecto Xisqua, se alinea perfectamente con la creciente tendencia y los incentivos en Colombia para fomentar el turismo agrícola. Aprovechando la infraestructura meticulosamente diseñada y construida durante la fase inicial, se busca ofrecer a los visitantes una inmersión profunda en la vida agrícola de la región.

La combinación de paisajes pintorescos, la autenticidad de las prácticas agrícolas locales y la participación de la comunidad se convierten en los pilares de esta experiencia. Los turistas tendrán la oportunidad de explorar cultivos locales, participar en actividades agrícolas tradicionales y conocer de cerca la riqueza cultural arraigada en el territorio donde estará ubicada. La infraestructura, diseñada desde su inicio para recibir turistas, garantiza comodidad y accesibilidad, proporcionando un marco idóneo para esta experiencia única.

Al capitalizar las inversiones realizadas en la fase 1, Xisqua se podrá posicionar como un destino líder en el turismo agrícola, contribuyendo no solo al desarrollo económico de la región, sino también a la preservación y promoción de las tradiciones locales. Este enfoque integrador refleja el compromiso del proyecto con la sostenibilidad y el aprovechamiento responsable de los recursos, asegurando una experiencia agroturística auténtica y significativa para los visitantes.

El modelo de negocio toma en cuenta los impactos ambientales y promueve modelos de producción sostenibles por lo que no representa riesgos o impactos significativos al medio ambiente, asimismo se espera beneficiar con el proyecto a las comunidades, con lo que se espera que las poblaciones en los territorios sean aliados, así como las organizaciones sociales, territoriales y gubernamentales como se muestra en la siguiente tabla.

Factores	Variables	Descripción de variables	Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia		
			B	M	A	B	M	A
Político	Política de impuestos y tributos.	Actualmente existe inestabilidad en el país dado que no se conoce los efectos políticos y sociales de las diferentes reformas que hoy se tramitan en el Congreso de la República (Surárez, 2023) .			x			x
	Legalización del sector.	A partir de la Constitución de 1991 existe un marco regulatorio bien definido. Sin embargo, no se ha implementado totalmente la reglamentación consecuente.			x		x	
	Regulación del sector y de los competidores.	Respecto al modelo de negocio propuesto, el mercado se encuentra en igualdad de condiciones.		x			x	
	Política de protección al consumidor.	La política de protección los consumidores están bien definida y opera en Colombia mediante el estatuto del consumidor, Ley 1480 de 2011. Tiene como objetivo promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos (Congreso de la República de Colombia;, 2011)		x		x		
	Leyes Laborales.	La normatividad laboral está bien definida e implementada, actualmente es estable de naturaleza protectora para los trabajadores.		x		x		

Factores	Variables	Descripción de variables	Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia		
			B	M	A	B	M	A
Económico	Indicadores económicos	Hay una alta volatilidad frente a las variables económicas, dado el contexto global y local por cambio de gobierno y adopción de nuevas políticas económicas.			x			x
	Crecimiento o decrecimiento del PIB	Las proyecciones económicas frente a crecimiento muestran desaceleración general de la economía, el precio del dólar influye sobre los precios de los insumos, aumentando los precios al consumidor (Semana R. R., 2023).		x				x
	Variación cambiaria	En Colombia la TRM se rige por el precio del dólar, el cual ha presentado un crecimiento que ha superado cifras históricas.			x		x	
	Tasas de crédito	Las tasas de crédito han venido en aumento, ya que la inflación interna ha seguido creciendo (Quiceno R, 2023).			x			x
	Inversión	El contexto global ha generado ha genera incertidumbre en los mercados con lo que los capitales se están resguardando en inversiones de poco riesgo.			x			x
Social	Tendencias de consumo	Las tendencias de consumo de alimentos saludables y orgánicos, así como el turismo de experiencia ha tenido crecimiento.			x			x
	Estabilidad social	Los conflictos internos del País presentan diferentes contextos y matices en los territorios, lo que hace que algunas regiones afectadas presenten inestabilidad social, presencia de grupos y organizaciones.		x		x		

Factores	Variables	Descripción de variables	Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia		
			B	M	A	B	M	A
Tecnológicos	Implementación de nuevas tecnologías en el sector	El sector agrícola ha implementado nuevas tecnologías que ha incrementado la calidad y producción de productos (Kardoudi, 2021).			x		x	
	Maquinaria y equipos dispuestos para el sector	En el sector se está utilizando maquinaria y equipos que facilitan las labores agropecuarias.			x		x	
	Oportunidades de innovación	Los modelos de negocio agropecuarios en general funcionan con modelos tradicionales. Las oportunidades de innovación son variadas (Zukunftsinstitut, 2023).			x			x
	Investigación y desarrollo en el sector	En Colombia existe entidades gubernamentales y privadas que se encargan de hacer investigación para la producción agropecuaria sostenible.			x			x
Ecológicos	Control ambiental	En Colombia los temas ambientales son regidos de acuerdo con la normatividad, existe control social de estos temas.		x		x		
	Iniciativas socio – ambientales	En las regiones se encuentran grupos sociales y organizaciones ejerciendo control sobre impactos ambientales de los proyectos (Bar-Am, Jordan, 2023).		x		x		
	Efectos del cambio climático	Los efectos del cambio climático han hecho que los ciclos de producción se alteren y haya merma en la productividad.			x		x	
	Daños al suelo por erosión y monocultivos	Los últimos años se ha optado por monocultivos y uso de fertilizantes que erosionan el suelo y que en conjunto con contextos sociales en el mundo están poniendo en evidencia riesgos de seguridad alimentaria (Banco Mundial, 2022).		x		x		

Factores	Variables	Descripción de variables	Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia		
			B	M	A	B	M	A
Legales	Creación de empresas	En Colombia existen políticas de incentivo a la creación de empresas y generación de empleo de poblaciones vulnerables que tienen beneficios fiscales (Ministerio del trabajo, Ministerio de prosperidad social, 2019).			x			x
	Leyes comerciales	La comercialización de alimentos se encuentra regulado por las corporaciones autónomas y el Invima en el caso de alimentos procesados.		x		x		
	Leyes turísticas	Existen políticas y normas que incentivan el desarrollo del agroturismo en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2022).		x			x	
	Leyes agropecuarias	Existe incertidumbre por la implementación de los acuerdos de paz. Puede haber cambios en distribución de tierras, incentivos de producción y cuidado al medio ambiente (Torrado, 2023).		x				x

Tabla 1. Matriz de análisis PESTEL Fuente: Adaptado de Fahey.

El análisis competitivo a través del *modelo de las 5 fuerzas de Porter* (David, 2013) nos permite evaluar un sector en específico desde varios puntos de vista, permitiéndonos identificar aquellos aspectos que impactan y con que fuerza la empresa, para finalmente decidir si vale la pena o no ingresar en una industria. Dentro del sector de producción agrícola encontramos.

Para este efecto se ha realizado una ponderación de elementos por cada una de las fuerzas de competitividad de Porter, con lo cual se ha obtenido el siguiente resultado:

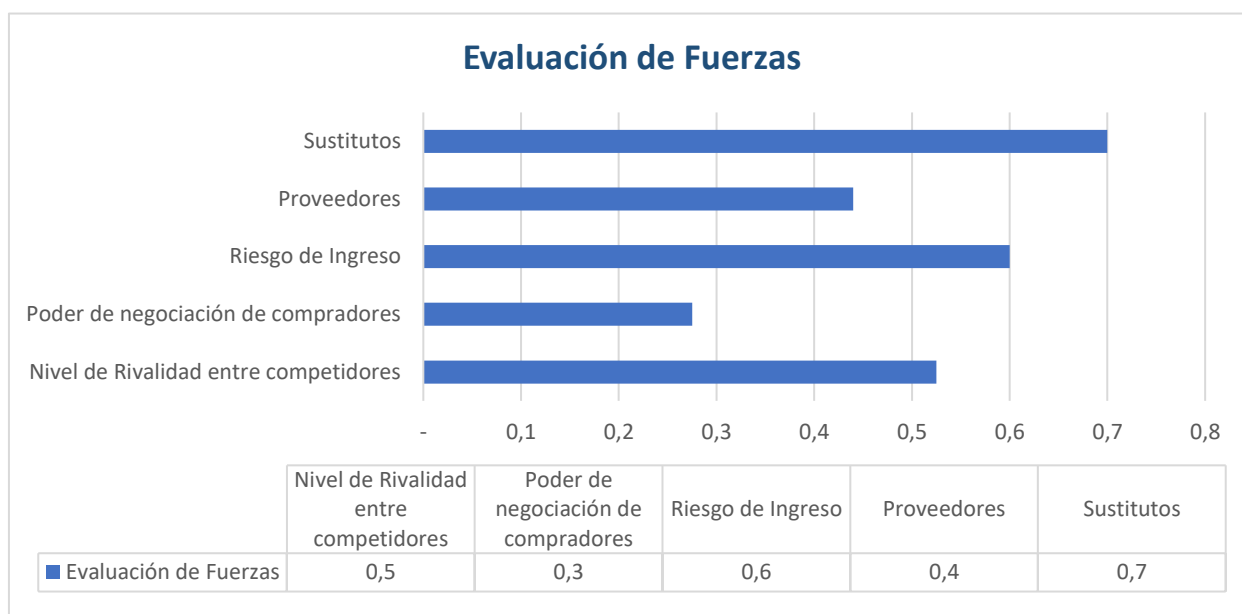


Ilustración 3. Resultado evaluación de fuerzas de Porter. Fuente: Adaptado de David.

Amenaza de nuevos competidores: Constantemente estamos viendo el crecimiento de iniciativas agroindustriales o de la industria del turismo de experiencia, sin embargo no estamos viendo proyectos que mezclen temas producción agropecuarios con comercialización al cliente final a través de estrategias de sensibilización inmersivas, es decir trabajo de campo, que cambien hábitos de consumo tales como de gastronomía, experiencia, cultura y sostenibilidad de forma simultánea como lo pretende tener este proyecto. Sin embargo; es posible que, debido a la rápida reactivación del sector gastronómico y la constante competencia, ciertos proyectos actuales comiencen a migrar hacia este espacio una vez se dé a conocer este tipo de experiencias.

Rivalidad entre competidores: Los competidores dentro del sector del turismo son muchos, pero se encuentran bien organizados y esto permite que se desarrollen de una forma sostenible en el tiempo. En la actualidad hay una gran demanda por sitios de entretenimiento para la familia pues ellos escasean cerca de la Sabana de Bogotá, lo que permite que en este momento no exista una rivalidad entre competidores pues la oferta todavía es muy poca con respecto a la demanda actual de este tipo de proyectos. De igual forma el actual gobierno quiere darle un gran impulso a esta industria tanto del turismo como el agrícola lo que seguramente dinamizará el sector

permitiendo un crecimiento rápido y el ingreso de muchos más competidores sin generar rivalidad debido a lo atomizado del mercado.

Amenaza de nuevos productos: No visualizamos productos nuevos que puedan comprometer la operación de Xisqua sin embargo es posible que productos sustitutos si hagan mella en la afluencia de público como los restaurantes de carretera, los parques temáticos e incluso las atracciones naturales en la Sabana de Bogotá. Es muy importante tener en cuenta la ubicación de esta granja con el fin de que se convierta en la mejor atracción de la zona y aproveche la ya creciente visita a los municipios aledaños a la capital.

Poder de negociación de los proveedores: La granja Xisqua tendrá varios proveedores dentro de los cuales encontramos materias primas como: a) Abonos orgánicos existen el país pocos distribuidores de esta materia prima necesaria para los cultivos lo que hace que tengan un gran poder de negociación. La actual coyuntura económica y política no contribuye a que exista un precio estable por lo que la volatilidad será la constante para los años venideros. b) Semillas pueden ser adquiridas con cierta facilidad en el mercado y a bajo precio. El gobierno colombiano está interesado en promover el agro lo que hace que estas sean muy asequibles en este momento, c) Maquinaria y herramientas existen pocos importadores de maquinaria y al igual que los abonos estas están indexadas en su mayoría al dólar lo que hace que los precios tengan una gran volatilidad en estos momentos.

Poder de negociación del cliente: El cliente durante el periodo postpandemia se encuentra ávido de vivir nuevas experiencias y se encuentra dispuesto a gastar en ellas, son pocas las alternativas que hoy se presentan que están dispuestos a desplazarse fuera de su lugar de vivienda durante los fines de semana para experimentar cosas nuevas como lo que sucede en la actualidad con la casa al revés en la vía Guasca – Guatavita.

En conclusión, atravesamos una coyuntura muy interesante para el proyecto pues el gobierno nacional está impulsando las dos industrias sobre las cuales este proyecto será construido, el turismo y la agricultura, lo que seguramente hará que este goce de apoyos especiales durante su primera fase. El creciente aumento en el gasto de entretenimiento permite visualizar un rápido crecimiento sin embargo es muy importante ser muy cautelosos en la ubicación de esta granja ya que las personas deben tener la posibilidad de encontrarla rápidamente no solo en transporte privado sino también en el público, pues la competencia de productos sustitutos son muchas.

Los insumos necesarios para desarrollar el proyecto serán cruciales y deberán ser manejados con mucho detenimiento pues pueden convertirse en la piedra en el zapato a la hora de estabilizarlo, debido a la gran volatilidad que pueden experimentar no solo por su indexación al dólar sino a los pocos proveedores que existen.

3. VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Estudio Piloto de mercado

La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante el cual se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, predecir, descubrir, predecir y/o explicar una serie de características. (Garcia M, 1993).

La validación de negocio mediante encuesta requiere del cálculo de una muestra la cual se estimó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para un universo de al menos siete millones de personas, con lo que se obtiene un tamaño de la muestra de 385 encuestas.

El objetivo con el que fue diseñada la encuesta fue, Identificar el nivel de expectativa e intención de vinculación al proyecto en términos de experiencia de inmersión agroturística, así como hábitos de consumo entorno a los alimentos orgánicos, que permita validar el modelo de negocio propuesto.

Para este proposito se diseño un instrumento que consta de 12 preguntas, como se presentan a continuación:



Brindamos la oportunidad de conectarse con el campo y adquirir sus alimentos orgánicos. Agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes 10 preguntas, tiempo estimado de cinco minutos, gracias de antemano por su tiempo.

1 ¿Cuál es su rango de edad?

- Mayor de 60 años
- Entre 46 y 60 años
- Entre 31 y 45 años
- Entre 19 y 30 años
- Menor de 18 años

2 ¿Qué tan importante es para usted conocer la procedencia de los alimentos que consume a diario?

- No le presto importancia
- Le presto algo de importancia
- Frecuentemente le doy importa
- Hace parte de mi decisión de co

3 ¿Qué tan dispuesto estaría a pagar más, por los alimentos orgánicos y potencialmente responsables con el medio ambiente?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre
- Otras

4 ¿Le agregaría valor a su compra, el tener la oportunidad de interactuar con las personas y la granja donde se producen los alimentos?

- SI
- NO

5 ¿Dónde prefiere usted adquirir productos orgánicos?

- Grandes superficies
- Plazas de mercado
- Comercio electrónico (Domicilio)
- Granja productora



Brindamos la oportunidad de conectarse con el campo y adquirir sus alimentos orgánicos. Agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes 10 preguntas, tiempo estimado de cinco minutos, gracias de antemano por su tiempo.

6 ¿Le gustaría participar de una experiencia alrededor de la agricultura orgánica sostenible y la labor en el campo?

- SI
 NO

7 ¿Con que personas le gustaría vivir esta experiencia agroturística?

- Solo
 En pareja
 Con mi núcleo familiar (pareja e hijos)
 Amigos
 Familia extendida (padres, primo)

8 Le gustaría que esa experiencia estuviera en que sector geográfico

- Sabana Norte: Zipaquirá y alrede
 Sabana Occidente: Subachoque y
 Oriente de Bogotá: Calera y alred
 Cerros orientales: Choachí y alred
 Sabana SUR: Sibate y alrededores

9 Las experiencias que usted esperaría encontrar en la granja están en función de:

(Puede marcar varias opciones)

- Producción de verduras y legumbr
 Interacción con animales de gran
 Experiencias gastronómicas
 Cuidado del medio ambiente
 Narrativas culturales y ancestrales
 Plaza de mercado
 Piscicultura
 Otros

10 ¿Qué otras experiencias le gustarían?

11 ¿Le interesaría hacer parte de una comunidad de estilos de vida saludables?

- SI
 NO
 Podría considerarlo

12 ¿Le gustaría recibir mas información acerca del proyecto? Escriba su correo de contacto.

Ilustración 4. Instrumento de validación de mercado

Para esta validación se logró ejecutar un total de 419 encuestas con lo cual se obtuvo las respuestas que se consignan en el Anexo 1. Los datos de estas respuestas han permitido desarrollar el siguiente análisis: El 76.8% se encuentran en un rango de entre los 31 a 60 años y hacen parte del Buyer persona definido para consumo de productos orgánicos y visitantes de inmersión a la granja.

El 91% del total de la población refiere que la información de la procedencia hace parte de su decisión de compra, le presta atención frecuentemente, o le da algo de importancia al momento de la compra de los alimentos que consumen, mientras que el 9% dice no prestar importancia a la procedencia de sus alimentos. El modelo de negocio que se propone buscar generar las iteraciones entre los consumidores y los pequeños productores con lo que se entregaría la tranquilidad en la trazabilidad de la procedencia de los alimentos orgánicos que se comercializan en la granja.

La validación muestra que las personas estarían dispuestas a pagar un valor diferencial por productos orgánicos y potencialmente responsables con el medio ambiente: de manera ocasional en un 50% y de manera frecuente en un 36%; del rango de personas de nuestro interés se encuentra que el 65% están dispuestas a pagar un valor diferencial por productos de estas características de manera ocasional o frecuente. De la población total, encontramos que hay un 12% de personas que siempre están dispuestas a pagar un poco más. Del 47% de las personas que dicen estar dispuestas siempre o de manera frecuente a pagar un poco más, el 83% dicen que le agregaría valor a su compra el tener la oportunidad de interactuar con los productores y la granja donde se producen los alimentos.

Respecto a medio a través de cual prefieren hacer compra de productos agrícolas orgánicos, las personas contestaron que el 50% de ellos lo prefieren hacer en plazas de mercado, el 27% de manera directa en granjas productoras, el 26% en grandes superficies y el 23% a través de comercio electrónico. De nuevo se encuentra un gran potencial de mercado equivalente al 78% que encuentran más sentido a hacer la compra de orgánicos en plazas de mercado o granjas productoras, lo responde al sentido que tiene diseñar un espacio plaza de mercado al interior de la granja, sin descartar canales de venta virtuales y canales tradicionales dependiendo de la oferta en temporada de cosecha.

La segunda parte de la validación realizada se asoció a la intensidad de las personas a experimentar o visitar la granja. Por lo que se preguntó: ¿Le gustaría participar de una experiencia alrededor de la agricultura orgánica sostenible y la labor en el campo? A lo que respondieron en un 83% que si tienen intención de visitar la granja con ese objetivo. Asimismo, logramos identificar

que al menos al 60% de las personas encuestadas tienen interés de tener esta experiencia en compañía de su núcleo familiar y familia extendida. Este es un factor fundamental para dimensionar el esfuerzo en ventas y el factor potencial que tendría la fidelización de los visitantes y compradores.

Con relación a la ubicación del proyecto, el 63% de las personas preferirían que la granja se instalara en la zona de la sabana occidente de Bogotá o en su efecto en la sabana norte de Bogotá. De la misma manera se validó el tipo de atracciones de inmersión de interés de los distintos grupos sectoriales con lo que en su orden descendente a las personas les interesa que la granja cuente con experiencias gastronómicas, producción de verduras y legumbres, taller de huerta urbana, cuidado del medio ambiente (sostenibilidad), interacción con animales de granja, plaza de mercado, actividades culturales y Piscicultura.

Con el propósito de medir una real intensidad de los encuestados a hacer compras, visitar e interactuar con el proyecto de granja se invitó a responder: ¿Le interesaría hacer parte de una comunidad de estilos de vida saludables? a lo que contestaron: el 58.9% que “sí”; el 31.7% “lo podría considerar” y solo el 9.3% “no tiene interés”. Luego se les preguntó si tenían interés en recibir más información acerca del proyecto, con lo que se obtuvo 250 registros con datos de contacto, lo que nos permite concluir que el 59.6% muestra un real interés por lo que se ofrece en el modelo de negocio de la Granja Xisqua.

3.2.Propuesta de valor

La creación valor se define como el conjunto de beneficios de la propuesta de valor para la atracción de clientes, a su vez la propuesta de valor describe los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios. (Osterwalder, 2014). Granja Xisqua tiene como eje central la comercialización de alimentos saludables, producidos de manera sostenible compitiendo con productos de calidad y precios justos, complementado a la oportunidad de tener una experiencia inmersiva basada en la vocación, la tradición y la labor agrícola. A continuación, se desarrollará la propuesta de valor como se propone en el libro “Diseñando la propuesta de valor” de autor anteriormente mencionado.

El lienzo del modelo de negocio es una herramienta que describe como la empresa crea, ofrece y captura valor, con lo que se ha consignado la información de la idea de negocio, así como

de las iteraciones que ha tenido el proyecto en las diferentes asignaturas de la maestría y por supuesto de la validación realizada en el punto anterior.

Respecto a esta propuesta de valor se debe tener muy en cuenta que la inversión inicial es alta, por lo que el apartado de socios clave es especialmente relevante. Se espera obtener recursos de diversas fuentes que apoyan proyectos enfocados en la sostenibilidad ecológica y social, como las que promueve la FAO, entidades de cooperación internacional, ONG y programas gubernamentales del ministerio de agricultura y de industria y comercio que está promoviendo el turismo rural comunitario.

Otro enfoque fundamental del modelo es la sostenibilidad financiera y es la razón por la cual se ha previsto que la granja inicie con producción de alimentos de ciclo corto que den flujo de caja desde su primera fase, posteriormente el flujo de visitantes y la oferta de experiencias complementarán un portafolio que garantice ingresos permanentes y rentabilidad que eventualmente se reinvertirá para desarrollar las dos fases finales que constan de la estructura para encadenamientos productivos y laboratorio de innovación abierta para entregar pequeños productores capacidades para ser más eficientes en extensiones de tierra limitados y lograr alianzas con organizaciones, sector educativo y entidades como la CAR y Agrosavia.

DISEÑANDO LA PROPUESTA DE VALOR MODELO CANVAS



Socios Clave

¿Quién te puede ayudar?

- **Entidades Gubernamentales:** Gobierno Nacional, Gobernación de Cundinamarca, Alcaldía de Zipaquirá.
- **Cooperación Internacional:** ONG, fundaciones, embajadas, banca multilateral.
- **Agencias:** FAO, Sociedad financiera de apoyo agropecuario, Bolsa mercantil de Colombia, Agencia de desarrollo rural, ICA, CAR, Agrosavia.
- **Academia:** Facultades de ingeniería, agropecuaria, ambiente y alimentos.



Actividades Clave

¿Qué harás para cumplir la propuesta de valor?

- Establecimiento de granja de producción alimentos orgánicos.
- Establecimiento de galpón de gallinas para producción de huevos orgánicos.
- Establecimiento de infraestructura para ofrecer experiencias de inmersión.



Recursos Clave

¿Qué recursos necesitas para la Propuesta de valor?

- Asesoría técnica agropecuaria
- Tierras
- Semillas
- Red de pequeños productores
- Infraestructura de experiencia
- Canales de distribución
- Asesoría en turismo de experiencia



Propuesta de Valor

¿Qué haces diferente de la competencia?

- Producción de alimentos orgánicos de buena calidad a precios accesibles.
- Oportunidad de tener experiencias inmersivas en la producción de alimentos orgánicos que tiene como propósito sensibilizar sobre los alimentos orgánicos.
- Alianzas con pequeños productores agrícolas.



Relación con Clientes

¿Cómo interactúas con

- Ofrecemos experiencias alrededor de lo orgánico concientizando sobre su impacto en salud, soberanía alimentaria y medio ambiente.
- La granja es una atracción familiar y turística con propósito.
- Relación directa y transparente con nuestros clientes.



Segmento de Clientes

¿A quién ayudarás?

- Consumidores de alimentos saludables - orgánicos.
- Turistas de experiencia.
- Estudiantes
- Instituciones



Canales

¿Cómo llegas a los clientes?

- Punto de venta Granja Xisqua.
- E - Commerce.
- Distribuidores especializados.



Estructura de Costos

¿Cuánto te costará?

- Infraestructura de producción.
- Infraestructura de experiencia.
- Suministros
- Nómina
- Equipos
- Mantenimiento



Fuente de Ingresos

¿Cuántos ingresos tendrás?

- Comercialización de productos orgánicos.
- Venta de entradas a la granja.
- Ingresos parqueadero.
- Alimentos y bebidas
- Talleres

Ilustración 5. Propuesta de valor modelo Canvas. Fuente: Adaptado de libro Generación de modelos de negocio.

Se ha definido un contexto alrededor de lo que se ofrece al cliente, los medios y el soporte de ingresos que permitirá que el negocio surja. El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada la propuesta de valor específica del modelo de negocio, conciliando la oferta con el segmento y perfil de nuestros clientes los cuales son descritos a partir de mapas de empatía:

Consumidor de productos orgánicos: Normalmente compuesto por familias que realizan el mercado y que conocen las variedades y los precios que normalmente tiene una cadena particular de tiendas de abastecimiento. Estas personas, aunque no manifiestan mucho interés siempre están revisando las diferentes alternativas que se pueden utilizar para comer o cocinar sanamente para cuidar su salud y promover practicas ambientalmente sostenibles. Lo cual se representa en el siguiente modelo de Mapa de Empatía (Gray, Brown, & Macanufo, 2012).



Ilustración 6. Mapa de empatía de consumidor de productos orgánicos. Fuente: Adaptado de Gamestorming.

Turista de experiencia: Son personas arriesgadas, independientes y abiertas al conocimiento, buscan aventuras significativas que los conecten con las tradiciones, la cultura y las personas. Son consumidores responsables, les interesa que el establecimiento sea sostenible social y ambientalmente, se interesan por el propósito y se aseguran de que su consumo tenga un beneficio compartido.



Ilustración 7. Mapa de empatía turista de experiencia. Fuente: Adaptado de Dave Grave.

El mapa de valor muestra como se ha identificado una necesidad central de nuestro segmento de clientes frente a la adquisición de alimentos orgánicos en línea con las tendencias del consumidor que marcan una ruta hacia la necesidad de obtener trazabilidad y tranquilidad respecto de la procedencia de los alimentos y sus impactos, así como de tener la certeza de que con su compra aportan a un propósito social y ambientalmente sostenible.

Obteniendo un perfil general del segmento de nuestros principales clientes, establecemos la relación entre sus demandas y la oferta:

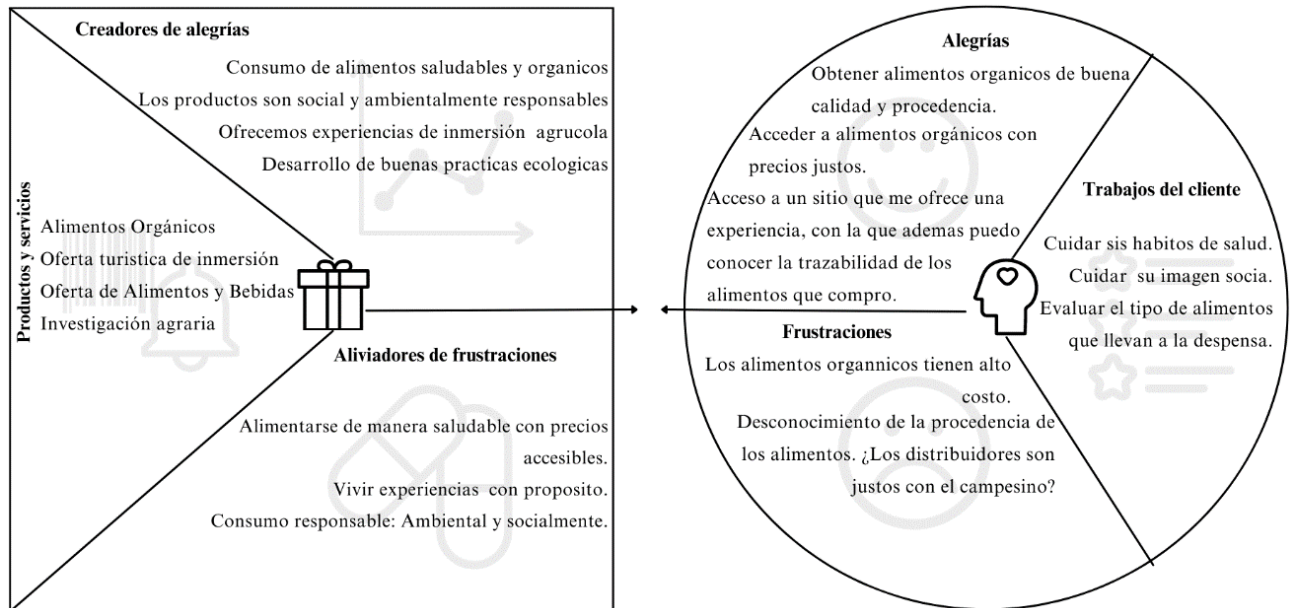
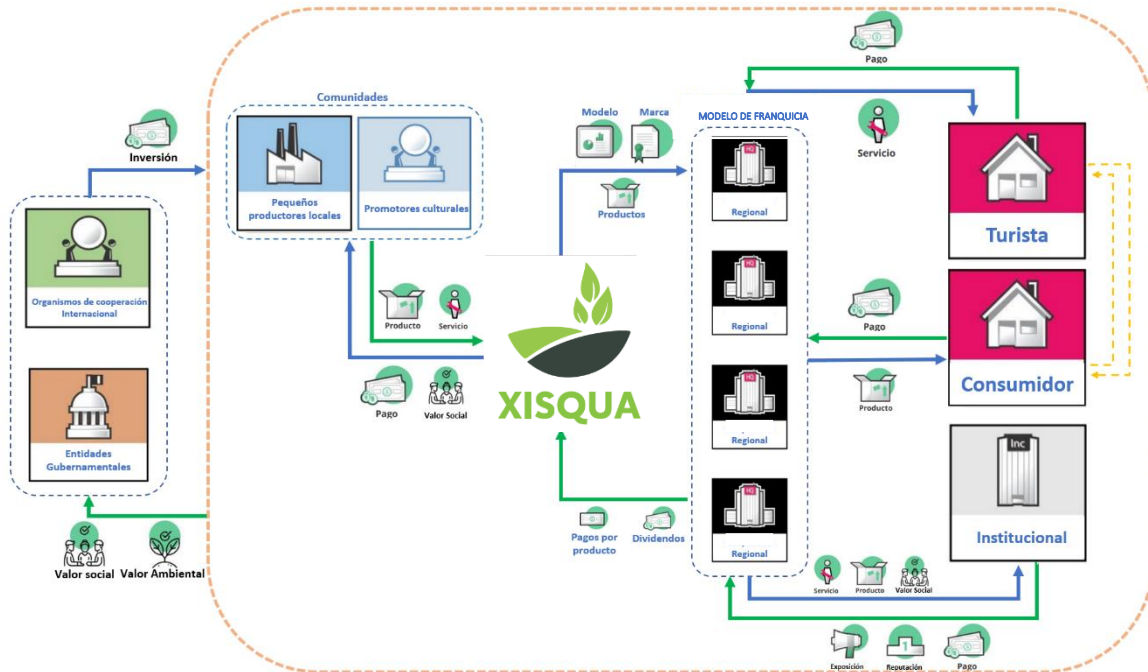


Ilustración 8. Mapa de valor. Fuente: Adaptado de Osterwalder.

Dentro del proceso de diseño del modelo de negocio de la granja se validó el nivel de aceptación en el mercado mediante la metodología Lean Startup, lo que permitió realizar ciclos iterativos con los posibles clientes y grupos de interés potenciales. En el proceso se encontraron puntos de coincidencia entre las necesidades de los principales actores del proyecto; los consumidores de productos orgánicos muestran una mayor sensibilidad por la trazabilidad de las fuentes de producción orgánica y muestran su interés por conocer el proceso y tener ejercicios de empatía con los productores, lo que se convierte en una oportunidad para los pequeños productores siempre que se logre desarrollar capacidades desde lo técnico.

Se partió de un modelo de negocio a través de la herramienta System Mapping, que evolucionó, permitiendo visualizar las relaciones e iteraciones de los diferentes actores en el proyecto:



El enfoque de sostenibilidad del proyecto genera una apertura interesante para la financiación a través de diferentes actores y programas del Gobierno Nacional que benefician proyectos de turismo rural y seguridad alimentaria. Las comunidades están claramente definidas por actores como lo son los pequeños productores de la región, promotores turísticos y culturales, así como entidades y empresas que potencian las economías locales. Luego se considera llegar al mercado a través de dos modalidades, una de comercialización de productos orgánicos y la segunda, ofreciendo servicios con la apertura de la granja y habilitación de infraestructura para la realización de voluntariados, experiencias gastronómicas, talleres y plaza de mercado, la cual tradicionalmente tiene una connotación social y comercial que dará apertura a la generación de conexiones de valor para quienes allí confluyen.

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

La estrategia de introducción al mercado tiene importancia toda vez que marcará la viabilidad del proyecto en cada una de sus fases, El marketing mix es un concepto que recogen todas las herramientas para desarrollar acciones eficientes y alcanzar los objetivos de penetración y venta en el mercado objetivo a través las 4P (Kubicki & Molano, 2016).

4.1. Objetivos de mercadeo

Generar posicionamiento y reconocimiento de granja Xisqua como un destino turístico que responde a un proposito ecológico y social, que ofrece alimentos orgánicos de excelente relación costo calidad.

El posicionamiento de la marca debe permitir la comercialización del 100% de los alimentos producidos en la granja, y el reconocimiento necesario que logre atraer a los 50.000 visitantes en la apertura de la fase II del proyecto.

En consecuencia, los componentes claves que hacen parte de la estrategia de introducción al mercado se describen a continuación:

4.2. Producto y servicio

Fase I (año 1): Se espera lograr ventas de productos derivados de vegetales y verduras de huerta, las cuales se comercializarán a través de canales tradicionales, que promuevan nuestra marca en los empaques, estos comunicarán nuestro proposito, la historia de los pequeños productores y la trazabilidad del producto. Durante este primer año se producirán alimentos orgánicos de ciclo corto y alta demanda como son el maíz, pimentón, papa, fresas, arándanos, hortalizas y aromáticas.

Fase II : Una vez se inicia con la comercialización de productos agrícolas y se logra la sostenibilidad del funcionamiento de la granja desde el punto de vista financiero, se hace apertura de la infraestructura de experiencia que tendrá una oferta rotativa durante el año, dependiendo de los ciclos de producción y temáticas culturales de manera que sea un destino que se pueda visitar varias veces al año.

4.3.Marca

La granja será reconocida por su marca y por el proposito ecológico y social. Por lo que su logo hace referencia a estos atributos.



Ilustración 10. Logotipo Xisqua. Fuente. Propia.

De la misma forma se espera mantener una línea en la comunicación como se muestra en el ejemplo a continuación:

PRODUCTOS ORGANICOS

DISFRUTA
una aventura
EN FAMILIA

XISQUA
EXPLORA TUS
ORIGENES

Invitado de temporada:
Agricultores de la Región del Arauca

Este mes:
Taller huerta urbana
Recolección de fresas
Taller de mermeladas
Taller de conservas
Plaza de mercado
Restaurante tradicional
Recorrido de experiencia

VIVE ESTA EXPERIENCIA

www.granjaxisqua.com experienciaxisqua.com [@xisqua](https://www.instagram.com/xisqua)

Ilustración 11. Muestra publicidad. Fuente: Propia.

4.4. Distribución

La distribución de los productos se realizará, inicialmente a través de canales tradicionales e irá evolucionando mediante las iteraciones con los clientes y de manera particular luego de la apertura de la granja de experiencia en la fase II, para efectos del ejercicio prospectivo, el modelo evoluciona de la siguiente manera:

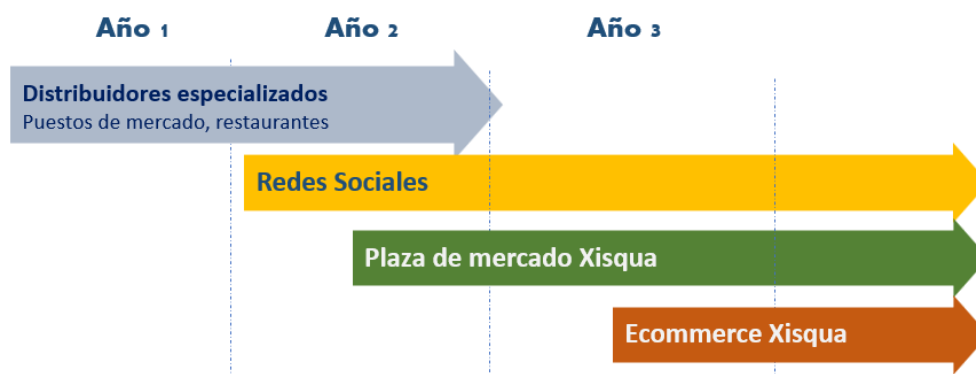


Ilustración 12. Estrategia canales de venta. Fuente: Propia.

La granja tendrá como punto de venta directa la plaza de mercado y en simultanea se mantendrán activos los canales de distribución especializados en la logística haciendo las ventas mediante canales virtuales. La cobertura se dará en el área metropolitana de Bogotá penetrando inicialmente en el sector del norte de la ciudad.

4.5. Promoción

Los productos de la granja se publicitarán de manera orgánica a través de los empaques, mediante los canales de distribución especializados y tradicionales, asimismo se diseñará una campaña de marketing digital para posicionamiento de marca con estrategia de SEO, posteriormente se realizará estrategia de publicidad SEM a través de redes sociales con el proposito de generar expectativa para la apertura de la granja de experiencia. En la fase II del proyecto, las campañas de SEO se centrarán en las cosechas de temporada, desarrollando promociones por volumen de oferta y transformación de productos para minimizar los desperdicios.

4.6. Precio

Para el sector agrícola, encontramos que los precios varían de acuerdo con la oferta de los productos por lo que el valor agregado en términos de distribución, procesamiento para garantizar conservas y la transformación de algunos de los productos para evitar pérdidas, harán la diferencia. Habrá precios diferenciados para productos de temporada manteniendo los márgenes que permitan la sostenibilidad financiera de la granja.

Los precios por servicio se mantendrán competitivos respecto de las atracciones familiares que existen hacia el norte de la sabana de Bogotá: PANACA, Parque Jaime Duque, Catedral de Sal, museo aeronáutico, la granja de Alpina etc. Razón por la cual se diseñará paquetes de experiencia que incluyen: voluntariado, pasadía, entrada, experiencia gastronómica y talleres, esto dependiendo del objetivo del visitante. A continuación, se presenta una proyección de los precios por servicio que se empaquetarán y ofrecerán:




Servicios	Incluye
Voluntariado -Granjero por un día -	Transporte desde Zipaquirá (Ida y vuelta)
	Entrada a la granja
	Taller de siembra
	Taller de cosecha
	Alimentación (Desayuno, Almuerzo)
	Experiencia con pequeños agricultores
\$ 70.000	
Pasadía Xisqua	Ingreso a la Granja
	Parqueadero
	Almuerzo
	Recorrido guiado
	Taller de temporada
\$ 50.000	
Otros servicios	
Ingreso a la granja (recorrido guiado)	\$ 15.000
Servicio de parqueadero	\$ 10.000
Talleres	\$ 10.000
Transporte Zipaquirá (ida y vuelta)	\$ 5.000
Restaurante	Entrada libre
Plaza de mercado	Entrada libre
Muestras culturales	Entrada libre

Ilustración 13. Modelo de tarifas por servicio. Fuente: Propia

4.7. Presupuesto de mezcla de mercadeo

La inversión que se realizará en materia de mercadeo se encuentra definido de acuerdo con las dos fases críticas del proyecto, con lo que se busca cumplir con los objetivos de cara a la



	Presupuesto mezcla de mercadeo				
	2024	2025	2026	2027	2028
Fase I	\$ 24.000.000	\$ 28.000.000	\$ 30.000.000	\$ 35.000.000	\$ 40.000.000
Fase II			\$ 200.000.000	\$ 250.000.000	\$ 300.000.000
Total	\$ 24.000.000	\$ 28.000.000	\$ 278.000.000	\$ 335.000.000	\$ 40.000.000

Tabla 2. Presupuesto mezcla se mercado.

comercialización de alimentos orgánicos y posteriormente promover la granja como destino de turismo de experiencia.

Nuestras estimaciones muestran que se requiere menos esfuerzo de inversión en marketing para la comercialización de alimentos orgánicos, dada la demanda y canales de distribución disponibles, en contraste la inversión para vender la granja como destino turístico requiere mayor esfuerzo, ya que la comunicación debe permitir entregar un mensaje de concienciación y cambio de comportamientos de consumo de productos agrícolas que motiven a las personas a trasladarse para vivir una experiencia que les permita empatizar con los productores y obtener alimentos orgánicos.

5. ASPECTOS TÉCNICOS

5.1. Objetivos de producción

Fase I - Producción de alimentos orgánicos: Adecuar y establecer una diversidad de cultivos de ciclo corto y estacionarios en una extensión de 10 hectáreas, de las cuales 8 estarán dedicadas a los cultivos y levante de animales de granja.

PRODUCTO	Hectáreas	Meta de producción	Unidad	Capacidad Instalada	
				Capacidad Total	% Capacidad proyectada
Maíz	2	18.000	Kg	25.200	71%
Pimenton	2	28.000	Kg	33.600	83%
Papa	1	7.000	Kg	14.000	50%
Fresas	1	7.200	Kg	35.000	21%
Aromaticas y Vivero	1	27.000	Unidad	40.000	68%
Huevos	1	37.500	Unidad	84.000	45%
Leche de cabra	1	4.200	Litro	8.400	50%
Acuapónicos Lechugas	1	40.000	Unidad	126.000	32%

Tabla 3. Metas de producción alimentos orgánicos

Fase II. Lograr la adecuación de las ocho hectáreas productivas y las dos hectáreas de establecimiento para experiencias, entre las que se destacan: Construcción de restaurante, plaza de mercado y senderos peatonales que permitan la atención de público que espera visitar la granja en las diferentes modalidades.

5.2. Infraestructura

Para lograr estos niveles de producción se requiere la adecuación de 8 hectáreas de tierra, las cuales deben ser abonadas con sustrato orgánico y enriquecidas con una capa vegetal. Para posteriormente hacer la siembra de las semillas de maíz, pimentón, papa, fresas y plantas de vivero. Para la producción de las plantas aromáticas y de vivero, así como para los acuapónicos de lechuga se hará la construcción de un invernadero respectivamente.

Para la producción de huevos de gallina de pastoreo se limitará una de las ocho hectáreas, se debe hacer la construcción de un galpón que sirve como resguardo a la intemperie y lugar para poner los huevos. La producción de leche de cabra requiere la construcción de un sitio de ordeño y almacenamiento de la leche.

De la misma manera, en la etapa II, la granja de experiencia se tendrá una infraestructura inicial que consta de:

- *Restaurante*: Cocina industrial, baños para visitantes, dotación completa de comedores, sonido y demás facilidades.
- *Plaza de mercado*: La plaza de mercado constará de una Maloka, kioscos de comercio, baños públicos, zona de carga.
- *Plazoleta de eventos*: Consta de tarima, juego de luces, sonido y camerinos.
- *Senderos peatonales*: Permitirán la conexión entre los diferentes sectores de la granja, cultivos y zonas de beneficio.

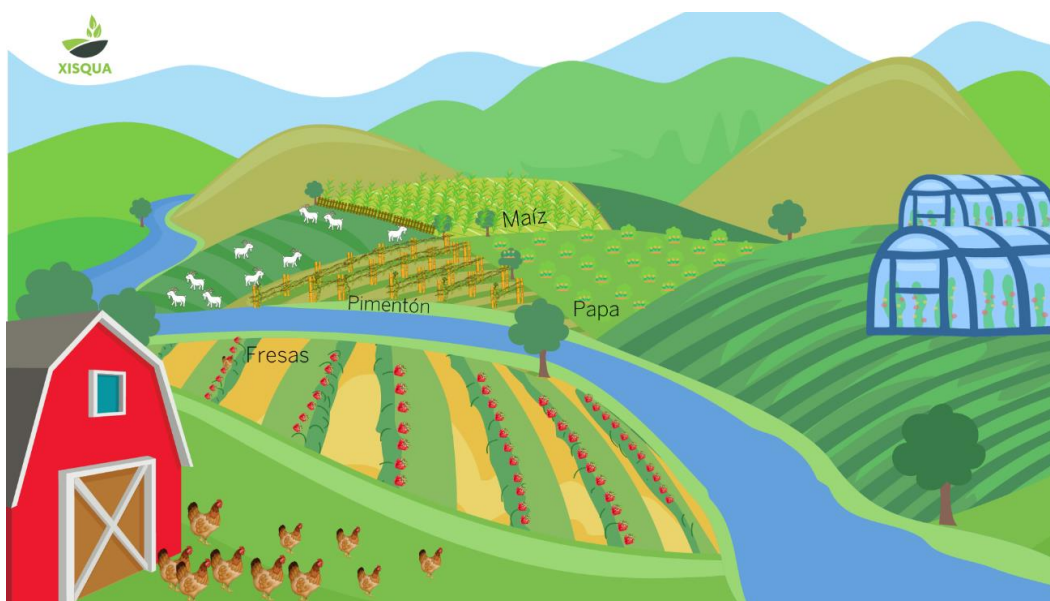


Ilustración 14. Maqueta distribución en planta de la granja productiva

5.3. Suministros y herramientas

A nivel de suministros y herramientas necesarias, se encuentra que los cultivos tienen diferentes técnicas y actividades culturales tales como, poda, limpieza, poda de formación, fertilización, abono y en el caso del pimentón actividades de formación de surcos al ser una planta de enredadera. Lo propio ocurre con la labor con los animales donde los aspectos de higiene son determinantes en la producción de huevos de gallina y leche de cabra respectivamente. De manera general se presenta a continuación los principales suministros y herramientas necesarias y que fueron presupuestadas como equipamiento para la primera fase de la Granja.

PRODUCTO	SUMINISTROS	HERRAMIENTAS
Maíz	Semillas	Machete
	Agua	Ahoyador
	Abono organico	Elementos de protección
	Fertilizante Organico	Tijeras de corte
Pimenton	Semillas	Ahoyadores
	Cuerdas	Palas
	Palos de guadua o madera	Rastrillos
	Abono organico	asadon
	Fertilizante organico	guadaña
	Incepticidas organicos	Tijeras de corte
Papa	Pasta cicatrizante	Manguera de riego
	Semillas	Asadon
	Abono Organico	herramienta de arado
Fresas	Insecticidas organico	
	Plastico	Mangueras de riego
	Agua	tijeras de corte
		Bisturi
		Guantes
Vivero	Fertilizante Organico	
	Sustrato	Camas de siembra
	Abono Organico	Mangueras de riego
	Insecticidas organico	Plastico invernadero
Huevos	Gallinas ponedoras	Galpon
	Comida para aves	Sistema de hidratación
	suplementos/Vitaminas organicas	Sistema de alimentación
	Vacunas	Elementos de higiene
Leche de cabra	Semilla de pasto	Sistema de calefacción
	suplementos/Vitaminas organicas	

Tabla 4. Inventario inicial de suministros y herramientas

5.4. Proceso general de producción

En general los procesos de producción de alimentos orgánicos tienen procesos transversales y actividades particulares que garantizan la calidad y productividad del cultivo, se debe tener en cuenta que los productos orgánicos tienen requerimientos particulares de la condición fisicoquímica de la tierra y el agua.

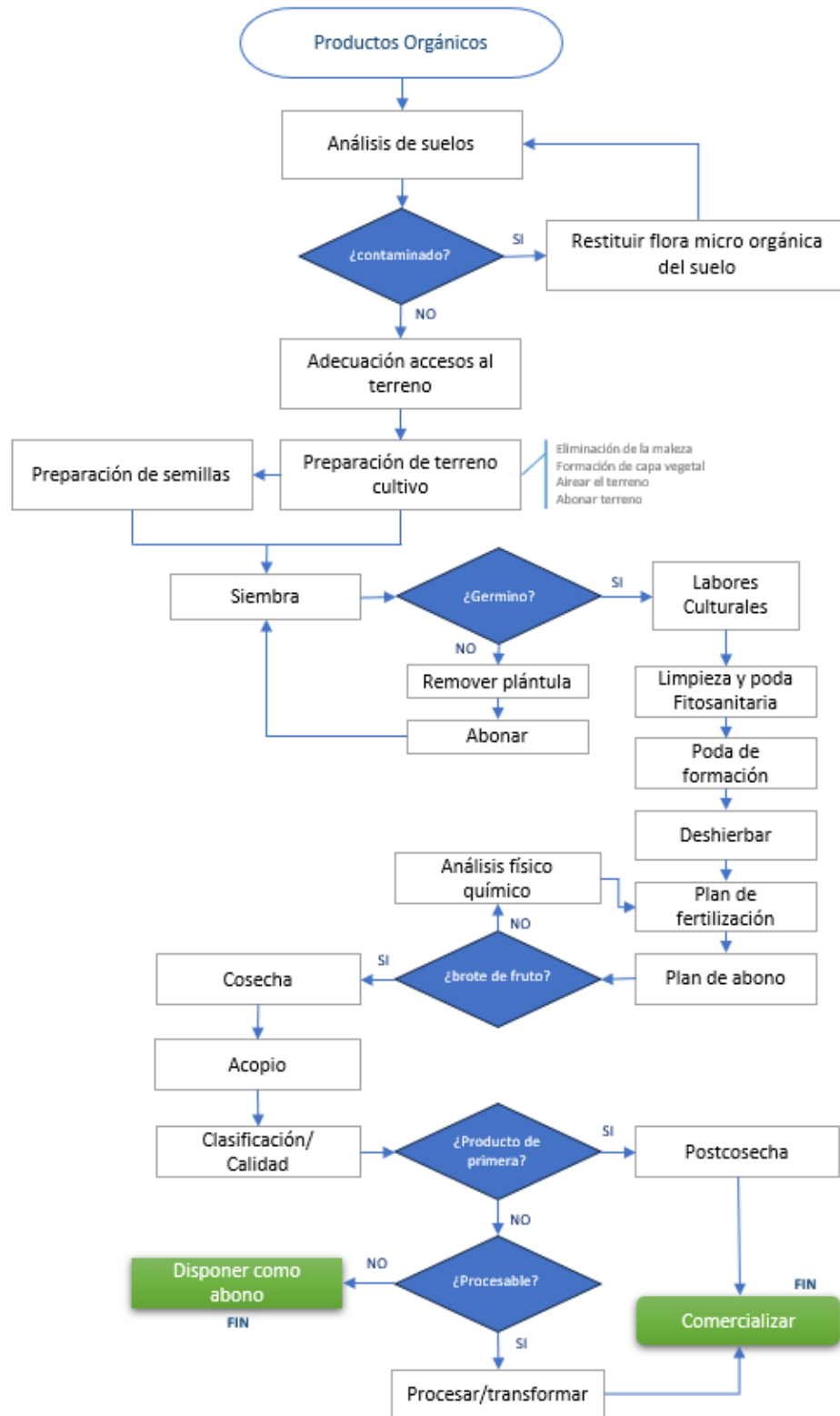


Ilustración 15. Diagrama de flujo de producción de alimentos orgánicos

5.5. Normas y certificaciones

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, “los sistemas de producción ecológica tienen como objetivo garantizar la sostenibilidad y renovabilidad de la base natural, mejorar la calidad del ambiente mediante limitaciones en la utilización de tecnologías, fertilizantes o plaguicidas, antibióticos y otros de origen químico sintético, que puedan tener efectos nocivos para el medio ambiente y la salud humana” (Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2006). Estos sistemas de producción deben seguir un estricto régimen de seguimiento y control en todas sus etapas, para garantizar a los consumidores nuestra promesa de valor es necesario respaldar estas prácticas ecológicas con certificaciones que son expedidas por diferentes organismos de control autorizados.

El “*Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos*” del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural establece como medidas mínimas de control para tener en cuenta al momento del proceso de certificación:

- a) Nombre del establecimiento y datos personales del productor.
- b) Ubicación geográfica, superficie total y superficie de cada lote.
- c) Descripción de la unidad productiva y los segmentos en los que se divide, tales como área de producción, área de almacenamiento, transformación, envasado u otros.
- d) Identificación de los predios colindantes y tipo de actividad que realizan.
- e) Sistema de riego detallando el origen del agua.
- f) Descripción del suelo, tratamientos realizados en los últimos tres (3) años, en cada uno de los lotes, cultivos anteriores, prácticas culturales, otros.

De la misma manera, establece los aspectos técnicos en cuanto al uso de suministros orgánicos tales como fertilizantes, procedimientos para el control de plagas, fitosanitarios, y de adecuación de suelos y fuentes de agua para riego.

Respecto al funcionamiento de la granja de experiencia se debe surtir el proceso de ante el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, según lo establecido en el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, modificado por el Decreto 229 de 2017, donde se señala en el numeral 13 “parques temáticos” como uno de los modelos de negocio o establecimientos que debe hacer el respectivo Registro Nacional de Turismo (Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2017).

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Una de las labores más importantes al emprender un nuevo proyecto radica en identificar con claridad la auténtica razón que impulsa su creación y definir con mucha precisión el objetivo que se persigue. Estas declaraciones no solo permiten que mantengamos la motivación a lo largo del tiempo, sino que también nos sirve como brújula para saber si el modelo se encuentra en la dirección correcta o no. Como lo menciona Thony Da Silva Romero en la revista Forbes “uno de los cimientos más importantes para toda organización es su filosofía de gestión, es decir, la clara definición de misión y visión, la cual, orientada por unos valores y principios rectores que la constituyen, modelan la conducta organizacional y definen nuestro comportamiento empresarial” (Da Silva Romero, 2018).

En consecuencia, Xisqua cuenta con ha definido toda una filosofía organizacional, como se presenta a continuación:

Misión

Generar oportunidades laborales a través de proyectos que desarrollen el agro, exalten nuestra cultura y enriquezcan las comunidades en donde esta ópera.

Visión

Convertirnos en la entidad colombiana más querida por su responsabilidad social, innovación y amor por el agro

Valores

Empatía: Nos relacionamos con todas las personas con empatía, tratándolas de la manera en que nos gustaría ser tratados

Excelencia: Amamos profundamente el trabajo que realizamos y nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos.

Valentía: Abrazamos de manera constante los desafíos, demostrando determinación y disposición para superar obstáculos.

Responsabilidad: Protegemos los recursos que administramos con la máxima responsabilidad, asegurando su uso eficiente y sostenible.

6.1. Estructura organizacional

La estructura organizativa para la fase inicial del proyecto seguirá un enfoque funcional muy simple, en el cual se establecerán varios departamentos, cada uno de ellos con responsabilidades específicas relacionadas con funciones particulares así:

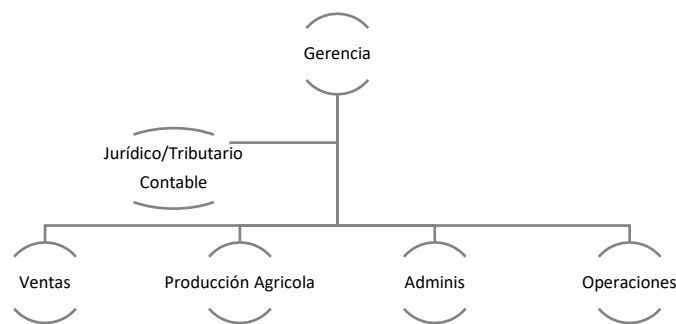


Ilustración 16. Estructura organizacional. Fuente: Propia

En la primera fase el proyecto contará con la siguiente plantilla de personal:

Gerente: Se encargará de la administración de los recursos para la puesta en marcha de proyecto, asimismo, se encargará del relacionamiento y gestión necesaria con los diferentes Stakeholders, entidades gubernamentales, organizaciones interesadas y comunidades.

Administrador: Tiene como función la coordinación de las actividades diarias requeridas para poner en marcha el componente productivo y operativo de la granja.

Vendedor B2B/B2C: Su función principal es hacer investigación y segmentación de clientes potenciales, visualizando oportunidades de optimización logística y de costos de venta. Asimismo, supervisará y pondrá en marcha la estrategia de marketing digital.

Ingeniero Agrícola: Su responsabilidad es hacer el diseño de producción agrícola de la granja, definir las estrategias de alistamiento del suelo y la infraestructura necesaria. De la misma manera, realizará las gestiones y actividades necesarias para obtener los sellos de producción agrícola.

Productores agrícolas (2): Los productores agrícolas, en la etapa inicial se encargarán de las actividades operativas de establecimiento de la granja, siembra, control fitosanitario y recolección de los cultivos.

Todos los empleados serán contratados a tiempo completo. Además, se contratará una empresa de outsourcing contable para gestionar la contabilidad y presentar los informes requeridos a las entidades gubernamentales y a la gerencia. También, se establecerá una colaboración con una firma de abogados y expertos en asuntos tributarios, quienes brindarán orientación al proyecto en todo momento para ir definiendo la estructura más eficiente para el objetivo que se plantea de largo plazo.

Al iniciar la fase dos del proyecto, la estructura organizacional experimentará una transformación hacia un enfoque divisional. En este nuevo enfoque, las actividades de producción y las relacionadas con el entretenimiento/experiencia se mantendrán separadas con el objetivo de prevenir que un proyecto afecte negativamente los recursos del otro, y garantizar que los logros obtenidos en la fase de producción no se vean comprometidos.

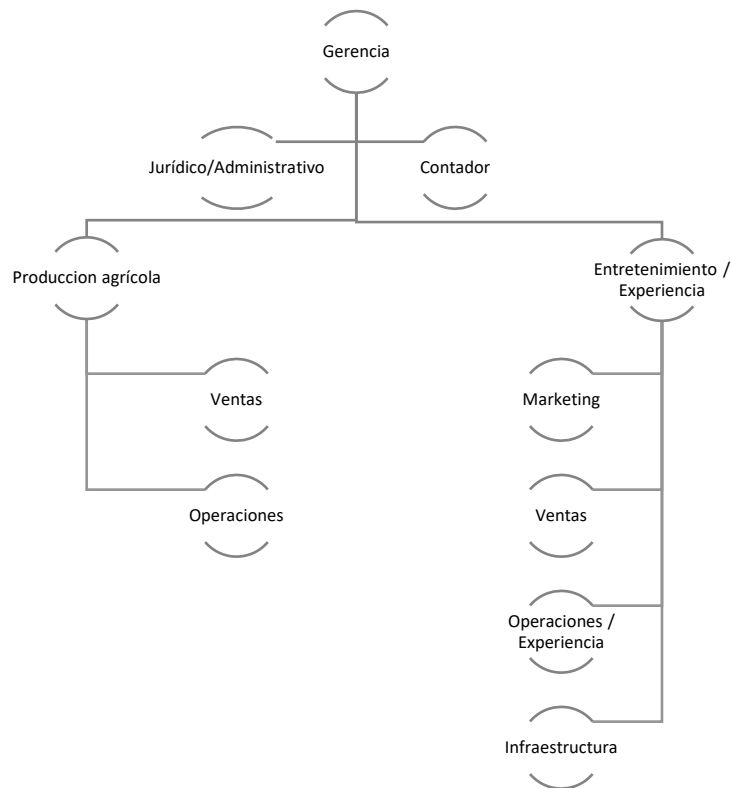


Ilustración 17. Estructura organizacional segunda fase. Fuente: Propia

En esta segunda fase, se realizarán reasignaciones de roles y contrataciones clave para el desarrollo del proyecto. El administrador de la fase 1 asumirá el liderazgo en el área de producción agrícola, mientras que se incorporará un nuevo miembro con experiencia en destinos turísticos y parques para dirigir el área de entretenimiento/experiencia. Para la recién creada división, se

contratará un gerente de infraestructura encargado de la construcción de las áreas abiertas al público y su mantenimiento a largo plazo.

Además, se sumarán dos profesionales en marketing y un community manager para difundir el mensaje de la propuesta Xisqua entre nuestro público objetivo, así como dos vendedores B2B que establecerán relaciones comerciales con empresas, instituciones educativas y gubernamentales para dar a conocer la nueva atracción en la Sabana de Bogotá.

Para fortalecer nuestras operaciones, se ampliará el equipo administrativo con la contratación de seis nuevos colaboradores, quienes coordinarán tareas relacionadas con contabilidad, facturación, auditoria, gestión de insumos y requerimientos especiales. Asimismo, se estima la contratación de diez (10) profesionales en operaciones, quienes serán responsables de garantizar la experiencia de los visitantes desde su ingreso hasta su partida.

La selección y contratación del personal para el proyecto se llevará a cabo inicialmente considerando la experiencia previa de cada candidato y su alineación con la misión, visión y valores definidos. Además, se realizarán evaluaciones prácticas que nos permitirán evaluar su afinidad con el proyecto y su vivencia a los cuatro valores corporativos.

En el área de recursos humanos, la capacitación ocupará un lugar destacado en el proyecto. Para llevar a cabo esta formación tanto para empleados como a visitantes, se creará una entidad educativa, que con los años se convertirá en un paso a nuestro laboratorio de innovación, cuyo propósito fundamental será el de transmitir los principios fundamentales que hacen que Xisqua sea verdaderamente única y especial. Este enfoque está inspirado en las prácticas exitosas que Disney ha implementado en sus parques de atracciones durante muchos años, a través de su Universidad en más de 7 décadas, tal y como lo menciona el libro *La Universidad Disney* de Doug Lipp publicado en el 2014.

6.2.Registro de empresa

Xisqua se registrará oficialmente ante el gobierno colombiano y las entidades reguladoras como una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) del sector común, dado que su propósito principal radica en la contribución al ámbito social y cultural y además los fundadores reinvertirán todos los beneficios generados en el mismo proyecto. Para ello, es imperativo cumplir con las regulaciones establecidas en los Decretos 2150 de 1995, 427 de 1996 y la Circular Externa No. 100 - 000002 emitida por la Superintendencia de Sociedades el 25 de abril de 2022.

La estructura legal seleccionada para Xisqua será la de una fundación, ya que se concibe como una entidad a largo plazo y se realizarán aportes por parte de los socios para su inicio de actividades. Además, se procederá a su inscripción en la Cámara de Comercio de Bogotá, dado que no posee actividades exentas de este requisito.

El órgano rector estará integrado por una junta directiva compuesta por 7 miembros cuidadosamente seleccionados en función de su experiencia en diversos ámbitos, que incluyen marketing, agricultura, industria láctea, gestión de parques, digitalización, inteligencia artificial, operación de fundaciones, programas de cooperación e innovación, entre otros. Esta diversidad de perfiles garantizará una visión holística y una amplia red de contactos, elementos fundamentales para impulsar y dar dinamismo al proyecto.

De igual forma, presentaremos ante la DIAN una solicitud de calificación para ser incorporados en el Régimen Tributario Especial (RTE), con el propósito de obtener un tratamiento fiscal diferenciado en el impuesto de renta. Esto permitirá acceder a la tarifa especial del 20% sobre los beneficios netos o, incluso, gozar de la exención fiscal cuando dichos beneficios se destinen de manera directa o indirecta al objeto social en el año siguiente a la presentación de esta solicitud. Este proceso aplica para las entidades nuevas, para aquellas que hayan renunciado al RTE o que hayan sido excluidas por estar dentro en alguna de las causales de exclusión relacionadas en el artículo 364-3 del Estatuto Tributario (DIAN, 2023).

7. ASPECTOS FINANCIEROS

El proyecto de la granja de experiencia Xisqua ha sido estructurado en dos fases iniciales, con el objetivo de mitigar y gestionar eficazmente el riesgo inherente a la inversión requerida para su realización. La primera de estas fases está dedicada a la puesta en marcha y desarrollo del proceso productivo, un componente crucial que sienta las bases para el funcionamiento exitoso de la granja. Mientras tanto, la segunda fase se concentra en el diseño y lanzamiento de experiencias pensadas para los visitantes, con el propósito de permitirles explorar y disfrutar de una conexión con el campo, la naturaleza, nuestra diversa gastronomía y cultura única.

Dentro del modelo de proyección se estima que la primera fase se ponga en marcha el año 2024, mientras que la segunda lo haría en el año 2026, una vez se haya consolidado la fase productiva, que es fundamental para el desarrollo de las experiencias planificadas.

La primera fase considera la adquisición de un terreno de 10 hectáreas, de un valor de ochocientos millones de pesos es decir unos 80 millones por hectárea, el cual que debe estar estratégicamente ubicado en la sabana de Bogotá, en proximidad a atracciones turísticas ya consolidadas, pues esto permitirá atraer a los turistas que ya visitan esas atracciones, aprovechando así el flujo de visitantes preexistente.

De las 10 hectáreas, 8 de ellas se dedicarán al cultivo orgánico de una reducida variedad de productos agrícolas, algunos de los cuales serán de cultivo estacionarios y otros serán rotativos. Además, el sistema de cultivos también variará para permitir la experimentación con diversas técnicas agrícolas dentro de las cuales se encontrarán cultivos a campo abierto, en invernadero, en contenedores y acuaponía. Las 2 hectáreas restantes se reservarán para la cría de gallinas ponedoras en pastoreo y a la cría de cabras para su aprovechamiento lácteo.

En el primer año de operaciones se proyecta una inversión en infraestructura de invernaderos cercana a los 70 millones de pesos y 30 millones de pesos para adecuaciones de terreno, lo que incluye tanto insumos como costos de mano de obra. Además de estas partidas se ha asignado un presupuesto adicional de 5 millones para herramientas y 10 millones de pesos para la adquisición de equipo de oficina destinado a la gestión y administración del negocio. En total estas inversiones iniciales ascienden a 915 millones de pesos y se ejecutarán durante los primeros dos meses de operación.

Terrenos	\$	800.000.000,00
Propiedad planta y equipo	\$	5.000.000,00
Muebles y enseres	\$	-
Equipo de oficina	\$	10.000.000,00
Equipo de transporte	\$	-
Franquicias	\$	-
Patentes e intangibles	\$	-
Gastos de puesta en marcha	\$	100.000.000,00
Total, inversiones	\$	915.000.000,00

Tabla 6. Inversión inicial fase I.

Por otro lado se estima que el proyecto requerirá de un capital de trabajo inicial cercano a los noventa millones de pesos, representados en costos operativos por valor de 32 millones de pesos, nóminas y gastos fijos de 4 meses equivalentes a cincuenta y tres millones y un mes de marketing para empezar a crear la estrategia de redes sociales para un total de 87 millones de pesos que adicionados a la inversión inicial resulta una inversión total de 1.002.816.514 millones de pesos, los cuales serán aportados en un 50% por los emprendedores y el 50% restante a través de financiación con la banca especializada, como se muestra en el siguiente cuadro.

En los gastos anuales de operación se consideran los gastos de nómina de una persona

TOTAL INVERSIONES	\$	915.000.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
Costos operativos	1,0	\$ 32.816.514
Nóminas	4,0	\$ 44.000.000
Marketing mix	1,0	\$ 2.000.000
Gastos fijos	4,0	\$ 9.000.000
Total		\$ 87.816.514
Total, inversión		\$ 1.002.816.514
Aporte de los emprendedores		\$ 500.000.000
Préstamo a solicitar		\$ 502.816.514

Tabla 5. Total, inversión fase I.

encargada de la administración y finanzas, dos comerciales que inicialmente serán contratadas por honorarios y tres colaboradores a tiempo completo que estarán en terreno con contratos a término indefinido, de un salario mínimo, cuya principal función será la de asegurar el funcionamiento continuo de la operación.

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
Administrativa:	\$ 24.000.000	Arriendo:	\$ 5.000.000
Ventas:	\$ 36.000.000	Servicios públicos:	\$ 10.000.000
Producción/servicio:	\$ 72.000.000	Telefonía celular:	\$ -
Total, nóminas	\$ 132.000.000	Internet:	\$ -
Presupuesto marketing mix año de inicio.	\$ 24.000.000	Papelería:	\$ -
Gasto publicitario años siguientes		Servicios de seguridad:	\$ -
2025	\$ 28.000.000	Servicios de aseo:	\$ -
2026	\$ 30.000.000	Outsourcing contable	\$ 12.000.000
2027	\$ 35.000.000		\$ -
2028	\$ 40.000.000		\$ -
		Total, gastos fijos	\$ 27.000.000

Tabla 7. Gastos de operación anuales.

El plan de marketing de esta primera fase se centrará en una estrategia cuidadosamente diseñada para destacar los múltiples beneficios de nuestros productos orgánicos y el impacto social del proyecto en la comunidad. Se aprovechará las redes sociales y estableceremos una comunicación directa con dos de nuestros segmentos de clientes esenciales: los consumidores finales y los restaurantes.

Los otros gastos operativos necesarios de esta fase serán reducidos pues no se prevén funciones de soporte a parte de unos mantenimientos generales, transportes de mercancías, servicios públicos y de un outsourcing de contabilidad.

Los ingresos de esta primera fase se derivarán en su totalidad de la venta de los productos agrícolas cultivados (maíz, papa, pimentones, fresas, lechugas, aromáticas y plantas ornamentales), así como de la producción de huevos y leche. Los primeros ingresos se comenzarán a percibir a partir del mes cuarto con la primera cosecha de fresas y lechugas y la venta de las primeras plantas aromáticas y ornamentales. Para el quinto mes se cosechará los cultivos rotativos de maíz y papa y se obtendrán también los primeros pimentones. La producción total para los primeros años se estima en unidades así:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento estimado %						
Cultivos estacionales.	<i>kg</i>	25.000	15	10	8	8
Cultivos no estacionales.	<i>kg</i>	35.200	20	15	10	10
Cultivos hidropónicos	<i>unidades</i>	40.000	20	15	10	10
Ornamentales	<i>unidades</i>	27.000	15	15	15	10
Huevos de gallina	<i>unidades</i>	37.500	15	10	10	8
Leche y derivados de cabra.	<i>lts</i>	4.200	15	10	8	6

Tabla 8. Proyección de venta de alimentos orgánicos anuales

La siguiente tabla muestra el volumen de ingresos para el primer año en la fase productiva por cada tipo de cultivo o actividad pecuaria:

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Cultivos estacionales	25.000,00	\$ 5.000	\$ 125.000.000
Cultivos no estacionales	35.200,00	\$ 3.620	\$ 127.424.000
Cultivos hidropónicos	40.000,00	\$ 1.500	\$ 60.000.000
Ornamentales y aromáticas	27.000,00	\$ 6.000	\$ 162.000.000
Huevos de gallina	37.500,00	\$ 750	\$ 28.125.000
Leche y derivados de cabra	4.200,00	\$ 13.000	\$ 54.600.000
		TOTAL	\$ 557.149.000

Tabla 9. Ingresos por ventas de alimentos orgánicos anuales

En relación con el costo de ventas, se presenta los siguientes resultados en la siguiente tabla que desglosa los costos asociados a cada una de las actividades propias de la granja. Esto incluye, sin limitarse a ello, los gastos de mano de obra utilizados en las tareas de siembra, mantenimiento, cosecha o recolección. También se contemplan los costos de insumos necesarios para la alimentación, fertilización, el control de plagas y enfermedades, además de las estructuras de crecimiento o coberturas de cultivos cuando sean necesarias, así como los gastos relacionados con las semillas, pollos y cabritos.

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	COSTO TOTALES
Cultivos estacionales	25.000,00	\$ 3.250	\$ 81.250.000
Cultivos no estacionales	35.200,00	\$ 3.004	\$ 105.761.920
Cultivos hidropónicos	40.000,00	\$ 1.050	\$ 42.000.000
Ornamentales y aromáticas	27.000,00	\$ 3.600	\$ 97.200.000
Huevos de gallina	37.500,00	\$ 637,5	\$ 23.906.250
Leche y derivados de cabra	4.200,00	\$ 10.400	\$ 43.680.000
		TOTAL	\$ 393.798.170

Tabla 10. Costos directos de producción

Considerando la estructura de ingresos, costos, gastos y proyecciones de crecimiento que hemos presentado anteriormente, los resultados previstos para los próximos cinco años no son particularmente alentadores. En los tres primeros años se anticipan pérdidas, seguidas de dos años con utilidades limitadas que no serán suficientes para justificar la inversión por parte de los inversionistas.

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	557.149.000	702.099.954	842.186.138	989.474.280	1.122.894.69
Costo ventas	393.798.170	487.871.351	574.059.703	654.118.800	734.950.326
Utilidad bruta	163.350.830	214.228.603	268.126.434	335.355.479	387.944.368
Gastos administrativos y ventas	132.000.000	142.560.000	151.113.600	160.180.416	166.587.632
Gastos fijos del periodo	27.000.000	29.160.000	30.909.600	32.764.176	34.074.743
Otros gastos	24.000.000	28.000.000	30.000.000	35.000.000	40.000.000
Depreciación	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000	22.500.000
Utilidad operativa	(42.149.170)	(7.991.397)	33.603.234	84.910.887	124.781.993
Gastos financieros	122.335.257	107.233.003	88.456.371	65.111.384	36.086.561
Utilidad antes de impuestos	(164.484.427)	(115.224.400)	(54.853.136)	19.799.502	88.695.431
Impuestos	-	-	-	6.731.831	30.156.446
UTILIDAD NETA	(164.484.427)	(115.224.400)	(54.853.136)	13.067.671	58.538.984

Tabla 11. Proyección de PYG anuales

Sin embargo, dos factores determinantes respaldan la decisión de avanzar hacia la fase II del proyecto, a pesar de la falta de rentabilidad inicial en la fase I. Estos factores son los siguientes:

La valorización del lote adquirido: Una consideración fundamental que no se refleja en el análisis de la tasa interna de retorno (-15%) obtenido a través del modelo financiero en los cinco años de operación es la creciente valorización del lote adquirido para el desarrollo del proyecto. Este aumento no se incorpora al modelo debido a que no se contempla la venta del lote al final del

quinto año. Esta apreciación del valor del terreno contribuye en todo momento a resguardar la inversión inicial realizada por los emprendedores.

Sinergias y potenciación del proyecto: Otro motivo fundamental para avanzar a la siguiente fase reside en las múltiples sinergias que se producen en el proyecto. La fase productiva se verá beneficiada por la fase de las experiencias, al desarrollar un nuevo cliente: el visitante. El cual, al entrar en contacto con la granja, percibirá un mayor valor en los productos orgánicos producidos en ella, lo que permitirá incrementar los precios de venta y reducir costos al eliminar los costos de intermediación o transporte.

De esta manera, estos dos factores no solo compensan las pérdidas iniciales en la fase 1, sino que también brindan un panorama más completo y alentador para el proyecto en su conjunto.

La segunda fase destaca por su carácter innovador al abordar una combinación de necesidades de los potenciales clientes (ecología, placer, educación, responsabilidad social y espiritualidad), tal como se reveló en la encuesta realizada durante la validación del proyecto. Esta etapa incluye la adquisición de 4 hectáreas adicionales, contiguas a las previamente adquiridas, que se destinarán a la construcción de una plaza de mercado, un restaurante al aire libre, un espacio para eventos culturales, un parque y varias estaciones que ofrecerán diversas experiencias agro/gastro/culturales en su interior. El costo de esta inversión inicial asciende a 1.740 millones de pesos y se detalla en el siguiente cuadro:

Terrenos	\$ 400.000.000
Propiedad planta y equipo	\$ 800.000.000
Muebles y enseres	\$ 200.000.000
Equipo de oficina	\$ 40.000.000
Equipo de transporte	\$ 100.000.000
Franquicias	\$ -
Patentes e intangibles	\$ -
Gastos de puesta en marcha	\$ 200.000.000
Total, inversiones	\$ 1.740.000.000

Tabla 12. Inversión fase II.

Adicionalmente en la inversión inicial se requerirá de un capital de trabajo de 720 millones de pesos correspondientes a 2 meses gastos fijos y operativos y tres meses de nóminas y de inversión en mercadeo para dar a conocer la granja como destino turístico.

TOTAL INVERSIONES **\$ 1.740.000.000**

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2	\$ 312.750.000
NÓMINAS	3	\$ 237.500.000
MARKETING MIX	3	\$ 50.000.000
GASTOS FIJOS	2	\$ 120.000.000
TOTAL		\$ 720.250.000
TOTAL INVERSIÓN		\$ 2.460.250.000
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 200.000.000
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 2.260.250.000

Tabla 13. Total, inversión fase II.

Esta inversión inicial se aportará un 8% por los emprendedores y un 92% a través de un préstamo con la banca con un colateral del terreno, en la figura de una fiducia.

En los gastos anuales de operación se consideran los gastos de nómina que incluyen a un gerente, un equipo comercial compuesto por 4 personas, un equipo de mercadeo de 3 personas, un equipo de innovación de 2 personas, 1 persona en infraestructura, 2 personas administrativas y contables y 12 personas en el área de administración de experiencias y taquilla.

Los servicios culturales serán contratados a terceros quienes los ejecutarán de acuerdo con los cronogramas establecidos.

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
Administrativa:	\$ 300.000.000	Arriendo:	\$ 240.000.000
Ventas:	\$ 150.000.000	Servicios públicos:	\$ 5.000.000
Producción/servicio:	\$ 500.000.000	Telefonía celular:	\$ 20.000.000
Total, nóminas	\$ 950.000.000	Internet:	\$ 5.000.000
Presupuesto Marketing Mix Fase II	\$ 200.000.000	Papelería:	\$ 120.000.000
		Servicios de seguridad:	\$ 80.000.000
		Servicios de aseo:	\$ 20.000.000
		Seguros	\$ 200.000.000
		Outsourcing	\$ 30.000.000
		Insumos	\$ -
Gasto publicitario años siguientes		Total, gastos fijos	\$ 720.000.000
2027	\$ 250.000.000		\$ -
2028	\$ 300.000.000		\$ -
2029	\$ 350.000.000		\$ -
2030	\$ 400.000.000		\$ -

Tabla 14. Gastos de operación anual fase II.

El plan de marketing de esta fase se centrará en dar a conocer el lugar como un destino turístico y en posicionar la marca Xisqua en la mente de nuestro grupo objetivo. Nuestra estrategia se centrará en las redes sociales, con un énfasis especial en YouTube, como nuestro canal principal de comunicación. Complementaremos esto con colaboraciones con micro influenciadores y desplegaremos estrategias de marketing BTL en radio, prensa. Asimismo, reservaremos un espacio en televisión local, específicamente en RCTV y City TV. Los ingresos proyectados estarán compuestos por los siguientes rubros:

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES
Accesos a la granja	25.000	\$ 5.000	\$ 125.000.000
Parqueadero	35.200	\$ 3.620	\$ 127.424.000
Experiencias	40.000	\$ 1.500	\$ 60.000.000
Bebidas y Alimentos	27.000,00	\$ 6.000	\$ 162.000.000
Talleres y educación	37.500,00	\$ 750	\$ 28.125.000
		TOTAL	\$ 557.149.000

Tabla 15 Ingresos por servicios fase II.

Siendo los rubros más importantes el de las experiencias que vivirán las personas que visitan (35%) y las bebidas y alimentos (47%) los cuales constituyen el Pareto de ingresos de la operación.

El costo de ventas asociado a los servicios que se prestan en la granja se refleja en la siguiente tabla e incluye mano de obra directa y los insumos.

NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO SIN IVA	COSTO TOTALES	PESO
Accesos a la granja	50.000	\$ 4.000	\$ 200.000.000	10%
Parqueadero	17.000	\$ 3.000	\$ 51.000.000	3%
Experiencias	100.000	\$ 5.000	\$ 500.000.000	26%
Bebidas y Alimentos	50.000	\$ 22.500	\$ 1.125.000.000	59%
Talleres y educación	40	\$ 1.000.000	\$ 40.000.000	2%
		TOTAL	\$ 1.916.000.000	

Tabla 16. Costos de ventas por servicios

Considerando la estructura de ingresos, costos, gastos y proyecciones de crecimiento, la cual es muy alta para los primeros años pasando de un 36% para el segundo año de operación hasta un 17% en el quinto año, las proyecciones se muestran así:

	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	4.290.000.000	5.855.440.000	7.673.963.280	9.434.777.514	11.040.873.560
COSTO VENTAS	1.916.000.000	2.553.980.000	\$ 3.237.380.640	3.925.090.236	4.532.854.293
UTILIDAD BRUTA	2.374.000.000	3.301.460.000	4.436.582.640	5.509.687.277	6.508.019.266
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	950.000.000	1.007.000.000	1.067.420.000	1.110.116.800	1.154.521.472
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	720.000.000	763.200.000	808.992.000	841.351.680	875.005.747
OTROS GASTOS	200.000.000	250.000.000	300.000.000	350.000.000	400.000.000
DEPRECIACIÓN	188.000.000	188.000.000	188.000.000	188.000.000	188.000.000
UTILIDAD OPERATIVA	316.000.000	1.093.260.000	2.072.170.64	3.020.218.797	3.890.492.04
GASTOS FINANCIEROS	634.713.333	561.756.994	468.372.880	348.841.214	195.840.681
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	(318.713.333)	531.503.005	1.603.797.759	2.671.377.583	3.694.651.365
IMPUESTOS	-	186.026.052	561.329.216	934.982.154	1.293.127.978
UTILIDAD NETA	(318.713.333)	345.476.953	1.042.468.543	1.736.395.429	2.401.523.387

Tabla 17. Proyección PYG fase II

Lo cual muestra un resultado positivo en su línea final (utilidad neta) para los inversionistas en esta fase 2, generando una tasa interna de retorno del 32% al cabo de los cinco años de operación.

El análisis financiero integral de las fases 1 y 2 muestra en los primeros años que las ventas experimentan un crecimiento gradual, aumentando de 557 millones en 2024 a 702 millones en 2025; sin embargo, a partir del 2026, experimentan un significativo incremento al alcanzar los 6.700 millones, impulsado por la puesta en marcha de la granja turística, para finalmente situarse en 10.557 millones en 2028. A pesar de este aumento progresivo en los ingresos, los costos de ventas también experimentan un alza, lo que resulta en una utilidad bruta que oscila entre los 163 millones y los 5.897 millones a lo largo del periodo mencionado.

La utilidad operativa muestra una variación desde una pérdida de 32 millones en 2024 hasta una ganancia de 3.145 millones en 2028, cuando ya se empieza a notar una estabilización del proyecto

El proyecto experimenta pérdidas en los primeros dos años, ascendiendo a 167 millones y 115 millones respectivamente. No obstante, a partir del tercer año, logra revertir estas pérdidas, generando una utilidad cercana a los 300 millones de pesos, y alcanza al cierre del año 2028 una ganancia aproximada de 1.800 millones de pesos.

	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS	\$ 557.149.000	\$ 702.099.954	\$ 6.697.626.138	\$ 8.663.437.560	\$ 10.557.672.209
COSTO VENTAS	\$ 393.798.170	\$ 487.871.351	\$ 3.128.039.704	\$ 3.891.499.441	\$ 4.660.040.563
UTILIDAD BRUTA	\$ 163.350.830	\$ 214.228.603	\$ 3.569.586.435	\$ 4.771.938.119	\$ 5.897.631.646
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 132.000.000	\$ 142.560.000	\$ 1.158.113.600	\$ 1.227.600.416	\$ 1.276.704.433
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 27.000.000	\$ 29.160.000	\$ 794.109.600	\$ 841.756.176	\$ 875.426.423
OTROS GASTOS	\$ 15.000.000	\$ 28.000.000	\$ 280.000.000	\$ 335.000.000	\$ 390.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 22.050.000	\$ 22.500.000	\$ 210.500.000	\$ 210.500.000	\$ 210.500.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (32.699.170)	\$ (7.991.397)	\$ 1.126.863.235	\$ 2.157.081.527	\$ 3.145.000.791
GASTOS FINANCIEROS	\$ 134.410.974	\$ 107.233.004	\$ 650.213.366	\$ 533.484.264	\$ 384.927.776
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (167.110.144)	\$ (115.224.401)	\$ 476.649.869	\$ 1.623.597.263	\$ 2.760.073.015
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 186.026.052	\$ 568.061.047	\$ 965.138.601
UTILIDAD NETA	\$ (167.110.144)	\$ (115.224.401)	\$ 290.623.817	\$ 1.055.536.216	\$ 1.794.934.414

Tabla 18. PYG fases I y II

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 87.816.514	\$ (116.240.475)	\$ 605.178.071	\$ 200.826.200	\$ 883.384.052	\$ 1.659.854.670
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 800.000.000	\$ 800.000.000	\$ 1.200.000.000	\$ 1.200.000.000	\$ 1.200.000.000	\$ 1.200.000.000
FIJO DEPRECIABLE	\$ 115.000.000	\$ 115.000.000	\$ 1.455.000.000	\$ 1.455.000.000	\$ 1.455.000.000	\$ 1.455.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 22.500.000	\$ 45.000.000	\$ 255.500.000	\$ 466.000.000	\$ 676.500.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 915.000.000	\$ 892.500.000	\$ 2.610.000.000	\$ 2.399.500.000	\$ 2.189.000.000	\$ 1.978.500.000
TOTAL ACTIVO	\$ 1.002.816.514	\$ 776.259.525	\$ 3.215.178.071	\$ 2.600.326.200	\$ 3.072.384.052	\$ 3.638.354.670
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 192.757.883	\$ 591.485.663
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 192.757.883	\$ 591.485.663
Obligaciones Financieras	\$ 502.816.514	\$ 440.743.953	\$ 2.630.402.472	\$ 2.273.892.671	\$ 1.821.081.543	\$ 1.245.861.479
PASIVO	\$ 502.816.514	\$ 440.743.953	\$ 2.630.402.472	\$ 2.273.892.671	\$ 2.013.839.426	\$ 1.837.347.142
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 700.000.000	\$ 700.000.000	\$ 700.000.000	\$ 700.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (164.484.428)	\$ (115.224.401)	\$ (373.566.470)	\$ 358.544.626	\$ 1.101.007.529
TOTAL PATRIMONIO	\$ 500.000.000	\$ 335.515.572	\$ 584.775.599	\$ 326.433.530	\$ 1.058.544.626	\$ 1.801.007.529
TOTAL PAS + PAT	\$ 1.002.816.514	\$ 776.259.525	\$ 3.215.178.071	\$ 2.600.326.200	\$ 3.072.384.052	\$ 3.638.354.670
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 19. Balance Fases I y II

El análisis financiero del proyecto agroturístico revela conclusiones fundamentales basadas en sus dos fases distintivas. En la fase inicial, centrada en la producción de productos orgánicos, se observa un TIR del -15%, lo que inicialmente podría suscitar preocupaciones sobre la viabilidad financiera. No obstante, la segunda fase, orientada hacia la implementación de una granja de experiencia, presenta un TIR positiva del 32%. La síntesis de ambas etapas da como resultado un TIR consolidado cercano al 22%, indicando que la combinación de estas fases genera un rendimiento financiero favorable, aunque no tan llamativo por el riesgo que este implica. Este hallazgo sugiere que, aunque la fase de producción de productos orgánicos podría no ser tan rentable por sí sola, la incorporación de la experiencia de la granja potencia la viabilidad económica global del proyecto agroturístico.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

8.1. Enfoque en Seguridad Alimentaria

La agricultura debe satisfacer las necesidades de alimentación de las generaciones actuales y futuras (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023). Garantizando la rentabilidad, el cuidado ecológico, y la equidad social y económica. En ese sentido, Xisqua ha sido estructurada, desde su propósito social y estructura organizacional como una empresa sostenible. Esta misma organización sostiene que existe cinco principios fundamentales de sostenibilidad para la alimentación y la agricultura:

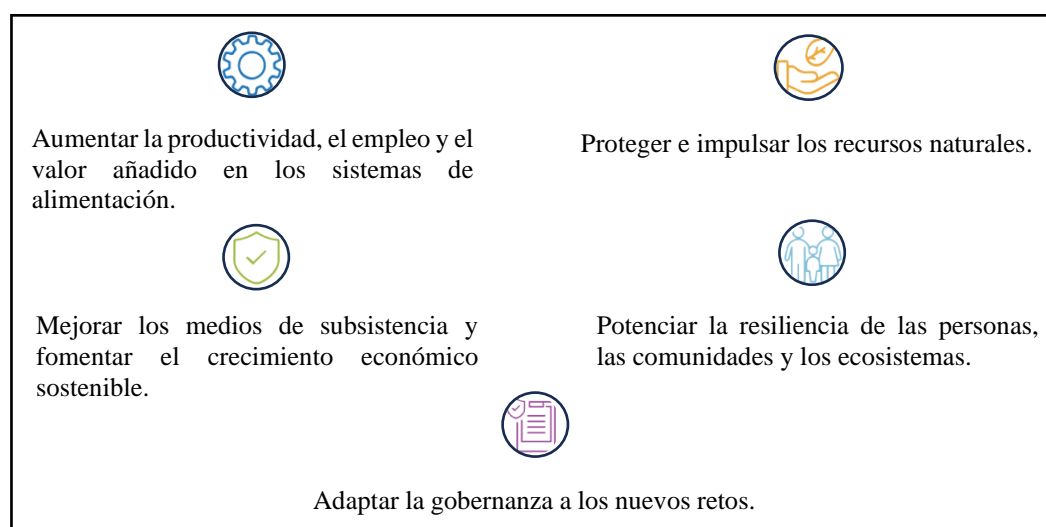


Ilustración 18. Principios de sostenibilidad para la alimentación y la agricultura. Fuente: FAO.

El modelo de la granja atiende estos cinco principios con el desarrollo de las fases que la comprenden, en sus etapas iniciales propende por la protección de los recursos naturales, promoviendo cultivos orgánicos con prácticas que garanticen el cuidado del agua de la tierra principalmente. La granja de experiencia busca aumentar la productividad transmitiendo las experiencias y el conocimiento hacia las comunidades beneficiadas en un ecosistema de encadenamientos productivos de quienes se espera logren diversificar sus cultivos haciendo uso de menores extensiones de tierra que pueden alternar con cultivos agroforestales. En este mismo sentido, se ha decidido que el mejor modelo de empresa es una fundación, que pueda adaptarse a las necesidades de seguridad alimentaria de la región donde se ubica el proyecto, estableciendo

alianzas actores generadores de investigación y tecnología agropecuaria de los sectores académicos, privados y gubernamentales.

La publicación transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS, postula veinte acciones interconectadas para guiar a los encargados de adoptar decisiones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018). A continuación, se enuncian las acciones del resorte y alcance del modelo de negocio:

- a) Conectar a los pequeños agricultores con los mercados.
- b) Fomentar la diversificación de los productos y los ingresos.
- c) Fomentar el conocimiento de los productores y desarrollar sus capacidades.
- d) Mejorar la salud del suelo y restaurar la tierra.
- e) Proteger el agua y gestionar la escasez.
- f) Reducir pérdidas, fomentar la reutilización, y promover el consumo sostenible.
- g) Hacer frente y adaptarse al cambio climático.
- h) Reforzar los sistemas de innovación.

Bajo las premisas anteriormente expuestas por la FAO, en la siguiente ilustración se señala los ODS que tienen mayor impacto con el desarrollo del proyecto garantizando la implementación de al menos estas acciones:



Ilustración 19. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas

8.2. Dimensión Social

Esta dimensión es tal vez una de las que más retos reviste al proyecto, se debe lograr la construcción de un ecosistema productivo con el que se beneficie, a través de los encadenamientos productivos a pequeños productores, brindando opciones de tecnificación y medios de

comercialización que les garantice mayores ingresos y en consecuencia una mejora en su calidad de vida, haciéndolos embajadores en el cuidado de los ecosistemas y marcando tendencias de producción responsable. El centro de innovación que se plantea en la fase final del proyecto garantizaría un acompañamiento para la consolidación económica y productiva de sus unidades productivas. Con lo que se espera atender los ODS 1. Fin de la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Salud y Bienestar; 8. Trabajo Decente y crecimiento económico.

8.3. Dimensión ambiental

El impacto sobre los aspectos ambientales se fundamenta en el propósito mismo de la producción de alimentos orgánicos. Y es que el uso de fertilizantes químicos ha tenido gran influencia sobre el empobrecimiento de las características orgánicas del suelo, con lo que se ha encontrado una afectación sobre los micronutrientes, de la misma manera modifica notoriamente el PH del suelo haciéndolo más ácido, redundando en la aceleración de la muerte de los micronutrientes. El uso desmedido de los fertilizantes químicos a menudo llega a las masas de agua donde se ha encontrado rastros que potencian el crecimiento de algas, lo que disminuye la disponibilidad de oxígeno en el agua y provocando daño a las poblaciones de peces, en última medida, el exceso de nitrógeno en el suelo conlleva a la liberación de gases de efecto invernadero (Camacho Carvajal, 2022).

La granja Xisqua, plantea la implementación de tendencias de producción orgánica, en sistemas hidropónicos, suelos enriquecidos con materia orgánica que captura CO₂, uso de material orgánico residual para preparación de abono, así como, el uso de fertilizantes orgánicos y manejos fitosanitarios que maximicen la oportunidad de producción, con lo que se espera aportar a los ODS 12. Producción y consumo responsables y 13. Acción por el clima.

8.4. Dimensión económica

La dimensión económica de la sostenibilidad abarca el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales (Global Reporting Initiative, 2013). En este sentido se encuentra que el valor económico directo generado a través de ingresos se encuentra bien definido en las primeras dos etapas del proyecto, con lo que se lograría entregar rendimientos del 32% a los inversionistas al término de cinco años. Ahora bien, el valor económico distribuido está dado por los gastos

operativos, sueldos y prestaciones laborales que están garantizadas desde el modelo económico y organizacional de la granja. Todos los servicios prestados en la granja, suministros y materiales tendrán prioridad de compra en la región en la que se ubica el proyecto, buscando desarrollar un ecosistema de prestación de servicios turísticos y culturales alrededor de la misma.

Respecto a la inversión inicial requerida por el proyecto, se estima acudir a la generación de alianzas que permitan el logro de los objetivos. Con lo que se espera establecer relaciones con diferentes entidades gubernamentales. Sin embargo, como ya se ha mostrado, el modelo se empezará a sostener con la venta de productos agrícolas y posteriormente con los servicios de experiencia de manera que la escalabilidad para las fases siguientes sea financiada por la operación misma.

8.5. Dimensión de gobernanza

Desde el componente organizacional de la granja, se ha dispuesto un mandato en la construcción de una junta directiva diversa, con capacidades que atienden a los posibles escenarios emergentes que se pueden presentar en cada una de las fases de establecimiento y operación. Se ha diseñado una estructura funcional capaz de afrontar los desafíos de cada una de las áreas y procesos del la granja con lo que se espera mantener una dirección desde lo técnico en los aspectos agrícolas, comercial para atraer clientes, poblaciones y organizaciones interesadas que aporten desde el conocimiento a la sostenibilidad y ágil para operar en entornos de incertidumbre tomando las decisiones necesarias para permanecer y para cumplir el objeto social y económico propuesto en la misión y visión.

9. CONCLUSIONES

Granja Xisqua resultó de un ejercicio genuino de evaluación de las problemáticas que existen alrededor de la seguridad alimentaria y en particular de los escenarios que se están presentando en el campo colombiano, identificando problemáticas como el hecho de que el promedio de edad de los agricultores esta subiendo y la mano de obra cada vez es mas escaza. Entre otras cosas por que las oportunidades de crecimiento y de calidad de vida en los pequeños productores es precaria, con lo que los jóvenes prefieren buscar oportunidades en las ciudades.

Uno de los focos de acción para aliviar esta presión es buscar para estos pequeños productores ventajas competitivas que permitan obtener un mayor beneficio económico de su labor y fue en las tendencias de consumo donde se encontró oportunidad para promover la producción de alimentos orgánicos ya que tiene una demanda creciente y en el caso de Colombia una oferta bastante limitada. Alrededor de esta premisa se construyó una solución que conecta a los productores con los consumidores en un ejercicio de empatía, transformación cultural y reconocimiento a quienes dedican su vida a alimentar al mundo. Y en este sentido, al menos desde el diseño se considera como conclusiones lo siguiente:

- Se logró diseñar un modelo que tiene sentido desde sus beneficios sociales y ambientales. Desde un ejercicio académico ha sido un proyecto que se itero en múltiples oportunidades y que fue evolucionando hacia un modelo sostenible con la retroalimentación de diferentes actores vinculados al sector, quienes, desde sus experiencias, pero también sus preocupaciones fueron dando forma a Xisqua, la cual hoy es presentada de manera sólida en sus componentes de modelo de negocio, operatividad y viabilidad.
- La validación son el mercado potencial fue una experiencia de aprendizaje, en el sentido en que es un proyecto que por sus connotaciones tiene componentes que despiertan emociones que hacen que las personas se orienten a generar respuestas positivas. El reto fue desvincular estas emociones para obtener una validación objetiva en cuanto a lo funcional, a la disposición para adquirir productos visualizando una diferencia frente al mercado. Asi como, su apertura frente a la inversión en tiempo y

dinero para vivir una experiencia alrededor de la labor del campo, despertando un interés por alimentarse saludablemente siendo responsable con el ambiente.

- Las connotaciones de beneficio económico para las comunidades y la región donde se desarrolle el proyecto justifican en gran medida una inversión de la magnitud que aquí se propone. Sin embargo, se logró desarrollar un modelo financiero que aun siendo conservador desde el punto de vista de los ingresos y la captación de público resulta rentable en el primer ciclo de cinco años. El reto será demostrar la escalabilidad y posibilidades de replicarlo en diferentes regiones, para lo cual se ha planteado una gobernanza ágil.
- El riesgo del proyecto, dada su alta inversión se ha medido y mitigado con la decisión de abordarlo por fases, es imperante que el modelo de producción de orgánicos sea sostenible y rentable para garantizar una buena tracción en la propuesta de hacer encadenamientos de pequeños productores, ya que, de acuerdo con la validación, el hacer tangible la viabilidad técnica y económica a través del ejemplo es lo que garantizaría el éxito en esa fase. Es por esto por lo que la pertinencia técnica y estudio de los productos que se van a producir es relevante, asimismo, las certificaciones necesarias brindaran la experiencia necesaria para aportar a los productores desde el conocimiento en los procesos de certificación de sus unidades productivas.
- Aunque en el escrito no se hace muy evidente, el proposito que tiene la granja de experiencia es evocar las tradiciones y traer a valor presente las practicas que seguramente nuestros abuelos o bisabuelos tenían en las labores del campo, y es que hay que recordar que Colombia es un país de vocación agrícola. Es por esto por lo que se tiene en consideración el proceso de recolección de semillas nativas con las que cuentan comunidades como la Muisca en la sabana de Bogotá y que permitirán contar una historia a partir de nuestra comida y de nuestras tradiciones. La consecuencia esperada es una mayor empatía y conocimiento de esta labor cultural.

- En el mismo hilo de la conclusión anterior, se realizó validación de las actividades y experiencias que las personas esperan encontrar en la granja, con lo que se dispuso en la infraestructura de la dotación de un restaurante, una plaza de mercado y una plazoleta para realización de eventos culturales. Estos espacios son un medio que permitirán la interacción entre los consumidores y nuestra red de productores. De la misma manera, habilitarán capacidades para disminuir desperdicios en alimentos de temporada, por ejemplo y retomar costumbres de consumo de acuerdo con los ciclos de cosecha.
- Al hacer el ejercicio de validación de sostenibilidad desde los componentes, social, económico, ambiental y de gobernanza, se encontró coherencia con el propósito fundamental, misión y visión del proyecto. El modelo logra poner en equilibrio objetivos de cuidado del ambiente con un impacto mayormente positivo, desde el punto de vista social, se considera el relacionamiento no solo con los productores, sino con los actores gubernamentales y económicos de la región. Y desde el componente económico, se puede predecir que un proyecto de esta magnitud dinamizaría aspectos económicos locales.

10. REFERENCIAS

- Agrositio. (19 de 02 de 2021). *AGROSITIO*. Obtenido de [https://www.agrositio.com.ar/noticia/215074-el-mercado-europeo-de-productos-organicos-continua-creciendo-y-ya-supera-45000-mm-de-euros.html#:~:text=En%20Europa%20\(y%20a%20nivel%20global,participaci%C3%B3n%20org%C3%A1nica%20con26%2C1%25](https://www.agrositio.com.ar/noticia/215074-el-mercado-europeo-de-productos-organicos-continua-creciendo-y-ya-supera-45000-mm-de-euros.html#:~:text=En%20Europa%20(y%20a%20nivel%20global,participaci%C3%B3n%20org%C3%A1nica%20con26%2C1%25).
- Alison, A. (19 de 04 de 2023). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/article/megatrend-drivers-the-forces-underpinning-changes-in-consumer-behaviour>
- Banco Mundial. (2022). *Lo que debe saber sobre la seguridad alimentaria y el cambio climático*. Washington, DC .
- Bar-Am, Jordan;. (06 de Febrero de 2023). *Mckinsey & Company*. Obtenido de [mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es](https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es)
- Camacho Carvajal, M. (22 de noviembre de 2022). *Fertilizantes químicos: más rápidos, pero más dañinos para el ambiente*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/ambiente/fertilizantes-quimicos-mas-rapidos-pero-mas-daninos-para-el-ambiente-AY7537174>
- Congreso de la República de Colombia. (08 de Julio de 2022). Ley 2239. Bogotá, Bogotá D.C, Colombia. Obtenido de Minagricultura.gov.co.
- Congreso de la República de Colombia;. (12 de 10 de 2011). *sic.gov*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>

- Da Silva Romero, T. (14 de Diciembre de 2018). *Forbes Mexico*. Obtenido de Forbes:
<https://www.forbes.com.mx/definir-la-mision-clave-del-exito-empresarial/>
- DANE. (2021). *Encuesta Nacional*. Bogotá.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. En F. David, & V. d. Alba Ramirez, *Conceptos de administración estratégica* (págs. 63-72). Mexico DF: Pearson.
- DIAN. (01 de noviembre de 2023). *DIAN.GOV.CO*. Obtenido de
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Calificacion/Paginas/default.aspx>
- EFE. (11 de Marzo de 2023). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-colombia-recibio-a-mas-de-cuatro-millones-de-turistas-en-2022-579764>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macro Environmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. Reino Unido: Cengage Learning.
- FAO. (2021). *Estado de seguridad alimentaria y nutrición en el mundo*.
- FINAGRO. (2021). Resolución 6, Art. 1.
- García M, I. J. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza universidad textos.
- Global Reporting Initiative. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuff, J. (2012). *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Deusto.
- Kardoudi, O. (15 de 06 de 2021). *Las nuevas máquinas que sustituirán a los agricultores y jornaleros*. Madrid, España.
- Kubicki, M., & Molano, C. (2016). *El Marketing Mix*. Madrid: 50Minutos.es.

Ministerio de Agricultura. (2022). *Por medio de la cual se regula la actividad del agroturismo en Colombia*. Bogotá.

Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2006). *Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaclado, etiquetado, almacenamiento, certificación*,. Bogotá.

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2017). *Decreto 229* . Bogotá.

Ministerio del trabajo, Ministerio de prosperidad social. (2019). *Convenio Interadministrativo No. 256 // 499*. Bogotá.

Mordor Intelligence. (2023). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de alimentos orgánicos tendencias y pronósticos de crecimiento (2023-2028)*. Rajapushpa, India: Mordor Intelligence™.

ONU. (27 de 01 de 2022). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2022/01/1503232#:~:text=El%20Programa%20Mundial%20de%20Alimentos,%3A%20Colombia%2C%20Honduras%20y%20Hait%C3%AD>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *FAO.org*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/I9900es/i9900es.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (01 de noviembre de 2023). *FAO.org*. Obtenido de FAO: <https://www.fao.org/sustainability/es/#:~:text=La%20FAO%20promueve%20una%20alimentaci%C3%B3n,alimentaci%C3%B3n%20y%20una%20agricultura%20sostenibles>.

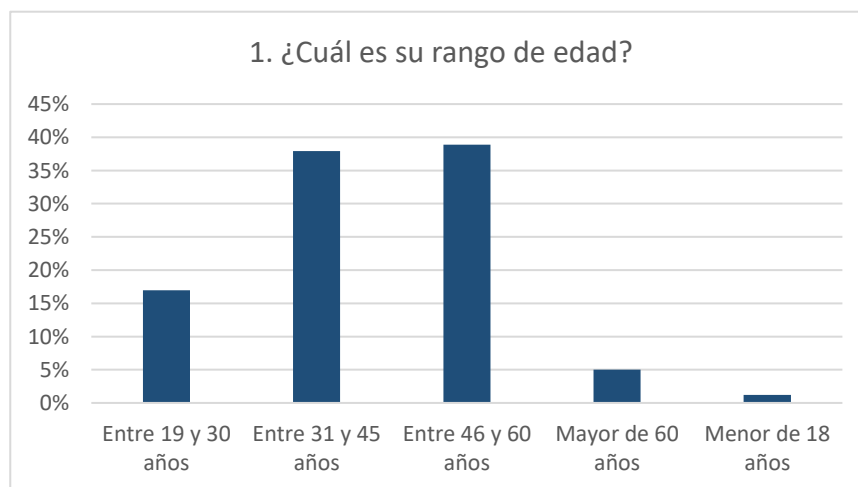
Orús, A. (25 de 05 de 2023). *Statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/589423/porcentaje-de-productores-organicos-por-continente-en-el-mundo/#statisticContainer>

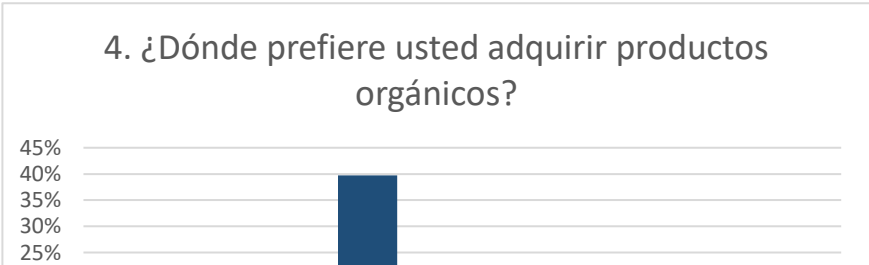
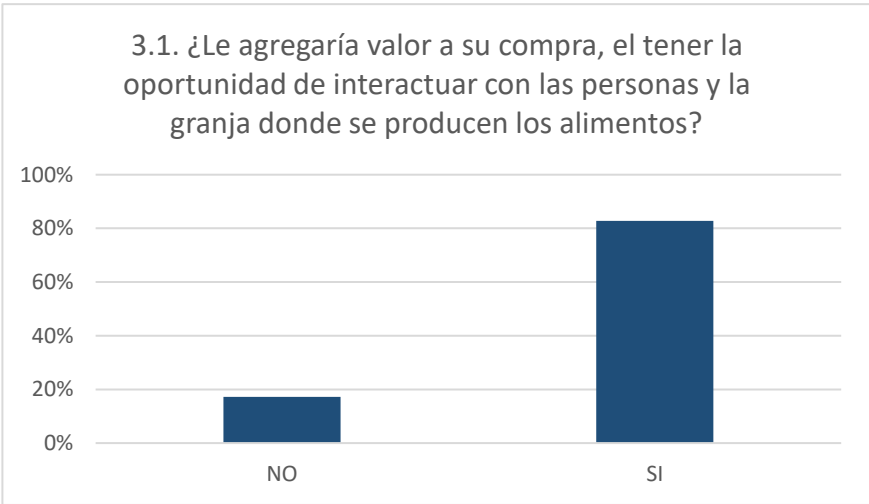
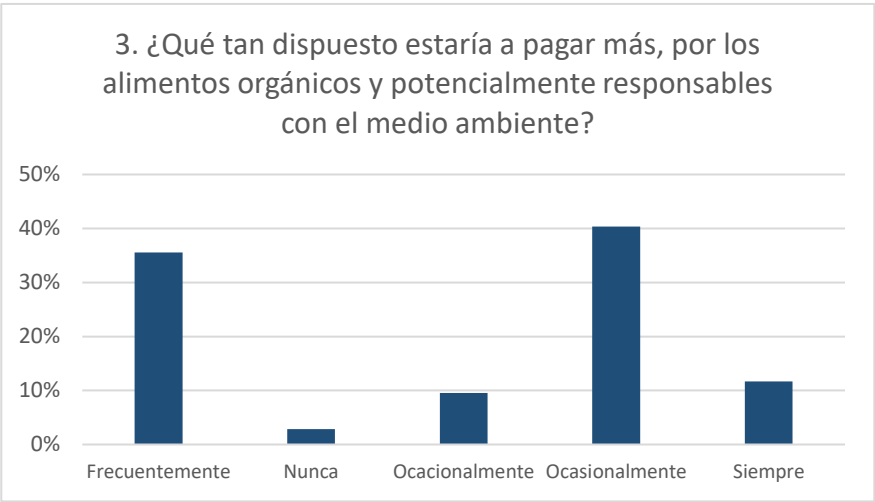
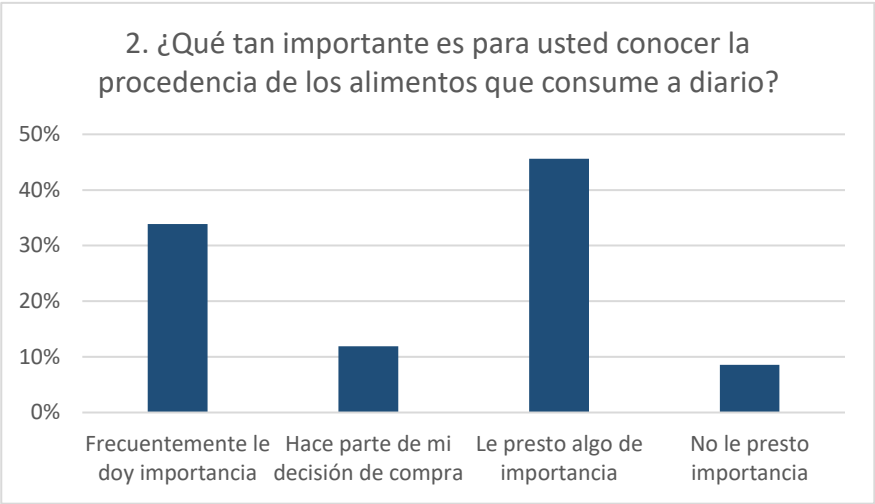
Osterwalder, A. P. (01 de 2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Obtenido de corladancash.org.pe: <https://corladancash.org.pe>

- Quiceno R, J. C. (24 de 10 de 2023). *El Colombiano*. Obtenido de [elcolombiano.com](https://www.elcolombiano.com/negocios/tasas-de-interes-en-junio-de-2023-quedaron-en-1325-OM21874587):
- <https://www.elcolombiano.com/negocios/tasas-de-interes-en-junio-de-2023-quedaron-en-1325-OM21874587>
- Sectorial. (18 de 05 de 2022). *Sectorial.co*. Obtenido de <https://sectorial.co/informativa-agroquimico/la-produccion-de-alimentos-orgnicos-solo-ocupa-el-1-de-las-hectareas-que-se-destinan-a-uso-agricola-en-el-pais/>
- Semana, R. (28 de 12 de 2022). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/actualidad/articulo/la-catedral-de-sal-de-zipaquirá-está-rompiendo-records-de-visitantes-este-2022-la-cifra-más-alta-en-8-años/202234/>
- Semana, R. R. (15 de 08 de 2023). Alerta: economía en Colombia sigue desacelerándose. PIB en el segundo trimestre quedó por debajo de lo esperado, ¿hay riesgo de recesión? Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- Superintendencia de Sociedades. (1995). *Decretos 2150*. Bogotá.
- Surárez, A. (27 de Febrero de 2023). *¿Cuáles son las reformas de Petro en Colombia?* Obtenido de Los Angeles Times: <https://www.latimes.com/espanol/politica/articulo/2023-02-27/ap-explica-cuales-son-las-reformas-de-petro-en-colombia>
- Torrado, S. (24 de Septiembre de 2023). *elpais.com*. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2023-09-24/danilo-rueda-avanza-en-la-paz-total-pero-se-empantana-en-la-implementacion.html>
- Veléz Robledo, J. (17 de Marzo de 2021). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-agricultura-organica-solo-tiene-1-de-hectareas-del-total-del-mercado-de-alimentos-3140358>
- Zukunfts Institut. (2023). *Food Trends 2023: The Future of Food and Eating*. Berlin.

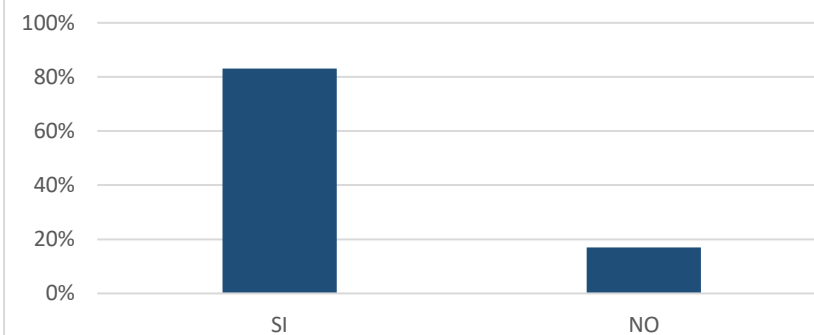
ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la encuesta

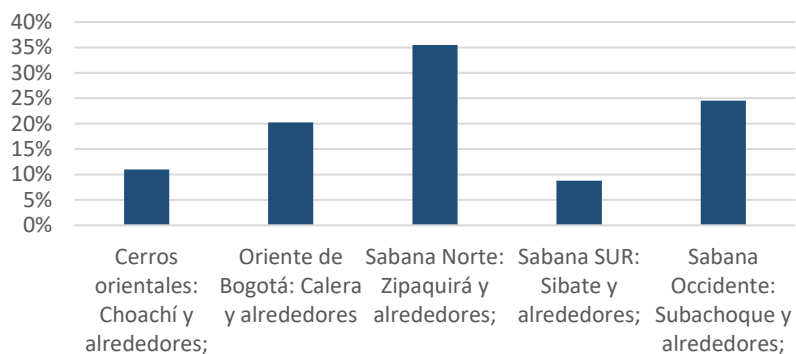




5. ¿Le gustaría participar de una experiencia alrededor de la agricultura orgánica sostenible y la labor en el campo?



6. Le gustaría que esa experiencia estuviera en que sector geográfico:



7. Las experiencias que usted esperaba encontrar en la granja están en función de:

25%

