



**CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GULUPA ORGANICA PARA  
EXPORTACIÓN**

**Bibiana Andrea Romero Agray**

**Diana Carolina Riveros Marín**

**Universidad EAN**

**Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales**

**Maestría en Administración de Empresas MBA**

**Bogotá, Colombia**

**19/08/2023**

**CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE GULUPA ORGANICA PARA  
EXPORTACIÓN**

**Bibiana Andrea Romero Agray**

**Diana Carolina Riveros Marín**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Administración de Empresas MBA**

**Director (a):**

**Paula Echeverry Pérez**

**Modalidad:**

**Creación de Empresa**

**Universidad EAN**

**Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales**

**Maestría en Administración de Empresas MBA**

**Bogotá, Colombia**

**19/08/2023**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá 19/08/2023

## RESUMEN

En la actualidad la Gulupa es la fruta de las pasifloras que más se exporta en Colombia (Bernal, 2022). Durante los últimos 5 años, las exportaciones de esta fruta se han mantenido en aumento constante.

Aunque las cifras de exportaciones van en aumento, de acuerdo con las entrevistas realizadas a las exportadoras aún no se logra abastecer la demanda de los países consumidores. Esto se debe a los altos costos de producción, problemas fitosanitarios, mayores exigencias de mercados internacionales y a la falta de conocimiento, factores que hacen que los agricultores pequeños no puedan entrar fácilmente a este negocio.

Teniendo en cuenta esta problemática, nuestro trabajo tiene como finalidad desarrollar un modelo de negocios de una empresa productora y comercializadora de gulupa orgánica tipo exportación que ayude a suplir la demanda de esta fruta en el mercado europeo.

Nuestra oferta de valor es tener un cultivo de gulupa orgánica sostenible que traiga beneficios ambientales, sociales y económicos para todos los involucrados en el desarrollo e implementación de este proyecto.

En el presente documento se encuentra la naturaleza del proyecto, análisis del sector, la estrategia y plan de introducción en el mercado al igual que aspectos técnicos y financieros.

## **ABSTRACT**

Currently the Gulupa is the most exported passion fruit in Colombia (Bernal, 2022). During the last 5 years, exports of this fruit have been constantly increasing.

Although the export figures are increasing, according to the interviews carried out with the exporters, it is still not possible to supply the demand of the consuming countries. This is due to high production costs, phytosanitary problems, greater demands from international markets and a lack of knowledge, factors that make it difficult for small farmers to enter this business easily.

Taking this problem into account, our work aims to develop a business model for a company that produces and markets organic gulupa for exportation that helps meet the demand for this fruit in the European market.

Our value offer is to have a sustainable organic gulupa crop that brings environmental, social and economic benefits for all those involved in the development and implementation of this project.

This document contains the nature of the project, sector analysis, strategy, and market introduction plan, as well as technical and financial aspects.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
<i>Objetivo General:</i> .....	<i>13</i>
<i>Objetivos específicos:</i> .....	<i>13</i>
<b>PROPUESTA DE VALOR</b> .....	<b>13</b>
<b>NATURALEZA DEL PROYECTO</b> .....	<b>15</b>
<i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo</i> .....	<i>16</i>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	<b>19</b>
<b>VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>29</b>
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i> .....	<i>31</i>
<b>DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE:</b> .....	<b>32</b>
<b>ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.</b> .....	<b>34</b>
<i>La estrategia de mercadeo</i> .....	<i>34</i>
<b>ASPECTOS TÉCNICOS.</b> .....	<b>35</b>
<i>Necesidades y requerimientos</i> .....	<i>37</i>

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
<b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO ....</b>	<b>41</b>
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....</b>	<b>42</b>
<i>Misión .....</i>	<i>42</i>
<i>Visión .....</i>	<i>42</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>43</i>
<b>ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>51</b>
<b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de exportaciones de Gulupa.....	11
Figura 2. Área cosechada y producción de gulupa en Colombia 2007-2020.....	11
Figura 3. Lienzo de propuesta de valor PASICOL FRUIT.....	15
Figura 4. CANVAS sostenible (ASICOL FRUIT).....	16
Figura 5. Principales exportadoras de frutas en Colombia según SICEX 2020.....	18
Figura 6. Análisis PESTEL PASICOL FRUIT.....	22
Figura 7. Diseño y descripción modelo de negocio sostenible PASICOL FRUIT.....	33
Figura 8. Descripción del proceso de producción de Gulupa Orgánica.....	37
Figura 9. Organigrama de la empresa Pasicol Fruit.....	43



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter PASICOL FRUIT.....	25
Tabla 2. Matriz DOFA PASICOL FRUIT.....	27
Tabla 3. Capacidad de producción de Gulupa.....	35
Tabla 4. Ficha técnica del producto.....	36
Tabla 5. Detalle de inversiones .....	37
Tabla 6. Ingreso/ ventas primeros 5 años .....	52
Tabla 7. Inversión inicial.....	53
Tabla 8. Inversión y necesidades de financiación.....	53
Tabla 9. Estados financieros básicos proyectados .....	54
Tabla 10. Evaluación financiera y punto de equilibrio.....	55

## INTRODUCCIÓN

La agricultura es el principal renglón económico de Latinoamérica y el caribe, ya que, según cifras de la FAO, se estima que de sus prácticas dependen más de 2 mil 500 millones de personas (FAO, 2020). Aun así, la creciente población y la alta demanda de productos y servicios ha llevado a los gobiernos de distintos países a replantear las bases y formas en las cuales se desarrolla i) alimentos más sofisticados y saludables, ii) modelos de producción más optimizados y iii) cadenas de valor más fortalecidas, regionalizar la cadena estableciendo una conexión más cercana entre productor y consumidor y a mayores características de la cadena como el origen, trazabilidad, calidad e inocuidad de los alimentos.

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollar un modelo de negocios de una empresa productora y comercializadora de gulupa orgánica tipo exportación donde se contemplan las actividades encaminadas a la administración financiera, estrategia de mercado y gerencia organizacional necesarias para su emprendimiento. La idea de negocio es crear una empresa que contribuya a su vez a disminuir los índices de desempleo rural, pues será una fuente de empleo para las comunidades de la provincia del Sumapaz, siempre en el marco de una producción sostenible que involucre las buenas prácticas agrícolas.

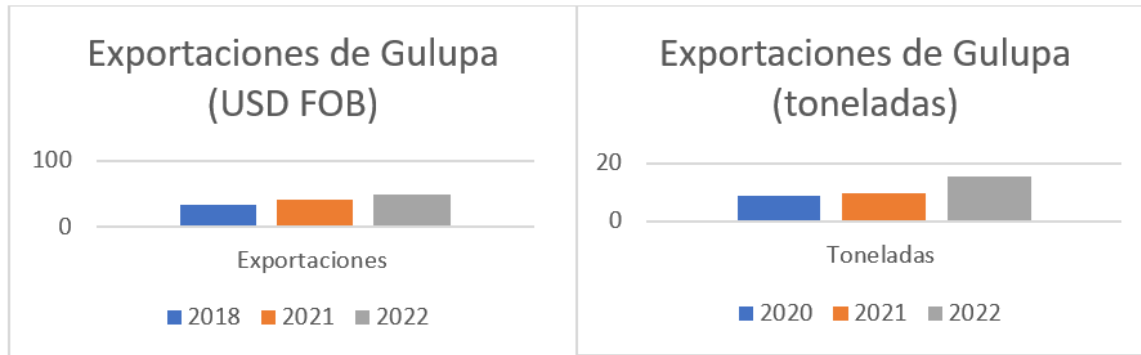
Antecedentes de la idea de negocio: Actualmente, la Gulupa es la fruta de las pasifloras que más se exporta en Colombia. Las exportaciones de esta fruta se han mantenido en aumento (Figura 1), pues pasaron de 32,5 millones de dólares en 2018 a 42 millones de dólares en 2021 (Bernal, 2022).

Las exportaciones de Gulupa han jalonado significativamente el desempeño del sector de las pasifloras. De acuerdo con ANALDEX, en el 2022, se registró un crecimiento del 15,8% frente a 2021, pasando de USD FOB 42,0 millones en 2021 a USD FOB 48,7 millones.

En cuanto a la evolución en volumen, se evidencia un repunte de 56%, pasando de 9.800 toneladas netas en 2021 a 15.300 toneladas netas en 2022.

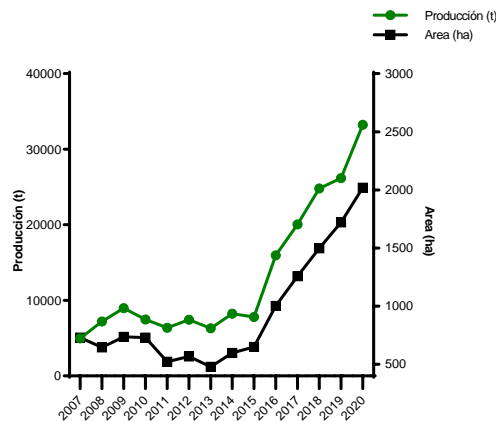
Según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) a través de su base de datos Agronet, Colombia cuenta con 2144 hectáreas sembradas y aunque año a año se observa un crecimiento de las áreas de producción de Gulupa en diferentes departamentos de Colombia (Figura 2), aun no se logra abastecer la demanda de los países consumidores.

Figura 1. Evolución de exportaciones de Gulupa



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Área cosechada y producción de gulupa en Colombia 2007-2020.



Fuente. Agronet, Ministerio de Agricultura. 2023.

De acuerdo con el programa de apoyo agrícola y agroindustrial, la vicepresidencia de fortalecimiento empresarial y la cámara de comercio de Bogotá (CCB), Colombia cuenta con condiciones agroecológicas adecuadas para la producción de gulupa que garantizan el crecimiento y desarrollo de las plantas (Cámara de comercio de Bogotá, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, los conocimientos técnicos, la experiencia de los integrantes del equipo y que Colombia cuenta con condiciones agroecológicas adecuadas para la producción de gulupa que garantizan el crecimiento y desarrollo de las plantas, la idea es producir gulupa orgánica de calidad tipo exportación para vender a comercializadoras de frutas en Colombia que se encarguen del proceso de exportación.

**Problemática:** De acuerdo con las entrevistas realizadas a las exportadoras aún no se logra abastecer la demanda de los países consumidores. Esto se debe a los altos costos de producción, problemas fitosanitarios, mayores exigencias de mercados internacionales y a la falta de conocimiento, factores que hace que los agricultores pequeños no puedan entrar fácilmente a este negocio.

Según estadísticas del MADR, las áreas sembradas de gulupa han ido en constante aumento. En 2015 existían 650 hectáreas sembradas de gulupa, a 2018 las hectáreas aumentaron a 1500 y al 2020 pasaron a ser 2018 hectáreas. Sin embargo, de acuerdo con Quiroga (2022), Colombia está perdiendo oportunidades de exportar gulupa a países como Emiratos Árabes porque no tiene la producción suficiente para responder a la demanda.

Según Diaz (2022) quien se desempeña como presidente de la empresa exportadora Agrojar, el cultivo de gulupa es de alto riesgo debido a problemas fitosanitarios complicados como la virosis, el fusarium y el complejo roña y para tratarlos se debe tener un adecuado manejo de productos agroquímicos para cumplir con la reglamentación de límites máximos de residuos (LMR) en los países de destino. También es necesario contar con una estructura bien montada con fertirriego y semitecho antes de la siembra que tiene unos costos aproximados a 150 millones por hectárea, lo que hace que para iniciar en este negocio se requiera una alta inversión y contar con personal técnico capacitado para el control de plagas y enfermedades que afectan este cultivo (González, 2021).

Adicional a lo anterior, cada vez existen mayores exigencias para ingresar a mercados internacionales como por ejemplo las certificaciones Global Gap, GRASP, Rainforest, entre otras que desincentivan el interés del pequeño productor en este cultivo.

## **OBJETIVOS**

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente mencionada, a continuación, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Construir el modelo de negocios de una empresa productora y comercializadora de gulupa orgánica tipo exportación.

Objetivos específicos:

- Analizar el usuario y el problema para la producción y comercialización de gulupa.
- Analizar el entorno y las oportunidades para la producción y comercialización de gulupa.
- Diseñar y validar el modelo de negocio para la producción y comercialización de gulupa.
- Realizar el análisis estratégico y la validación técnica y financiera para la producción y comercialización de gulupa.

## **PROPUESTA DE VALOR**

Para conocer más a profundidad los clientes potenciales y entender sus necesidades, se realizaron entrevistas a diferentes exportadores de Gulupa. La información obtenida fue de gran valor para el uso de herramientas metodológicas como el mapa de empatía que sirve para entender mejor al potencial cliente o público objetivo (perfil, visión del mundo, necesidades y gustos) (ver anexo 1). Adicionalmente, se realizó el método persona que consiste en el análisis de aspectos como motivaciones, frustraciones, deseos y a partir de la descripción realizada se modela a los usuarios aportando información sobre las características de un grupo determinado por medio del método Designthinking (Dinngo Lab, 2023)(ver anexo 2).

La mayoría de los entrevistados manifestaron que requieren mayor cantidad de gulupa que cumpla con los estándares de calidad exigidos por la Unión Europea, ya que, a pesar de la

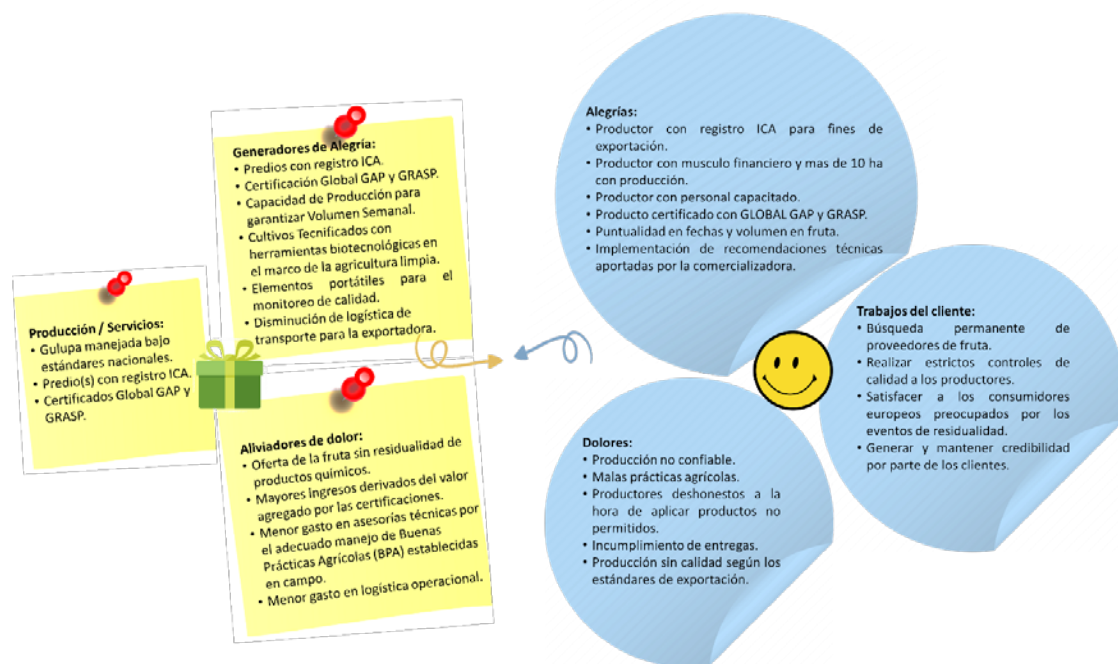
producción de fruta de buena calidad física, gran parte se devuelve en los controles de calidad, bien sea porque no cumplen con los límites máximos de residuos exigidos o porque no cuenta con las certificaciones requeridas.

La información recolectada en las entrevistas también nos sirvió para entender los principales problemas que tienen los exportadores de Gulupa y también las posibles causas de los mismos y con la información recolectada se construyó el árbol de problemas que se encuentra en el (anexo 3). Con esto, se evidencia que la mayoría de los entrevistados sienten que, aunque hay buena demanda de Gulupa en el exterior, muchas veces no es posible satisfacerla debido a que cada vez, son más los requisitos exigidos por la Unión Europea y esto hace que muchos productores pequeños pierdan el interés en cultivar esta fruta.

Para esta idea de negocio, se considera importante tener una producción de Gulupa con una visión sostenible que cumpla con los límites máximos de residuos (LMR) exigidos por los consumidores de los diferentes países de la Unión Europea. Igualmente contar con certificación de producción orgánica, certificación de buenas prácticas agrícolas, como GlobalGAP que es reconocida alrededor del mundo y sin olvidarnos de la importancia de la responsabilidad social, generando empleo digno en el sector rural mediante certificación GRASP, que garantiza el cumplimiento del bienestar de los trabajadores. En la Figura 3 se puede evidenciar el lienzo de la propuesta de valor.

Con base en los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas se considera que la propuesta de valor de PASICOL FRUITS es: **Producción de gulupa orgánica de alta calidad que cumple con estándares socio ambientales para el crecimiento de todos.**

Figura 3 Lienzo de propuesta de valor PASICOL FRUIT.



Fuente: Elaboración propia, basado en entrevistas realizadas a las comercializadores y productores de gulupa (2022).

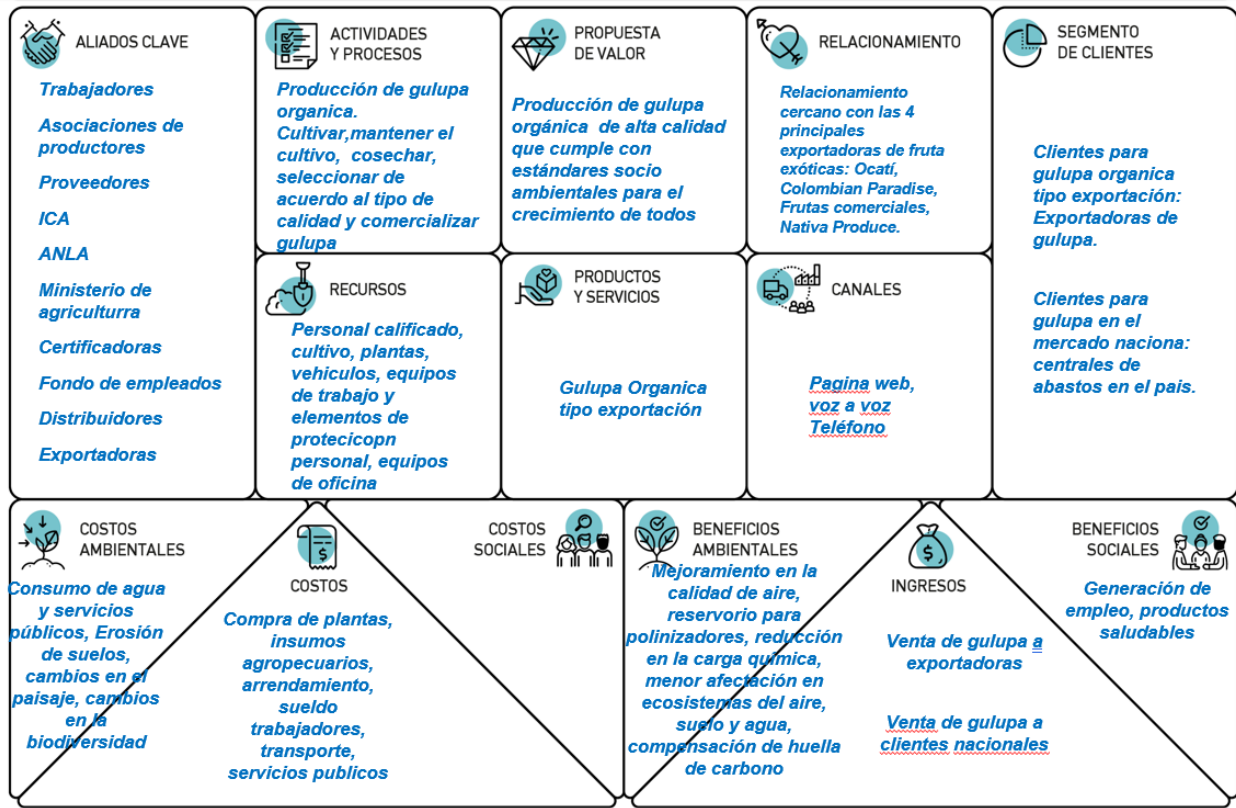
## NATURALEZA DEL PROYECTO

Origen o fuente de la idea de negocio: Esta idea de negocio se originó teniendo en cuenta la tendencia creciente de exportaciones de frutas exóticas a países europeos.

Según la revista Forbes Colombia, las pasifloras colombianas siguen ganando protagonismo en el mundo. La gulupa, también conocida como maracuyá morado, por ejemplo, tuvo un positivo cierre a 2022, con 15% más exportaciones que en 2021. Según cifras del DANE, analizadas por Procolombia, durante el año pasado Colombia exportó 15.259 toneladas de esa fruta, representadas por un valor de US\$48.675.225.

La descripción del modelo de negocio se puede evidenciar en la **Figura 4** donde se describen los distintos actores y actividades relacionados con la operatividad de la empresa.

Figura 4. CANVAS sostenible (PASICOL FRUIT).



Fuente. Elaboración propia (2022).

### Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

El objetivo principal a corto plazo de PASICOL FRUIT es tener una producción de 65.000 kilos en el primer año. Además, posicionarse como una empresa confiable, que cumple con los requisitos nacionales como predio exportador.

A mediano plazo, el objetivo es ser un referente de producción orgánica de pasifloras en la provincia del Sumapaz, y lograr la implementación y certificación de dos sellos uno donde se especifique la producción orgánica, y otro la responsabilidad social y ambiental de la plantación.

A largo plazo el objetivo es comenzar a señalar la ruta para la exportación de la fruta producida en la plantación, prospeccionar clientes internacionales y ampliar la planta de producción a 10 Ha.

En relación con el producto, esta idea de negocio ofrece Gulupa Orgánica tipo exportación, producida en plantaciones certificadas bajo los estándares internacionales de BPA, responsabilidad social y producción orgánica.



Inicialmente será una empresa de tamaño pequeño con siete (7) personas en el área operativa, una (1) persona en el área técnica y dos (2) personas en el área administrativa, para un total de 10 empleos.

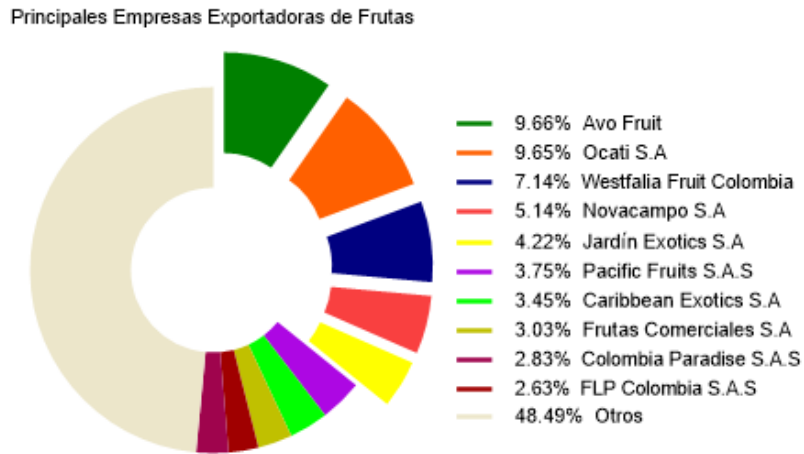
Se localizará en el área rural del municipio de Arbeláez - Cundinamarca, a 20 minutos del casco urbano, con vías que facilitan el transporte de la fruta cosechada.

Esta idea de negocio contempla la comercialización con empresas exportadoras, quienes serán las encargadas de la logística para el transporte y entrega de la fruta en el país de destino. De acuerdo con la empresa de inteligencia de mercados internacionales (CISEX Promoting Global Trade, 2020) las 10 principales exportadoras de frutas excluyendo a banano en Colombia se muestran en Figura 5.

Para este proyecto empresarial se resalta la ubicación de algunas de ellas en Cundinamarca; es el caso de Ocati SA, Caribbean Exotics SA, Frutas Comerciales SA, Nativa Produce y Colombia Paradise SAS.

La localización de dichas comercializadoras las posiciona como los clientes potenciales de la empresa PASICOL FRUIT debido a que se propone instalar el sistema productivo en la provincia del Sumapáz, y la cercanía a las plantas seleccionadoras sería estratégica para la logística del transporte y manejo en poscosecha. Durante el desarrollo de esta investigación ya se han tenido acercamientos con algunas de las empresas dedicadas a la exportación de frutas exóticas, obteniendo una respuesta positiva a esta idea de negocio.

Figura 5. Principales exportadoras de frutas en Colombia según SICEX 2020.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

De acuerdo con datos de Analdex (2020), los principales países de destino de esta fruta son: Países Bajos con un 80%, Bélgica, 9.1%, Reino Unido 3.3% y Canadá, Italia, Francia, Alemania, España, Suiza y Rusia con un 7.6%.

Las ventajas competitivas de nuestra idea de negocios son: La producción orgánica, las certificaciones medioambientales, la producción de fruta confiable y la certificación de la finca que garantizan a nuestro cliente una fácil comercialización en el mercado europeo.

Para poner en marcha esta idea de negocio se requiere una inversión total aproximada de \$ 497.913.862,39 COP para el primer año. Para ello las emprendedoras como inversionistas colocarán una suma de \$200.000.000 cada una para un total de \$400.000.000. El restante será gestionado a través de un crédito en el fondo de empleados de la empresa, que ofrece a una tasa de interés anual del 11% a sus afiliados. Con el dinero de inversión se realizarán las adecuaciones del terreno, infraestructura, la compra de equipos insumos, arriendos, pago de certificaciones, mano de obra, entre otros, contemplando un periodo improductivo de 9 meses.

Inicialmente con un total de 5 hectáreas sembradas se estima tener una producción en el primer año de 65.000 kg de fruta. Para el segundo año se espera superar los 100.000 kg de fruta. Se contempla que el 99% de esa producción sea calidad exportación y el 1% restante calidad nacional. La rentabilidad esperada para este negocio es de 25.23 %.

## ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se presentará un análisis del macroentorno del mercado de la gulupa en donde se tendrán en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la producción y comercialización de esta fruta. También se analizará el poder de negociación de proveedores y compradores, las amenazas por nuevos competidores o por productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

**Factores Políticos:** Según los datos de PIB aportados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Colombia experimentó una de las más rápidas recuperaciones de la región, ya que la economía repuntó fuertemente en 2021 y 2022 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2023). Dentro de las propuestas de reforma agraria del nuevo gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se encuentra la de implementar un modelo agrícola mixto que respete la biodiversidad del país y fomente la exportación de alimentos, lo que implica buenas políticas para el sector agrícola. Adicionalmente el gobierno plantea dar un salto hacia una mayor industrialización del sector agropecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2022).

Teniendo en cuenta las nuevas propuestas que tiene el gobierno para fomentar la exportación de alimentos y que nuestro mercado se encuentra en el exterior este sería un buen panorama para nuestra idea de negocio.

**Factores Económicos:** Los resultados para la economía colombiana en el segundo trimestre del 2022 fueron positivos, con un crecimiento del 12.6%, con lo que ese se esperaba un crecimiento del PIB del 6.5 % al final del año, sin embargo, de acuerdo con el Banco de la República (2022) se observan señales de desaceleración en la actividad productiva, ya que han subido los intereses y la tasa de inflación en 2022 fue 13.12%.

En cuanto a la tasa de cambio, durante el 2022 el Banco de la Republica ha reportado máximos históricos en cuanto al valor de dólar, que, aunque trae consigo varias implicaciones negativas para las importaciones, trae beneficios que incentivan al gremio exportador.

De acuerdo con Agronet (2022), las exportaciones del sector agropecuario crecieron un 33%, los productos que registraron mayor incremento fueron palma de aceite, lima Tahití y gulupa.

En cuanto a factores económicos se trata y teniendo en cuenta la tasa de cambio de los últimos meses, este sería un buen momento para las exportaciones, lo que es favorable para nuestra idea de negocio.

Factores Socio Culturales: Actualmente existe un alto grado de interés en la alimentación saludable y consumo de comida sana y nutritiva, que permita tener una dieta balanceada garantizando salud y bienestar. Los consumidores en Europa realmente valoran y están dispuestos a pagar un precio diferencial por frutas y verduras producidas con buenas prácticas agrícolas y mínima cantidad de productos agroquímicos. Debido a que cada vez se tiene más acceso a información y a la educación, lo que conlleva a un aumento en la demanda de alimentos reales que traigan beneficios económicos y sociales.

De acuerdo con la página web de la Unión Europea los países que la conforman tienen diferentes políticas de seguridad alimentaria entre las cuales se encuentran etiquetado, nutrición, residuos alimentarios, productos químicos en alimentos, entre otras. Esto es favorable para nuestro negocio que pretende ofrecer gulupa cumpliendo con todas las exigencias de la Unión Europea, que por costos muchos agricultores no pueden cumplir.

Factores Tecnológicos: Colombia cuenta con entidades como Agrosavia, ICA, CIAT, asociaciones y universidades que desarrollan investigación para enfrentar los diferentes retos que implica la producción para exportación.

De acuerdo con lo publicado en Redagricola (2021) en el caso del cultivo de gulupa existe la posibilidad de construir semi invernaderos o invernaderos que permiten controlar de mejor manera condiciones ambientales y a su vez tener una menor incidencia de plagas y enfermedades que afectan el cultivo y por ende la calidad de la producción.

Factores Ecológicos: Colombia cuenta con características agroecológicas que facilitan la producción de la gulupa, como lo son la ubicación geográfica, diversidad de climas, pisos térmicos etc. En Colombia no hay normatividad específica ambiental para esta explotación agrícola, sin embargo, dentro de la implementación de Buenas prácticas agrícolas (BPAs) y el manejo biotecnológico se optimiza y se realiza un adecuado uso de los recursos naturales. En este sentido, un requisito tanto para obtener un certificado ICA de productor, como el certificado de BPAs se requiere que el predio cuente con el certificado de uso del suelo y adicional se debe cumplir con todos los requisitos exigidos en la Resolución 0824 del 22 “Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco.”

Factores Legales: Para la creación de una empresa en Colombia se debe cumplir una gran cantidad de normativas entre las cuales se encuentran: Normatividad empresarial (constitución empresa), normatividad tributaria, normatividad técnica (dependiendo del tipo de empresa) y normatividad laboral.

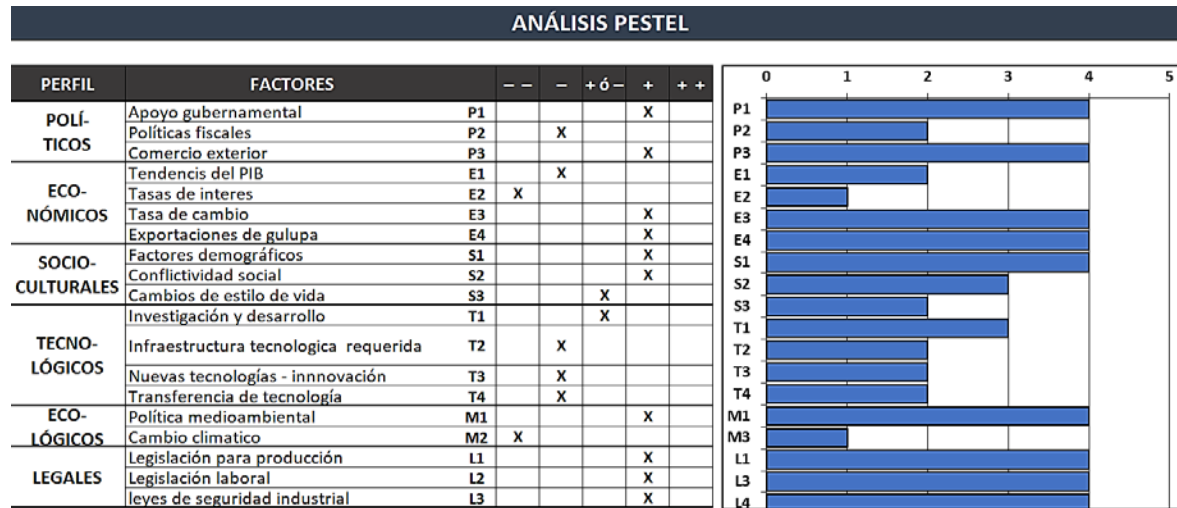
Cumplir con todas las normativas implica gran cantidad de tramites dispendiosos y complejos que desincentivan la formalización de las empresas, no obstante, de acuerdo con los datos reportados por el Registro Único Empresarial y Social (2022) durante el 2021 se crearon 307.679 nuevas empresas, con un aumento del 10.6% frente a las cifras del 2020.

De acuerdo con la información recolectada y al análisis realizado se puede concluir que a nivel político existe un interés en fomentar la exportación de alimentos por lo tanto hay un buen entorno para la implementación de nuestra idea de negocio.

Teniendo en cuenta los factores económicos se considera que debido a las tasas de interés no es un buen momento para adquirir obligaciones con entidades financieras, sin embargo, si es un buen momento para el negocio de exportaciones debido al alto precio del dólar.

En cuanto a los factores socio culturales se considera que son beneficiosos para nuestro emprendimiento ya que cada vez hay más preocupación por una alimentación saludable y menor consumo de ultra procesados.

Figura 6. Análisis PESTEL PASICOL FRUIT.



Fuente. Elaboración propia, (2022).

Afortunadamente a nivel tecnológico se cuenta con instituciones de investigación y desarrollo para enfrentar los retos de estos nuevos cultivos y se cuenta con infraestructura que permite un mejor control de condiciones ambientales.

En aspectos ecológicos Colombia cuenta con condiciones adecuadas para la producción de Gulupa y por último, a nivel legal aunque la creación de empresas en Colombia no es fácil cada día se incrementa el número de empresas de acuerdo con la oficina de registro único empresarial y social.

Como parte del análisis de mesoentorno se empleó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas: Rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (David, 2003).

Poder de negociación con los proveedores: De acuerdo con las bases de datos del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, a septiembre de 2022, existen más de 520 empresas que se encargan de comercializar productos químicos de uso agrícola y se encuentran ubicadas en diferentes regiones del país. Lo que significa que para la producción de Gulupa en Colombia se cuenta con suficientes proveedores de insumos agrícolas para mantener los cultivos en buen estado desde productos genéricos hasta productos innovadores que prometen controlar mejor las plagas y enfermedades utilizando menos cantidad de ingredientes activos por hectárea.

Poder de Negociación con los Compradores: De acuerdo con la base de datos treid, las principales exportadoras de gulupa son Ocati SA, Jardin Exotics S.A.S, Frutas Comerciales S.A., Nativa y Colombian Paradise S.A.S.

El mercado de gulupa varía durante las diferentes épocas del año; en junio, julio, agosto y parte de septiembre la demanda no es muy buena en el mercado europeo y por lo tanto los precios se deprimen, llegando hasta 4500 COP por kilo, sin embargo, el resto del año la gulupa puede alcanzar precios entre 5000 y 6000 COP/ kilo, esto de acuerdo con cifras reportadas durante el 2021 por la exportadora Jardin Exotic S.A.S

En el caso de gulupa orgánica, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se tiene un precio diferencial aproximado de \$ 9.000 COP/kilo e incluso puede superar los \$12.000 COP/kilo y caer a \$8.000; por esta razón, en la mayoría de los casos se manejan acuerdos anuales para evitar fluctuaciones de los precios por oferta / demanda.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible concluir que los precios que los exportadores pagan a los productores de Gulupa dependen mucho de la época del año y que para los productores no es tan fácil negociar con las exportadoras.

Amenaza de Nuevos Competidores: De acuerdo con las cifras de Procolombia (2023), las exportaciones de gulupa han aumentado en los últimos años, se pasó de exportar 32,5 millones de dólares en 2018 hasta superar los 48 millones de dólares en 2022.

Según Díaz (presidente de la empresa Jardín Exótico S.A.S), a julio de 2021, sin el costo de la tierra, una hectárea sembrada de gulupa cuesta más o menos entre \$130 a \$150 millones con una estructura bien montada, con fertirriego y semi techo y esto debe estar listo antes de la siembra. En cuanto a los retornos, se espera que hasta el segundo año se empiecen a recuperar los costos del cultivo.

Teniendo en cuenta que se requieren entre 130 y 150 millones de pesos por hectárea para iniciar a cultivar gulupa, sin tener en cuenta el costo de la tierra (Redagricola 2021), no es tan fácil que nuevos productores puedan incursionar en el mercado de gulupa, aunque los datos de exportación sean atractivos.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** De acuerdo con las entrevistas realizadas a productores y exportadores de Gulupa, los posibles sustitutos de esta fruta exótica son la granadilla y el maracuyá, sin embargo, estas frutas no se exportan en la misma cantidad que la gulupa ya que su almacenamiento y tratamientos poscosecha son mucho más exigentes y los requerimientos climáticos son diferentes ocasionando que sean más propensos al ataque de plagas.

**Rivalidad entre los Competidores:** Según cifras del DANE, con análisis de ProColombia (2023) las exportaciones de gulupa crecieron un 15% en el 2022. Sin embargo, los requisitos del mercado de exportación ahora mismo son más estrictos y el aumento de precio de insumos agrícolas (Fertilizantes y agroquímicos) elevan costos de producción, por lo que muchos productores han desistido de la siembra y hoy en día, existe un reducido número de productores de gulupa que se ajuste a las exigencias del mercado. De acuerdo con entrevistas realizadas a las exportadoras, algunas veces no se alcanza a cumplir al 100% de la demanda del mercado europeo especialmente para los meses de alto consumo, como lo son marzo, abril, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre. Por lo anterior, existen 4 meses del año que la demanda es menor y es allí donde puede existir rivalidad entre productores para acceder a mejores precios por parte de las exportadoras.



De acuerdo con la matriz de análisis competitivo realizada (Tabla 1), se puede decir que el negocio de gulupa orgánica tipo exportación es una buena oportunidad pues la competencia usa productos de síntesis química para el control de plagas y enfermedades ya que el control químico es más rápido y eficaz que el control biológico. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el costo inicial de la implementación de tecnologías amigables con el medio ambiente es mayor. Adicionalmente, las aplicaciones continuas de productos químicos se pueden acumular en el fruto y la legislación europea penaliza los productos que sobrepasen los límites de residuos permitidos, lo cual, desde el punto de vista de las comercializadoras, puede poner en riesgo el nombre de la empresa; por esta razón, las exportadoras valoran la fruta confiable.

*Tabla 1. Modelo cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter PASICOL FRUIT.*

<b>MATRIZ ANALISIS COMPETITIVO</b>		
<b>FUERZAS (DETERMINACIÓN DE ACTORES DEL MESOENTORNO)</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS</b>	<b>IMPACTO DE LA CONDUCTA</b>
<b>PODER DE LA COMPETENCIA</b>	Pasicol Fruit se diferenciará de las demás productoras por el alto conocimiento técnico.	Alto 5
	Pasicol Fruit se diferenciará de las demás productoras por el no uso de agroquímicos.	Alto 5
	Otros productores de gulupa aplican grandes cantidades de agroquímicos para el control de plagas y enfermedades.	Alto 5
	Otros productores no tienen el conocimiento y dinero requerido para implementar certificaciones socio medio ambientales.	Medio Alto 4
	Otros competidores no cumplen los acuerdos establecidos con las comercializadoras.	Medio Alto 4
<b>PODER DEL COMPRADOR</b>	Los clientes valoran y ofrecer un mejor precio por la fruta orgánica.	Alto 5
	Los clientes tienen altas exigencias en cuanto a la calidad de la fruta.	Alto 5
	Los clientes varían el tipo de exigencias de acuerdo a la demanda de la fruta en Europa.	Medio Alto 4
<b>PODER DEL PROVEEDOR</b>	Existen suficientes proveedores para la adquisición de insumos agrícolas.	Medio Bajo 2

	Existen diferentes proveedores de plantas de gulupa provenientes de cultivo de tejidos para garantizar que están libres de virus.	Medio Bajo 2
	Existen varios proveedores de sistemas de riego y fertilización para el cultivo de gulupa.	Medio Bajo 2
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS (maracuyá y granadilla)</b>	Los productos sustitutos tienen mayores problemas de plagas y enfermedades.	Medio Alto 4
	Los productos sustitutos requieren mayor cuidado de poscosecha puesto que la cascara es más débil.	Medio 3
	Los productos sustitutos actualmente no se exportan en la misma proporción que la gulupa.	Medio 3
<b>ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (OTRAS PARTES INTERESADAS)</b>	La entrada de nuevos productores de Gulupa no es fácil debido a los altos costos de producción del cultivo.	Medio Alto 4
	La entrada de nuevos productores de Gulupa no es fácil debido a los problemas fitosanitarios del cultivo que son de difícil control y requieren alto conocimiento técnico.	Medio Alto 4

*Fuente. Elaboración propia, (2023).*

Por otra parte, en cuanto a los insumos usados para el control sanitario del cultivo, para llevar a cabo este proyecto de producción orgánica, existen suficientes proveedores para la adquisición de insumos. Existen las relaciones comerciales que posee una de las emprendedoras, así como conocimiento técnico relacionado con este tipo de prácticas en distintos sistemas productivos.

En relación con los productos sustitutos, se podrían nombrar a otras pasifloras como el maracuyá y la granadilla. Sin embargo, las condiciones fitosanitarias en campo y en poscosecha limitan la exportación en mayor proporción que en la gulupa.

### **Capacidades internas e impactos externos. DOFA**

Con el fin de identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que presenta el proyecto empresarial. Se realizó un análisis de la situación actual con relación a condiciones internas y el contexto externo que puede inferir en la puesta en marcha y desarrollo de la empresa PASICOL FRUIT; el resultado fue una matriz DOFA que se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz DOFA PASICOL FRUIT.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tecnología para la cosecha.</li> <li>• Producto perecedero que no permite su almacenamiento por largos periodos.</li> <li>• Producto que requiere muchos cuidados a nivel de poscosecha para cumplir estándares de calidad de exportación.</li> <li>• Incertidumbre con relación a los precios de venta por parte de las exportadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de gulupa orgánica en el exterior.</li> <li>• Pocos competidores para gulupa orgánica.</li> <li>• Personas ubicadas en el área rural dispuestas a trabajar en este proyecto.</li> <li>• Acuerdos comerciales que promueven las exportaciones y aseguran la venta del producto.</li> <li>• Tendencia creciente al consumo de productos orgánicos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las emprendedoras ya cuentan con un capital para iniciar el negocio</li> <li>• Conocimiento técnico de las emprendedoras.</li> <li>• Conocimiento regulatorio de las emprendedoras.</li> <li>• Condiciones climáticas favorecedoras para la producción de gulupa en el sitio de cultivo.</li> <li>• Buen relacionamiento con varias empresas exportadoras de gulupa.</li> <li>• Capacidad para la implementación de sellos como Rainforest o Global GAP y GRASP.</li> <li>• Capacidad para obtener el Sello ecológico de Agricultura Ecológica en Europa.</li> <li>• Proveer fruta con cero residuos de agroquímicos</li> <li>• Conocimiento de las emprendedoras para formular y gerenciar el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Plagas y enfermedades de difícil control que afectan la productividad.</li> <li>• Posibilidad de nuevas cuarentenas por diferentes enfermedades</li> <li>• Competidores de otros países como Kenia y Zimbabue que son fuertes en la producción de esta fruta.</li> <li>• Fluctuación de los precios durante el año.</li> <li>• Subida de precios de insumos por alza del dólar.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia, (2023).

De acuerdo con el análisis DOFA realizado se puede resaltar que son muchas las fortalezas que esta iniciativa presenta y se destacan el conocimiento técnico, regulatorio y empresarial por

parte de las emprendedoras, lo que es un alto diferencial teniendo en cuenta que la mayoría de los agricultores pequeños no están capacitados en la planeación y administración principalmente.

Una característica importante es que actualmente se cuenta con recursos propios para iniciar este proyecto, lo que es una ventaja debido a las altas tasas de interés actuales.

Por otra parte, este proyecto contempla la implementación de sellos como Rainforest o Global GAP y GRASP, según la necesidad de la empresa con la que se haga alianza estratégica. Dichos sellos se consideran una ventaja competitiva en el mercado ya que para la consecución de estas certificaciones se deben cumplir muchos requisitos ambientales y legales que implican un alto costo para las empresas. Adicionalmente, son sellos de responsabilidad social, donde la empresa demostrará el cumplimiento de la legislación laboral tanto local como internacional.

Por último y no menos importante, se proyecta certificar la producción orgánica a través de una empresa que verifique el cumplimiento del Reglamento europeo de agricultura orgánica (UE) 2018/848; para adquirir la certificación Agricultura orgánica en Europa y así lograr la comercialización de sus productos ecológicos en la Unión Europea. Todos los sellos en conjunto generarán un diferencial en el precio de la fruta. Por tanto, se brindará a los clientes potenciales la posibilidad de acceder a mercados exigentes y mejores precios de venta.

En cuanto a las oportunidades, se resaltan la demanda creciente de gulupa orgánica en el mercado europeo y una tendencia creciente en el consumo de productos orgánicos. Al igual que pocos productores para producción de gulupa orgánica y acuerdos comerciales que favorecen la exportación.

Por otro lado, las debilidades del negocio son la fluctuación de precios, falta de tecnología para la cosecha y el cuidado que requiere esta fruta durante la poscosecha para cumplir con los estándares de calidad.

Una de las amenazas más importantes en este negocio es la presencia de plagas y enfermedades que pueden afectar en gran manera la productividad de este cultivo teniendo en cuenta la limitación para el uso de herramientas de control químicos. Sin embargo, el cultivo se

ubicará en una zona que tiene condiciones agroclimatológicas ideales para la producción de gulupa, y a su vez, no existen cultivos de pasifloras aledaños, lo cual es favorable para la producción de gulupa orgánica, ya que existen menores probabilidades del ataque de patógenos y plagas al cultivo. Por otro lado, se plantean manejar un programa de monitoreo enmarcado en el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE), aprovechando la experiencia de una de las emprendedoras, donde prevalece la prevención y la acción oportuna a cualquier eventualidad.

## **VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Con el fin de validar e investigar el mercado del producto que se va a ofrecer en la empresa PASICOL FRUIT se realizaron una serie de análisis y estudios que permiten determinar la viabilidad de la comercialización. En primer lugar, se hizo una investigación a través de distintas fuentes de información, con la cual se pudo identificar que la comercialización de Gulupa orgánica desde Colombia es un mercado en crecimiento, impulsado por la demanda global por productos orgánicos y la popularidad de esta fruta exótica y saludable.

Recientemente, tras un análisis basado en el informe de exportaciones del DANE, el ministerio de Comercio Industria y turismo asegura que el 2022 fue un año histórico para las exportaciones de bienes no mineros energéticos donde se destaca la exportación de gulupa, con un crecimiento del 15,7 % (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2023). Siendo la Unión Europea (UE) el principal destino de fruta exótica colombiana, con una representación del 58,4% (Asociación Nacional de Comercio Exterior ANALDEX, 2022). Los principales consumidores de gulupa se encuentran en Europa, donde esta fruta es muy apetecida, debido a sus grados Brix, su tamaño que permite consumirlo rápidamente, color y aroma. Los Países que conforman la Unión europea tienen diferentes políticas de seguridad alimentaria entre las cuales se encuentran etiquetado y nutrición, residuos alimentarios, productos químicos en alimentos, entre otras (Comisión Europea - Unión Europea, 2018).

Por lo anterior, El mercado europeo de frutas exóticas en general está en constante evolución, impulsado por la demanda de productos saludables, exóticos y sostenibles. Actualmente existe un alto grado de interés en la alimentación saludable y consumo de comida sana y nutritiva, que

permita tener una dieta balanceada garantizando salud y bienestar. Según un estudio realizado por Procolombia en el 2022, los consumidores buscan productos saludables con alto contenido nutricional; el precio no es un factor que implique la decisión de consumirlas o no, mientras el fruto sea de calidad, el mercado está dispuesto a pagarlo (PROCOLOMBIA, 2022). En este sentido, la gulupa tiene una ventaja competitiva, ya que es una fruta rica en nutrientes y con propiedades antioxidantes, sin embargo, cumplir con todas las exigencias internacionales conlleva a que los costos de producción en Colombia sean mayores para la fruta con calidad exportación que la fruta de categoría nacional, pues las exigencias locales no son tan altas.

Uno de los requisitos más importantes para el mercado europeo son los Límites máximos de residuos (LMR), que se definen como el nivel máximo de residuos de un plaguicida que se permite legalmente en los alimentos (tanto en el interior como en la superficie) cuando los plaguicidas se aplican correctamente conforme a las buenas prácticas agrícolas (FAO, 2021). Son entonces, las cantidades máximas permitidas de pesticidas y otros productos químicos que pueden estar presentes en la fruta después de la aplicación de estos productos en el cultivo. Estos límites son establecidos por las autoridades sanitarias y de seguridad alimentaria de cada país, y su cumplimiento es obligatorio para la exportación de frutas y otros productos agrícolas.

Desde el año 2019 la UE adoptó el ‘Pacto Verde’ en respuesta a los retos derivados del calentamiento atmosférico y el cambio climático. En desarrollo del ‘Pacto Verde’ la UE adoptó la estrategia ‘De la granja a la mesa’ que establece los parámetros para garantizar que los sistemas alimentarios sean sostenibles y cumplan los objetivos de reducción de emisiones de gases de efectos invernadero (Orozco, 2022). Por lo que el mercado europeo cada vez es más estricto y gracias a ello, los consumidores son más conscientes de la seguridad alimentaria y la calidad de los alimentos que consumen. No obstante, a nivel nacional, el ICA estableció unos nuevos parámetros para la obtención del registro como predio exportador, donde se contempla y hace consiente a los productores de la importancia de no superar los LMR, a través de la RESOLUCIÓN No.00000824 (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2022). Adicionalmente, ha establecido el “*Plan de monitoreo de residuos de plaguicidas químicos en especies vegetales en Colombia*” a partir del año 2022. En este sentido, el cumplimiento de los LMR es fundamental para la comercialización de frutas exóticas, como la gulupa, en el mercado europeo

y en otros mercados exigentes. Los agricultores y exportadores deben garantizar que sus productos cumplan con los estándares de seguridad alimentaria y calidad requeridos por los compradores internacionales, y que se realicen pruebas regulares de residuos de pesticidas y otros productos químicos en sus cultivos. Todo con el fin de satisfacer las exigencias de los consumidores y las autoridades sanitarias de los principales países de destino.

Por lo anterior, la propuesta de valor de la empresa PASICOL FRUIT, está enfocada en la producción de gulupa orgánica. Lo cual puede ser una oportunidad para dar una solución efectiva y evitar el riesgo de superar los límites máximos de residuos. La implementación de un cultivo de gulupa orgánica implica el uso de prácticas agrícolas sostenibles que minimizan el uso de productos químicos sintéticos y promueven el uso del control biológico para combatir las plagas y enfermedades. Además, la producción orgánica puede ser una oportunidad para agregar valor a la fruta y obtener mejores precios en el mercado, ya que estos productos son valorados por su calidad, sabor y beneficios para la salud. Por tanto, se podrán obtener mejores precios y agregar valor en el mercado.

#### Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

En el presente proyecto empresarial, se pretende implementar un cultivo de gulupa orgánica tipo exportación que cumpla con las exigencias del mercado europeo, donde los clientes primarios de la empresa PASICOL FRUIT serán exportadoras. Dentro de la cadena de valor de la gulupa, las exportadoras son las encargadas de comercializar y vender este producto en los mercados internacionales. Por una parte, tienen la responsabilidad de establecer relaciones comerciales con los compradores internacionales, incluyendo distribuidores, minoristas y mayoristas, y de negociar los términos de venta y entrega de la gulupa. Esto incluye acordar precios, plazos de entrega, cantidades y especificaciones de calidad y seguridad alimentaria. Por otra parte, las exportadoras también tienen un papel importante en la logística y el transporte de la gulupa desde Colombia hasta los mercados internacionales. Esto incluye coordinar el transporte y el almacenamiento adecuados, asegurar la calidad y la frescura del producto durante el envío y cumplir con los requisitos aduaneros y de seguridad alimentaria de cada país importador. Con el fin de conocer el sector, se realizaron entrevistas a distintos actores de la

cadena de valor de gulupa localizados en el departamento de Cundinamarca (Ver Anexo 1). A partir de la información recopilada se construyó un mapa de empatía (Ver anexo 2), para finalmente definir las características de los clientes. Al mismo tiempo se realizó una descripción del cliente a través del método persona y se construyó un árbol de problemas (Ver anexos 3 y 4). Con base en los resultados se pudieron identificar distintos aspectos para definir dos tipos de clientes:

Comercializador internacional: Los clientes principales serán exportadoras ubicadas en el departamento de Cundinamarca, las cuales requieren un volumen de fruta semanal aproximadamente de 12 toneladas en temporadas de alta demanda. Estas empresas se encuentran en la búsqueda constante de proveedores confiables que tengan la disposición de manejar la fruta con estándares internacionales europeos y que cuenten con el registro ICA como predio exportador. Al mismo tiempo, requieren predios de proveedores con certificación de producción orgánica, GLOBAL-GAP, GRASP, SMETA, RAINFOREST o algún sello que certifique la responsabilidad social y ambiental por parte del productor.

Teniendo en cuenta que nuestro negocio está centrado en la venta de fruta a las exportadoras, se realizará una segmentación por tamaño de la exportadora y se tendrá foco en los clientes más grandes con frutas exóticas. Según averiguaciones realizadas durante esta investigación, frente a la localización geográfica y las necesidades, se identificó que las exportadoras: Ocatí SA., Colombia Paradise SAS, Frutas Comerciales y Nativa Produce, podrían ser nuestros principales clientes potenciales, debido al interés que tienen en obtención de fruta orgánica para el mercado europeo.

Comercializador nacional: Debido a que existe una categoría que no es exportable (1 al 5% aproximadamente), ya sea por tamaño, peso o por deterioro de la cáscara del fruto de gulupa, el cliente secundario será un comercializador de centrales de abastos del país.

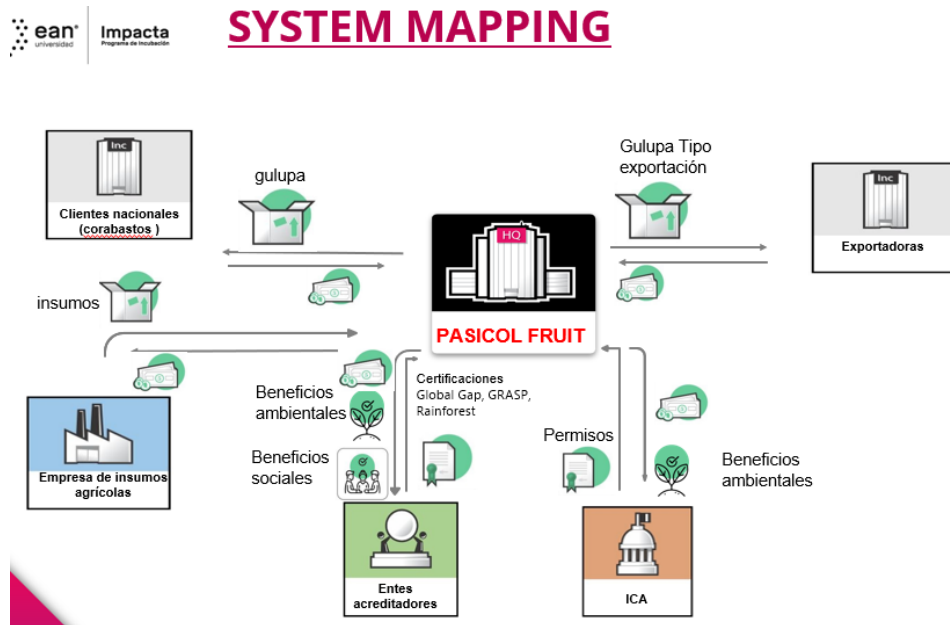
## **DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE:**

El negocio consiste en la producción de gulupa orgánica tipo exportación donde se involucran cinco actores principales (Figura 7). En primer lugar, se van a presentar dos tipos de venta. Por



un lado, nuestro cliente potencial será una exportadora con la que se pretende realizar una alianza estratégica de comercialización, para la venta del 100% de la fruta exportable. Por otra parte, el cliente secundario será un comercializador nacional que compre la fruta de esta categoría. De acuerdo con las entrevistas realizadas entre el 1 y 5% es calidad nacional, por esto, es necesario contar con clientes nacionales que compren el producto que no sea aceptado para exportación.

Figura 7. Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible PASICOL FRUIT.



Fuente. Elaboración propia, (2023).

En relación con los requisitos para exportación, para que este negocio pueda operar es necesario tener el permiso o certificación de predio exportador que otorga el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), quien es el ente regulador de la producción agrícola en el país.

Por otra parte, como la promesa de valor está asociada con el cumplimiento de estándares internacionales de producción, se tienen en cuenta las empresas que verifican el cumplimiento de las normas de producción orgánica Europea, Global GAP – GRASP y Rainforest. Lo cual es nuestro factor distintivo frente a otros productores.

En cuanto a nuestros proveedores, son sin duda muy importantes para la puesta en marcha y sostenibilidad del negocio. En primer lugar, es necesario comprar el material vegetal de partida o

las plántulas en sitios certificados ante el ICA (Vivero), para la siembra, además de los materiales para la infraestructura de semicubierta plástica y riego por goteo. Posteriormente se requiere de la compra de productos agrícolas para el cuidado y sanidad de los cultivos permanentemente.

## **ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.**

A continuación, se listan los principales objetivos mercadológicos del negocio de Gulupa:

- Realizar contrato con exportadora para fijar el precio a 1 año.
- Fidelizar al menos 1 cliente para la entrega de gulupa nacional.

La estrategia de mercadeo

Esta idea de negocio contempla como clientes principales a las exportadoras

Ocatí SA., Colombia Paradise SAS, Frutas Comerciales y Nativa Produce, debido a que se encuentran ubicadas cerca al cultivo en Cundinamarca, lo que favorece el adecuado manejo en poscosecha de la fruta, tienen un alto interés en la fruta orgánica y cuentan con mucha experiencia en exportación a Europa.

Teniendo en cuenta que la Gulupa es un cultivo nueve tres, es decir, que tiene nueve meses de muy buen precio en Europa y tres meses de un bajo precio, en junio, julio, agosto y parte de septiembre (Redagricola 2022), es necesaria la búsqueda de una negociación anual que garantice un precio estable de la fruta durante todo el año.

Por esta razón, nuestro principal objetivo es firmar un contrato de compra-venta del 100% de la producción anual de Gulupa orgánica, con una de las comercializadoras mencionadas anteriormente, además de nuestra promesa de valor que es fruta confiable con certificaciones Global GAP – GRASP y Rainforest, se negociará el precio, que aunque no sea el mejor se mantenga constante en todos los meses del año. Esta estrategia de venta favorecerá a nuestro cliente, pues asegurará una provisión constante de fruta orgánica producida en una plantación certificada, lo cual es nuestro factor distintivo.

Por otra parte, en los meses donde hay baja demanda internacional, las exportadoras son más exigentes en sus requerimientos y hacen una revisión más rigurosa de la fruta, lo que ocasiona

que un mayor porcentaje de la fruta no sea aceptada y quede para el mercado nacional, por ello, se pretende fidelizar algunos clientes de las centrales de abastos en el país que compren la fruta de esta categoría, sin embargo, este acercamiento con el comercializador nacional va a estar sujeto a la demanda del mercado internacional pues el precio de venta de gulupa orgánica tipo exportación es de aproximadamente 9.000 COP/kg, mientras el precio de gulupa en Colombia es de solo 1.200 COP/kg

### ASPECTOS TÉCNICOS.

Objetivos producción:

La idea de negocio consiste en producir gulupa orgánica tipo exportación en 5 hectáreas. En cada hectárea se siembran 2000 plantas y el rendimiento por planta en promedio está en 10 Kg (ICA, 2011), para un total de producción anual de 100.000 kg. En la tabla 3 se puede ver la capacidad de producción de la empresa.

Teniendo en cuenta que el primer año se tiene un periodo improductivo de 9 meses, se espera llegar a una producción de fruta de 65.000 kg. De las cuales el 99% será categoría exportación y un 1 % será considerada categoría nacional.

*Tabla 3. Capacidad de producción de Gulupa.*

<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE GULUPA</b>	
Total de Hectáreas a sembrar:	5
Densidad (Plantas/Ha)	2000
Número de plántulas a sembrar	10000
Resiembra (Mortalidad)	10%
Plantas a comprar	11000
Producción por Ha (Kg) anual	20000
Producción anual (Kg)	100.000

*Fuente. Elaboración propia (2023)*

En la tabla 4 se muestran las características del producto. Allí se especifica el tamaño, el peso, el color, el grado de madurez, entre otros.

*Tabla 4. Ficha técnica del producto.*

<b>Ficha técnica del producto</b>	
Producto	Gulupa Orgánica
Tamaño:	Entre 45 y 56 mm
Peso	38 a 75 g
Color:	Morado
Grado de maduración	75 %
Conservación:	Almacenar a una temperatura entre 5 y 10°C con una Humedad relativa de 80-90%

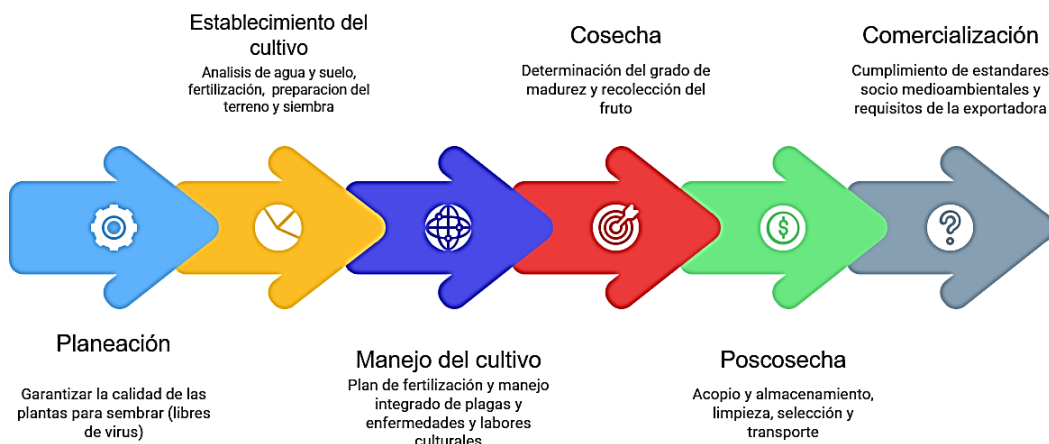
*Fuente. Elaboración propia (2023)*

Con el fin de tener claridad en el proceso productivo de Gulupa orgánica se realizó un diagrama descriptivo (Figura 8). En primer lugar, se encuentra la planeación, la cual debe ser estratégica para la consecución de resultados positivos, especialmente en lo que respecta al manejo de plagas y enfermedades. Por tanto, se plantea que desde el primer momento se sigan los protocolos de prevención que nos ayuden a mantener una producción orgánica. Posteriormente, se encuentra el establecimiento del cultivo, que consiste en la preparación y siembra de las plántulas. Luego se encuentra el periodo de mantenimiento de las plantas en estado vegetativo.

Desde la siembra hasta la Cosecha se presentará un periodo improductivo de 9 meses aproximadamente. Una vez se llega a la cosecha, comienza el periodo productivo y venta de la fruta. Esta será recolectada en un estado de madurez del 60 al 75%, llevada al centro de acopio transitorio y se dispondrá en canastillas envolviendo cada fruta en papel bond. Finalmente, se llevará a la planta seleccionadora de la exportadora con que se tenga convenio, la fruta será transportada en un camión el cual debe ser previamente desinfectado. Según, las conversaciones personales con productores y comercializadoras, generalmente cuando el volumen de fruta es alto, las exportadoras toman la decisión de enviar su propio transporte para seguir requerimientos especiales en el manejo en poscosecha, principalmente, con el fin de evitar maltrato de la fruta y problemas sanitarios a posteriori.

Figura 8. Descripción del proceso de producción de Gulupa Orgánica.

## Proceso de producción de Gulupa Orgánica



Fuente. Elaboración propia (2023)

### Necesidades y requerimientos

Uno de los requerimientos más importantes es todo lo relacionado con la infraestructura del tutorado y semicubierta plástica. Así mismo para la puesta en marcha se requiere una serie de maquinaria y equipos que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Detalle de inversiones

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Inversiones fijas</b>			
<b>Maquinaria y Equipos</b>			
Bomba estacionaria buena calidad y 2 manguera	1	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000
Guadañadora Sthil de espalda	1	\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
Fumigadora de espalda Royal condor	1	\$ 290.000	\$ 290.000
Gramera digital 0-1000g	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Azadón	2	\$ 22.500	\$ 45.000
Tijeras de poda 7"	12	\$ 15.000	\$ 180.000
Infraestructura semicubierta plástica	1	\$104.000.000	\$ 104.000.000

Postería	5000	\$ 6.000	\$ 30.000.000
Riego por goteo	1	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000
<b>Total maquinaria y equipo</b>			<b>\$ 181.850.000</b>
<b>Muebles y enseres- Equipo de oficina</b>			
Señalización cultivo: (en cultivo, en zonas comunes, en poscosecha)	34	\$ 2.200	\$ 74.800
Canastillas plásticas	200	\$ 12.500	\$ 2.500.000
Baldes 15L	30	\$ 6.000	\$ 180.000
Canecas	6	\$ 11.800	\$ 70.800
Extintor	2	\$ 47.000	\$ 94.000
Botiquín	2	\$ 56.000	\$ 112.000
Estantería bodega	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TRAMPA JACSON Y MACPHAIL	2	\$ 65.000	\$ 130.000
Pendones primeros auxilios	2	\$ 25.000	\$ 50.000
<b>Total Muebles y enseres</b>			<b>\$ 3.411.600</b>
<b>Equipo de oficina</b>			
Equipo de Cómputo Portátil + Impresora	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
<b>Total Equipo de oficina</b>			<b>\$ 3.800.000</b>
<b>Cultivos permanentes</b>			
Plántulas	11000	\$ 3.500	\$ 38.500.000
<b>Total Cultivo permanentes</b>			<b>\$ 38.500.000</b>
<b>Adecuaciones</b>			
Adecuaciones técnicas			
Adecuaciones para certificaciones (Acopio temporal, sitio de mezcla y bodega)	1	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000
Adecuación de terreno	1	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000
Total Adecuaciones técnicas			\$ 8.880.000
<b>TOTAL INVERSIONES FIJAS</b>			<b>\$ 236.441.600</b>
<b>Gastos preoperativos</b>			
<b>Gastos preoperativos</b>			
Arrendamientos	9	\$ 750.000	\$ 6.750.000
Servicios Públicos	9	\$ 65.000	\$ 585.000
Dotaciones	1	\$ 1.466.000	\$ 1.466.000
Sistema de Seguridad Industrial / Plan de Emergencia	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000

Insumos Fertilizantes	4	\$ 4.500.000	\$ 18.000.000
Insumos Manejo integrado	1	\$ 7.221.742,22	\$ 7.221.742,22
Análisis de agua	1	\$ 158.000	\$ 158.000
Análisis de suelo	1	\$ 158.000	\$ 158.000
Combustible	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Plástico para trampas MIP	1	\$ 144.000	\$ 144.000
Hilaza	5	\$ 36.000	\$ 180.000
Registro ICA	1	\$ 400.770	\$ 400.770
<b>Total gastos Preoperativos</b>			<b>\$ 37.113.512,22</b>
<b>TOTAL PROYECTO</b>			<b>\$ 273.555.112,22</b>

*Fuente: Elaboración propia (2023)*

## **CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA**

En fundamento principal de la agricultura orgánica es la prevención. Por esto desde el inicio de la plantación se pretende sembrar plántulas de gulupa injertadas, las cuales presentan como patrón una especie vegetal nativa de Colombia que la hace más tolerante a patógenos del suelo. Lo cual garantiza el establecimiento y durabilidad de la planta en campo. Para la adquisición se tiene contacto con dos viveros certificados ante el ICA que están dispuestos a generar la cantidad necesaria de plantas para este proyecto.

Por otra parte, de acuerdo con las entrevistas realizadas las condiciones climáticas han cambiado mucho en los últimos años y no es posible predecir con certeza épocas de lluvia, sequías, etc. De hecho, en los últimos años las precipitaciones han causados grandes pérdidas económicas a los cultivos de gulupa sin cubierta, pues aumenta la susceptibilidad a enfermedades de origen fúngico como la mancha de aceite o bacteriosis, roña, fusariosis, entre otras. Por esta razón se plantea la instalación de una semicubierta plástica sobre el surco de las plantas. De tal manera que se proteja la planta de las lluvias y evitar la presencia de agua sobre el tejido vegetal. Adicionalmente se establecerá un sistema de riego por goteo para garantizar la adecuada y homogénea fertilización de todas las plantas.

Para garantizar la nutrición del cultivo, se realizarán fertilizaciones sólidas periódicamente y en momentos fisiológicos importantes del cultivo se realizarán refuerzos con fertilizantes orgánicos líquidos a través del sistema instalado.

En cuanto al tutorado, las plantas se guiarán a través de dos alambres en la parte superior, de tal manera que favorezca la caída de cortinas vegetales, donde se obtendrán los frutos de gulupa. Se manejará una poda de formación que consiste en eliminar las ramas improductivas, lo cual hace que se estimule la formación de nuevos brotes y por tanto la producción de la planta.

Para el manejo integrado de Plagas y enfermedades, se mantendrá una cultura de prevención. Al inicio de la siembra se utilizarán herramientas biotecnológicas, como el uso de microorganismos benéficos para que ayuden al establecimiento y defensa de la planta ante los patógenos del suelo. La aplicación de microorganismos benéficos será periódica y se realizará rotación de cepas microbianas de acuerdo con el estado fenológico de la planta. Al mismo tiempo, se realizará un monitoreo semanal, para que en caso de que llegue algún patógeno o plaga se actúe de manera inmediata en su control. Para el control de Trips, una de las principales plagas del cultivo, se liberarán mensualmente enemigos naturales llamados Crisopas, los cuales son depredadores naturales de la plaga en cuestión.

### **Materias primas y suministros**

Para poner en marcha la idea de negocio, es necesario sembrar 2000 plantas por hectárea. El área será de 5 hectáreas, por tanto se sembrarán 10.000 plántulas de gulupa injertada, se contempla una pérdida del 10% en el trasplante, por tanto se requiere la compra de 11.000 plántulas de gulupa.

Adicional a esto se requiere un uso constante de bioinsumos que garanticen la nutrición del cultivo y el control plagas y enfermedades, como se mencionó en el apartado anterior.

### **Procesamiento de órdenes**



De acuerdo con las investigaciones realizadas, las negociaciones se realizan con las comercializadoras antes de la cosecha calculando volúmenes aproximados a cosechar semanalmente teniendo en cuenta los grados de maduración de la fruta, siendo 3 o 4 los puntos óptimos de maduración generalmente aceptados por las exportadoras.

### **Control de inventarios**

Una vez cosechada la fruta, será transportada a la bodega acordada con la comercializadora. Por ser la gulupa un producto perecedero no es posible realizar almacenamiento de la fruta por muchos días, así que semanalmente el producto cosechado será transportado a las bodegas de la comercializadora.

### **Escalabilidad de operaciones**

En el periodo improductivo se requieren 18 salarios mínimos para poder cumplir con las labores preoperativas. Sin embargo, cuando la plantación se encuentre en producción se aspira que 6 operarios y un supervisor se encuentren en la etapa productiva durante el primer año. A partir del segundo año, la cantidad la producción crecerá un 53,8%, y con esto también la operatividad.

### **Capacidad de producción**

La producción de la fruta se inicia después de 8-9 meses de la siembra dependiendo del clima, y se ha reportado un rendimiento promedio de 20 Ton/Ha (Cárdenas et al., 2013), incluso hay departamentos donde el rendimiento supera las 30 Ton/Ha anual (Ávila Cubillos, 2015). No obstante, para este proyecto, se plantea que en el primer año se alcance una producción de 13 ton/Ha para un total de 65000 kg de producción, y a partir del segundo año se aspira incrementar la producción en 20 ton/Ha, obteniendo así un total de 100.000 kg. Todo a partir de la siembra de 2000 plantas por Ha, a una distancia de 2 metros entre plantas y 2.5 metros entre surcos.

## **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO**

El aseguramiento de calidad de la fruta se debe realizar de manera manual por los operarios teniendo mucho cuidado en la manipulación de la fruta para evitar el maltrato que puede afectar la calidad exigida en el mercado de exportación.

La fruta será preseleccionada desde campo, se revisan parámetros como grados de maduración (75 % de madurez), afectaciones por plagas o enfermedades (cero afectaciones) y que la cascara se encuentre en perfectas condiciones.

Para controlar todos los aspectos que afectan la calidad de la fruta es necesario garantizar un adecuado manejo del cultivo y correcto manejo poscosecha para evitar maltrato de la fruta.

La compra de insumos y materiales se realizará mensualmente con el fin de obtener mejores precios y se contará con una caja menor para gastos o imprevistos del cultivo.

## **ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

La empresa PASICOL FRUIT se motiva por respetar el medio el medio ambiente y nos importa tanto el bienestar de nuestros colaboradores como la salud de los consumidores, por ello la idea es ser reconocidos por producir frutas tropicales con amor bajo una agricultura orgánica y responsabilidad social, para que nuestros clientes se sientan tranquilos de consumir un alimento nutritivo sin temor a residuos tóxicos, los miembros de nuestra empresa se sientan felices mejorando su calidad de vida y los recursos naturales no se vean deteriorados.

### **Misión**

La misión es producir Gulupa orgánica con responsabilidad ambiental y social. Para que el consumidor final pueda deleitarse con un producto nutritivo y sin trazas de químicos que puedan deteriorar su salud. Contribuyendo a la conservación y sostenibilidad de nuestros recursos naturales, a mejorar la vida de nuestros colaboradores y al cuidado de la salud y nutrición de los consumidores.

### **Visión**

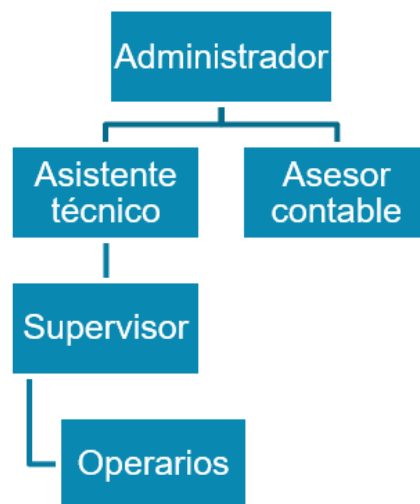
En 2 años la visión es ser un referente de producción de gulupa orgánica en la provincia del Sumapaz, con una plantación de 10.000 plantas. En 3 años alcanzar una producción de 8,3

toneladas de fruta mensual y un margen de utilidad del 25%. En 5 años ser los exportadores directos de nuestros productos a diferentes partes del mundo y convertirnos en intermediarios comerciales para la exportación de frutos tropicales.

### Estructura organizacional

En el primer año, se tendrá un total de 10 empleos, distribuidos en tres áreas, área administrativa, área técnica y área operativa (ver Figura 9). A continuación, se detallan las funciones de cada uno de los cargos establecidos.

*Figura 9. Organigrama de la empresa Pasicol Fruit.*



*Fuente: Elaboración propia (2023)*

### **Perfiles y funciones:**

#### **Cargo: Administrador**

Perfil: Persona con capacidad de liderazgo, con experiencia en el manejo administrativo de empresas PYME.

Funciones:

1. Planeación y programación de procesos dentro del cultivo.
2. Establecer objetivos, metas y políticas de la empresa.
3. Toma de decisiones para el manejo, siguiendo las políticas de la empresa.
4. Elaboración de normas y procedimientos de la empresa.

5. Evaluar, diagnosticar y determinar necesidades en su área.
6. Estudiar y analizar la calidad del producto que se comercializa.
7. Supervisar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
8. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
10. Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización.
11. Implementar el sistema de información de mercados de acuerdo a las necesidades de la empresa.
12. Dirigir el área de talento humano según necesidades de la organización.
13. Negociar productos y servicios según las condiciones del mercado y las políticas de la empresa.
14. Buscar mercado para la fruta producida.
15. Realizar servicio de postventa, ventas, acuerdos comerciales y negociaciones.
16. Asignar labores a los operarios de acuerdo con lo establecido en la planeación gerencial.
17. Diligenciar formatos.
18. Realizar la compra de los insumos necesarios.
19. Supervisar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas en la empresa.
20. Entre otras funciones que su cargo lo exija.

**Cargo: Asistente técnico**

Perfil: Ingeniero Agrónomo con tarjeta profesional. Tener experiencia de al menos dos (2) años en el manejo técnico de frutales de clima frío.

- Valoración y diagnóstico del cultivo.
- Revisión e interpretación de resultados de laboratorio.
- Diseñar estrategia nutricional del cultivo.
- Diseñar estrategias de Manejo integrado siguiendo normas BPA y políticas establecidas en la empresa.
- Elaboración de protocolo a seguir para la lograr la certificación BPA en el primer año.

- Participar en la elaboración de normas y procedimientos de la producción y el control de calidad de la fruta.
- Elaborar informe mensual del estado fitosanitario y fisiológico del cultivo, las actividades realizadas durante su visita y el plan de trabajo a seguir de acuerdo con el diagnóstico técnico.
- Entre otras funciones que su cargo lo exija.

**Cargo: Asesor contable**

Perfil: Profesional en el área de Contaduría Pública, con Tarjeta Profesional, Experiencia: Un (1) año en asesoría contable del sector agrícola.

- Liquidación de impuestos de los proyectos en ejecución, Retenciones en la Fuente, Impuesto al Valor Agregado IVA, Declaraciones de Renta y Complementarios, Impuestos de Comercio, Tableros y Avisos ICA.
- Apoyo en la elaboración de registros contables de las transacciones financieras realizadas utilizando sistemas computarizados.
- Verificación de la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a ingresos y egresos, al igual que otras transacciones financieras.
- Clasificación, codificación, registro y preparación de Estados Financieros.
- Conciliación de cuentas y preparación de Informes Financieros sobre cortes mensuales y/o trimestrales según la necesidad.
- Asesorar en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Las demás obligaciones que estén tipificadas en la profesión del Contador Público con el fin de cumplir con las funciones exigidas.
- Entre otras funciones que su cargo lo exija.

**Cargo: Supervisor**

Perfil: Persona con capacidad de liderazgo.

- Planeación y programación de procesos dentro del cultivo.
- Dirigir, controlar y organizar todas las labores relacionadas con el manejo del cultivo.
- Supervisión de todos los procesos para la instalación del riego y estructura del semitecho.

- Implementar y fomentar el orden en el sistema productivo.
- Adecuar el terreno para el cultivo y aplicación de correctivos.
- Sembrar plantas teniendo en cuenta los protocolos establecidos.
- Realizar las fumigaciones y fertilizaciones según las instrucciones dadas por el supervisor.
- Cosecha de frutos.
- Podas de inicio, mantenimiento y sanitarias.
- Supervisar el adecuado funcionamiento del riego por goteo.
- Reportar accidentes en su área de trabajo a su jefe inmediato
- Vigilar el correcto funcionamiento de los equipos y herramientas que se utilizan diariamente.
- Solicitar y administrar materias primas e insumos al gerente, cumpliendo el cronograma establecido desde el inicio.
- Estar comprometido con el beneficio de la empresa.
- Entre otras funciones que su cargo lo exija.

**Cargo: Operario(s) Agrícola(s)**

Perfil: Persona responsable con disposición para trabajar en labores agrícolas.

- Recibir capacitación por parte de su jefe inmediato.
- Implementar lo aprendido en las capacitaciones recibidas.
- Implementar y fomentar el orden en el sistema productivo.
- Adecuar el terreno para el cultivo y aplicación de correctivos.
- Sembrar plantas teniendo en cuenta los protocolos establecidos.
- Realizar las fumigaciones y fertilizaciones según las instrucciones dadas por el supervisor.
- Monitoreo de enfermedades.
- Erradicación de enfermedades.
- Postura de trampas para trips y mosca de la fruta.
- Cosecha de frutos.
- Podas de inicio, mantenimiento y sanitarias.

- Reportar accidentes en su área de trabajo a su jefe inmediato
- Estar comprometido con el beneficio de la empresa.
- Entre otras funciones que su cargo lo exija.

### **Factores clave de la gestión del talento humano:**

Como uno de los factores claves en este aspecto es mantener contratos enmarcados en el código sustantivo del trabajo.

Adicionalmente, Con el fin de brindar un espacio seguro y agradable y mantener armonía en el ambiente laboral. Se pretende implementar un Sistema de Gestión y Seguridad en el trabajo (SG-SST) que propenda por el bienestar de todos los involucrados en los distintos contextos laborales. Dentro del sistema se contemplan las capacitaciones a los empleados en temas de seguridad laboral, salud, bienestar, así como la presentación de los deberes y derechos enmarcados en la ley colombiana.

### **Esquema de gobierno corporativo**

La empresa Pasicol Fruit, será creada como Sociedad por acción simplificada (SAS). La cual está reglamentada según la Ley 1258 de 2008. En donde se dicta que *“Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”*.

### **Características de una SAS:**

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.

- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.
- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

***Requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la ley 1258 de 2008***

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

**Normatividad para la comercialización del producto.**

**Registro ICA**

La Normatividad actual que rige las explotaciones agrícolas en el País, está regulada por el ICA, quien ha dispuesto los requisitos para la obtención de registro como predio exportador en la



RESOLUCIÓN No.00000824 (28/01/2022) “Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco”. Dentro de este proyecto empresarial se tiene proyectado Adquirir dicho Registro; además dentro del Montaje Industrial, se solicita todo lo pertinente, para Cumplir a cabalidad con lo dicho en la Norma. Lo que respecta al desarrollo de nuestro negocio se encuentra en gran parte en el Artículo 5 de la resolución mencionada, como se evidencia a continuación:

ARTÍCULO 5.- REGISTRO DEL LUGAR DE PRODUCCIÓN. Realizada la inscripción de que trata el artículo anterior, toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción de vegetales para la exportación en fresco deberá registrar el lugar de producción ante el ICA a través del sistema en línea establecido para tal fin, cumpliendo los siguientes requisitos:

#### 5.1 REQUISITOS DE INFORMACIÓN.

5.1.1 Diligenciar el formato único de información en la plataforma tecnológica con los siguientes datos:

5.1.1.1 Nombre del lugar de producción y ubicación (vereda, municipio, departamento).

5.1.1.2 Coordenadas geográficas, en grados decimales.

5.1.1.3 Especies vegetales (nombre común y nombre científico) y variedades a registrar con sus respectivas áreas.

5.1.1.4 Nombre y apellidos, NIT o RUT y número de la tarjeta profesional del asistente técnico, indicando el tipo de vinculación laboral y el término de vigencia del mismo.

5.1.1.5 Capacidad de producción anual máxima en kilogramos para cada especie vegetal de ciclo largo o mensual para especies de ciclo corto.

5.1.1.6 Indicar si es propietario, poseedor o tenedor del lugar de producción.

5.1.2 Documento que acredite la asistencia técnica del lugar de producción, por parte de un ingeniero agrónomo o agrónomo particular o una unidad de asistencia técnica establecida legalmente, previamente inscrito ante el ICA, en donde se indique funciones a desempeñar, duración y lugar de ejecución del contrato. En los casos en que la producción sea orgánica, la asistencia técnica podrá ser desarrollada por un agrónomo, ingeniero agrónomo o ingeniero agroecólogo.

5.1.3 Análisis microbiológico del agua proveniente de cada una de las fuentes utilizadas en las labores del lugar de producción, con una vigencia no mayor a un (1) año de expedición al momento de la solicitud del registro ante el ICA. El resultado debe evidenciar que no se supera la cantidad permitida de coliformes totales y coliformes fecales en cumplimiento de los parámetros establecidos en el Decreto 1076 del 2015 o aquel que lo modifique o sustituya.

5.1.4 Formato diligenciado del informe del asistente técnico sobre las condiciones del cultivo, manejo integrado de plagas, manejo agronómico y sobre el establecimiento de los Planes de Manejo Fitosanitario para plagas de control oficial establecidos por el ICA para cada especie vegetal, teniendo en cuenta lo establecido en el “Manual para la producción, selección y empaque de vegetales frescos para la exportación”.

5.1.5 Pago de la tarifa vigente correspondiente a la expedición del registro del lugar de producción.

5.2 REQUISITOS DE INFRAESTRUCTURA. El lugar de producción de vegetales deberá contar con las áreas que se describen a continuación, las cuales serán verificadas por el ICA durante la visita técnica:

5.2.1 Áreas de cultivo para la producción de vegetales.

5.2.2 Áreas de acopio del producto cosechado.

5.2.3 Área para manejo de residuos vegetales afectados.

5.2.4 Área para almacenamiento de insumos agrícolas.

5.2.5 Área de dosificación y preparación de mezclas de plaguicidas.

5.2.6 Área de disposición de residuos de mezclas de plaguicidas o lavados de equipos de aplicación.

5.2.7 Área de almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de campo.

5.2.8 Unidad sanitaria y sistema de lavamanos.

- **Normatividad tributaria:**

En la comercialización de frutas de exportación los productores deben pagar dos tipos de impuestos sobre las ventas de:

1. Impuesto hortifrutícola del 1%. Según ley 118 de 1994 (Febrero 9) "Por la cual se establece la cuota de fomento hortifrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones".
2. Comisión bolsa nacional agropecuaria del 0,037%, Según Resolución 1200 de 1995

- **Normatividad técnica**

Certificado del uso del suelo. Se tramita en la alcaldía municipal de Arbeláez.

- **Normatividad laboral**

Contratos enmarcados en el código sustantivo del trabajo.

- **Normatividad ambiental**

Certificado de concesión de aguas, según la ubicación del predio seleccionado por Pasicol Fruit. Este certificado se tramitará ante la Corporación Autónoma Regional CAR

## **ASPECTOS FINANCIEROS**

Objetivos financieros:

- El objetivo financiero de la empresa Pasicol fruit es obtener una Tasa interna de retorno alrededor del 25,23%.
- Alcanzar el punto de equilibrio a los 4,57 años

Para alcanzar los objetivos financieros se estiman unas ventas en el primer año de \$534.300.000 COP las cuales se obtendrán de vender 64.350 kg de gulupa de calidad tipo exportación y 650 kg de gulupa nacional, para un total de 65.000 kg de gulupa (tabla 6). Estas cifras se calculan teniendo en cuenta que los primeros 9 meses de producción, se consideran improductivos ya que durante este tiempo se va a adecuar el terrero para el cultivo y se

contempla el crecimiento vegetativo de las plantas hasta llegar a la floración y posterior formación de frutos.

En el segundo año se espera que la producción aumente a 100.000 kg de gulupa y que las ventas suban un 53,8% debido a que para este año, la infraestructura ya estará montada y las plantas estarán produciendo los 12 meses del año.

Par el tercer, cuarto y quinto año se aspira incrementar un 5% cada uno teniendo en cuenta la experiencia en el cultivo y la optimización de procesos de producción.

Para todos los años se estima que el 99% de la producción será tipo exportación y solo el 1% quedará para la venta nacional.

*Tabla 6: Ingreso/ ventas primeros 5 años*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMEROS AÑOS					CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	Año:	2024	2025	2026	2027
1	Gulupa Exportación (kg)	58,500.00	\$ 9,000.00	\$ 526,500,000	99%	53.8%	5.0%	5.0%	5.0%
2	Gulupa nacional (kg)	6,500.00	\$ 1,200.00	\$ 7,800,000	1%	53.8%	5.0%	5.0%	5.0%
			TOTAL	\$ 534,300,000	100%				
AÑO	2023	2024	2025	2026	2027				
ANUALES	\$ 534,300,000.0	\$ 903,928,740.0	\$ 1,044,037,694.7	\$ 1,205,863,537.4	\$ 1,392,772,385.7				
ANUALES	\$ 162,069,000.2	\$ 311,577,652.9	\$ 392,587,842.7	\$ 494,660,681.8	\$ 623,272,459.1				
MARGEN OPERATIVO	\$ 372,230,999.8	\$ 592,351,087.1	\$ 651,449,852.0	\$ 711,202,855.6	\$ 769,499,926.6				

*Fuente: Elaboración propia (2023)*

En cuanto a los costos de producción, se tienen unos costos por kilogramo de \$2.493, donde se incluyen los costos de insumos agrícolas, mano de obra directa y otros costos relacionados con la operación.

En relación con los gastos administrativos se contempla un presupuesto de \$32.100.000, en donde se incluye la nómina del contador, el administrador y la asistencia técnica mensual.

Por otra parte, La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto será de \$273.555.112,22. El primer año, será un año de inversión pues existe un periodo improductivo de 9 meses, posterior a ellos se contemplan unos gastos de operación de \$ 224.358.750,17, en donde se contempla la Nómina por un valor de \$81.387.000, gastos fijos de \$ \$ 21.420.000. y unos costos operativos \$ 121.551.750,17. El total de la inversión será por un valor de \$ 497.913.862,39. Para ello, las dos accionistas cuentan con \$200.000.000 cada una y se pretende sacar un préstamo de \$ 97.913.862,39 a una tasa de interés anual aproximada de 11%.

Tabla 7. Inversión inicial

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 229,230,000.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3,411,600.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3,800,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 37,113,512.22
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 273,555,112.22</b>

**VOLVER AL MENÚ**

INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 32,100,000.00	ARRIENDO:	\$ 9,000,000.00
VENTAS:	\$ -	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 1,020,000.00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 76,416,000.00	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 720,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 108,516,000.00	INTERNET:	\$ 720,000.00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ -	PAPELERÍA:	\$ 100,000.00
		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
		SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
		CERTIFICACIONES	\$ 17,000,000.00
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>		<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 28,560,000.00</b>
2024	\$ -		
2025	\$ -		
2026	\$ -		
2027	\$ -		

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 8. Inversión y necesidades de financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN							
TOTAL INVERSIONES	#####			TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	11.00%		AÑOS DE CRÉDITO
							5
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL				CALCULO DEL PRÉSTAMO			
	MESES	VALOR		inicial	interés	amort	cuota
OPERATIVOS	9.0	\$ 121,551,750.17	AÑO 0				
NÓMINAS	9.0	\$ 81,387,000.00	2023	\$ 97,913,862.4	\$ 10,770,524.9	\$ 15,722,059.2	\$ 26,492,584.1
MARKETING MIX	9.0	\$ -	2024	\$ 82,191,803.2	\$ 9,041,098.4	\$ 17,451,485.7	\$ 26,492,584.1
GASTOS FIJOS	9.0	\$ 21,420,000.00	2025	\$ 64,740,317.5	\$ 7,121,434.9	\$ 19,371,149.1	\$ 26,492,584.1
TOTAL		\$ 224,358,750.17	2026	\$ 45,369,168.4	\$ 4,990,608.5	\$ 21,501,975.5	\$ 26,492,584.1
			2027	\$ 23,867,192.8	\$ 2,625,391.2	\$ 23,867,192.8	\$ 26,492,584.1
TOTAL INVERSIÓN		\$ 497,913,862.39					
APORTE DE LOS EMPRENEDORES		\$ 400,000,000.00					
SOLICITAR		\$ 97,913,862.39					

**VOLVER AL MENÚ**

Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a los estados financieros (Ver Tabla 9), el primer año se muestra una utilidad neta de \$125.187.694,1, sin embargo, el flujo de caja es considerablemente bajo, esto debido al

periodo improductivo. Sin embargo, la utilidad neta a 5 años será de \$347.355.801,9 y un flujo de caja de \$ 345.358.142. Esperando alcanzar el punto de equilibrio a los 4,57 años.

Tabla 9. Estados financieros básicos proyectados

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS						
Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 534.300.000,0	\$ 903.928.740,0	\$ 1.044.037.694,7	\$ 1.205.863.537,4	\$ 1.392.772.385,7	
COSTO VENTAS	\$ 162.069.000,2	\$ 311.577.652,9	\$ 392.587.842,7	\$ 494.660.681,8	\$ 623.272.459,1	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 372.230.999,8</b>	<b>\$ 592.351.087,1</b>	<b>\$ 651.449.852,0</b>	<b>\$ 711.202.855,6</b>	<b>\$ 769.499.926,6</b>	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 108.516.000,0	\$ 119.367.600,0	\$ 131.304.360,0	\$ 144.434.796,0	\$ 158.878.275,6	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 28.560.000,0	\$ 31.416.000,0	\$ 34.557.600,0	\$ 38.013.360,0	\$ 41.814.696,0	
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DEPRECIACIÓN	\$ 31.788.022,4	\$ 31.788.022,4	\$ 31.788.022,4	\$ 31.788.022,4	\$ 31.788.022,4	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 203.366.977,3</b>	<b>\$ 409.779.464,6</b>	<b>\$ 453.799.869,6</b>	<b>\$ 496.966.677,1</b>	<b>\$ 537.018.932,6</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 10.770.524,9	\$ 9.041.098,4	\$ 7.121.434,9	\$ 4.990.608,5	\$ 2.625.391,2	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 192.596.452,5</b>	<b>\$ 400.738.366,3</b>	<b>\$ 446.678.434,6</b>	<b>\$ 491.976.068,6</b>	<b>\$ 534.393.541,4</b>	
IMPUESTOS	\$ 67.408.758,4	\$ 140.258.428,2	\$ 156.337.452,1	\$ 172.191.624,0	\$ 187.037.739,5	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 125.187.694,1</b>	<b>\$ 260.479.938,1</b>	<b>\$ 290.340.982,5</b>	<b>\$ 319.784.444,6</b>	<b>\$ 347.355.801,9</b>	

BALANCE						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 224.358.750,17	\$ 433.021.165,89	\$ 655.499.616,44	\$ 713.856.558,13	\$ 769.440.239,02	\$ 819.778.541,36
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 273.555.112,22	\$ 273.555.112,22	\$ 273.555.112,22	\$ 273.555.112,22	\$ 273.555.112,22	\$ 273.555.112,22
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 31.788.022,44	\$ 63.576.044,89	\$ 95.364.067,33	\$ 127.152.089,78	\$ 158.940.112,22
ACTIVO FIJO NETO	\$ 273.555.112,22	\$ 241.767.089,78	\$ 209.979.067,33	\$ 178.191.044,89	\$ 146.403.022,44	\$ 114.615.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 497.913.862,39</b>	<b>\$ 674.788.255,67</b>	<b>\$ 865.478.683,77</b>	<b>\$ 892.047.603,01</b>	<b>\$ 915.843.261,47</b>	<b>\$ 934.393.541,36</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 67.408.758,4	\$ 140.258.428,2	\$ 156.337.452,1	\$ 172.191.624,0	\$ 187.037.739,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 67.408.758,4	\$ 140.258.428,2	\$ 156.337.452,1	\$ 172.191.624,0	\$ 187.037.739,5
Obligaciones Financieras	\$ 97.913.862,39	\$ 82.191.803,20	\$ 64.740.317,50	\$ 45.369.168,37	\$ 23.867.192,84	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 97.913.862,39</b>	<b>\$ 149.600.561,56</b>	<b>\$ 204.998.745,69</b>	<b>\$ 201.706.620,50</b>	<b>\$ 196.058.816,86</b>	<b>\$ 187.037.739,48</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 400.000.000,00	\$ 400.000.000,00	\$ 400.000.000,00	\$ 400.000.000,00	\$ 400.000.000,00	\$ 400.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 125.187.694,1	\$ 260.479.938,1	\$ 290.340.982,5	\$ 319.784.444,6	\$ 347.355.801,9
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 400.000.000,00</b>	<b>\$ 525.187.694,11</b>	<b>\$ 660.479.938,08</b>	<b>\$ 690.340.982,52</b>	<b>\$ 719.784.444,61</b>	<b>\$ 747.355.801,89</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 497.913.862,39</b>	<b>\$ 674.788.255,67</b>	<b>\$ 865.478.683,77</b>	<b>\$ 892.047.603,01</b>	<b>\$ 915.843.261,47</b>	<b>\$ 934.393.541,36</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 224.358.750	\$ 433.021.166	\$ 655.499.616	\$ 713.856.558	\$ 769.440.239	\$ 819.778.541
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 67.408.758	\$ 140.258.428	\$ 156.337.452	\$ 172.191.624	\$ 187.037.739
<b>KTNO</b>	<b>\$ 224.358.750</b>	<b>\$ 365.612.408</b>	<b>\$ 515.241.188</b>	<b>\$ 557.519.106</b>	<b>\$ 597.248.615</b>	<b>\$ 632.740.802</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 241.767.090</b>	<b>\$ 209.979.067</b>	<b>\$ 178.191.045</b>	<b>\$ 146.403.022</b>	<b>\$ 114.615.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 31.788.022	\$ 63.576.045	\$ 95.364.067	\$ 127.152.090	\$ 158.940.112
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 273.555.112</b>	<b>\$ 273.555.112</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 497.913.862</b>	<b>\$ 607.379.497</b>	<b>\$ 725.220.256</b>	<b>\$ 735.710.151</b>	<b>\$ 743.651.637</b>	<b>\$ 747.355.802</b>

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 203.366.977,3	\$ 409.779.464,6	\$ 453.799.869,6	\$ 496.966.677,1	\$ 537.018.932,6	
Impuestos	\$ 71.178.442,1	\$ 143.422.812,6	\$ 158.829.954,3	\$ 173.938.337,0	\$ 187.956.626,4	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 132.188.535,3</b>	<b>\$ 266.356.652,0</b>	<b>\$ 294.969.915,2</b>	<b>\$ 323.028.340,1</b>	<b>\$ 349.062.306,2</b>	
Inversión Neta	\$ -109.465.634,9	\$ -117.840.758,3	\$ -10.489.895,3	\$ -7.941.486,6	\$ -3.704.164,4	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 22.722.900</b>	<b>\$ 148.515.894</b>	<b>\$ 284.480.020</b>	<b>\$ 315.086.854</b>	<b>\$ 345.358.142</b>	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 10. Evaluación financiera y punto de equilibrio



y al mismo tiempo minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana (FAO, 2023)

Esta idea de negocio tiene un enfoque sostenible ya que se implementarán buenas prácticas agrícolas con el fin de minimizar el impacto ambiental. Promueve la conservación de los recursos naturales al ser un cultivo orgánico sin aplicación de plaguicidas de síntesis química que pueden afectar organismos del ecosistema en suelo, aire y agua. Adicionalmente se hará un uso responsable de los recursos hídricos implementando un sistema de goteo eficiente y captación de aguas lluvias. En cuanto al uso de fertilizantes se realizarán las aplicaciones necesarias para el buen desarrollo del cultivo en las cantidades adecuadas, se usarán bioinsumos como por ejemplo abonos orgánicos y se aplicarán microorganismos que enriquezcan la biodiversidad en el suelo.

Todas estas acciones están enfocadas en la conservación de los recursos naturales con un mínimo impacto ambiental.

Teniendo en cuenta que se trata de un cultivo orgánico de Gulupa, se harán hoteles para polinizadores en los linderos del cultivo con el fin de promover la presencia de los mismos en la zona de influencia de nuestro sistema productivo.

Por otro lado se realizarán liberaciones de enemigos naturales y depredadores para control de plagas como los trips.

### Dimensión Social

La dimensión social del enfoque sostenible consiste en mejorar el bienestar social y la calidad de vida, promoviendo el crecimiento económico y protegiendo el medio ambiente. Todo esto está relacionado con la igualdad e inclusión, la protección de los derechos humanos, promoviendo la educación y la cooperación.

En este negocio se implementará la norma GLOBAL GAP - GRASP, como muestra del compromiso con la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.

Con este negocio se ofrecerá empleo digno y justo a los trabajadores del sector rural del Sumapaz, ayudando así a reducir las cifras de desempleo e informalidad laboral.

Este proyecto se enfocará en la mujer rural y madres cabeza de hogar con el fin de mejorar la calidad de vida de las familias rurales de la zona de influencia.



Se realizarán capacitaciones frecuentes para todos los empleados con el fin de interiorizar la importancia del buen uso de los recursos naturales y la importancia de colocar nuestro granito de arena para el cuidado del medio ambiente y por el bien de las generaciones futuras.

#### Dimensión económica:

Es necesario equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y bienestar social. Esta dimensión se enfoca en la importancia de encontrar formas de generar prosperidad económica sin comprometer los recursos para las generaciones futuras. Algunas de las estrategias para lograr una dimensión económica sostenible son: Tecnologías verdes, promover la economía circular, energías renovables, responsabilidad social, entre otras.

Esta idea de negocio pretende ser rentable y ofrecer beneficios económicos no solo a los inversionistas sino también al país, aumentando el número de las exportaciones y por ende el Producto Interno Bruto.

Los trabajadores vinculados a esta empresa mejoraran la economía de sus familias al tener ingresos estables. Adicionalmente se realizarán programas de incentivos por cumplimiento de metas anuales de producción.

#### Dimensión de gobernanza:

Esta dimensión se enfoca en la necesidad de establecer sistemas de gobernanza efectivos y participativos que promuevan la toma de decisiones sostenibles y la implementación de políticas y prácticas sostenibles. Esto implica promover la transparencia y la rendición de cuentas, fomentar la participación ciudadana, establecer marcos legales y regulatorios sólidos, promover la cooperación internacional y fomentar la innovación y la colaboración.

En esta idea de negocio se pretende aprovechar las nuevas políticas con las que en el gobierno está impulsando el desarrollo del sector agrícola de nuestro país.

#### Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

Los también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

Los 17 ODS están integrados y reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. (ONU s,f).

Con este proyecto queremos impactar varios de los objetivos de desarrollo sostenible como son el 1,2,3,6,8,12,13,14 y 15. A continuación de destacan los más importantes.

Objetivo 1 Fin de la pobreza: Con este emprendimiento se pone un grano de arena para disminuir la pobreza en el sector rural, mediante la generación de empleo.

Objetivo 3 Salud y bienestar: Esta idea de negocio ofrecerá un producto orgánico con certificaciones socio ambientales, sin uso de plaguicidas que puedan afectar el medio ambiente y la salud.

Objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico: Con este proyecto se pretende impactar la comunidad del Sumapaz mediante la generación de empleo digno, con prestaciones sociales y así mejorar la economía de las familias involucradas en la ejecución de este producto.

Objetivo 12 Producción y consumo responsables: Al ser un cultivo orgánico que cumple con Buenas Prácticas Agrícolas se minimiza el impacto ambiental de la producción agrícola convencional.

Objetivo 15 Vida de ecosistemas terrestres: Al ser un proyecto de producción orgánica se disminuye la probabilidad de afectación de fauna y flora en el ecosistema intervenido.

## CONCLUSIONES

- Este proyecto pudo detectar la tendencia al alza de la demanda de fruta especialmente en los países del continente europeo.
- La oportunidad a resaltar para nuestro negocio fue el interés del consumidor final por adquisición de productos orgánicos.
- Los resultados del análisis del mercado nos demostraron la oportunidad de implementar un sistema de producción orgánico de gulupa tipo exportación, para la venta directa a exportadoras ubicadas en Cundinamarca.
- La producción de gulupa orgánica será una oferta estratégica que cubrirá aproximadamente el 0,22% de la demanda de fruta exportable.
- Con el ejercicio del negocio se obtendrá una rentabilidad del 25%, que comparado con otras actividades se convierte en un negocio atractivo para las accionistas y empresarias.
- El establecimiento de nuestra empresa apoyará el plan de desarrollo nacional, departamental y municipal, principalmente en la generación de nuevas oportunidades laborales, la transferencia de tecnología, la sostenibilidad agrícola y el desarrollo del sector agropecuario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ávila Cubillos, E. P. (2015). *Manual Gulupa. Cámara de Comercio de Bogotá.*

ANALDEX, 2023. *Informe de las exportaciones colombianas de frutas 2022.* Recuperado de:

<https://www.analdex.org/2023/04/20/informe-de-las-exportaciones-colombianas-de-frutas-2022/#:~:text=Las%20exportaciones%20de%20Gulupa5,48%2C7%20millones%20en%202022.>

Analdex (2023) Exportaciones de gulupa en 2020. Disponible en:

<https://www.analdex.org/2021/02/25/exportacion-de-gulupa-en-2020/>

Agronet (2022). Exportaciones del sector agropecuario crecieron 33% y se destacan productos no tradicionales como aceite de palma, lima Tahití y gulupa. Recuperado de:

<https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Exportaciones-del-sector-agropecuario-crecieron-33-y-se-destacan-productos-no-tradicionales-como-aceite-de-palma,-lima-Tahi.aspx>

Agronegocios (2022). Petro resaltó el potencial agrícola de Colombia. Recuperado de:

<https://www.agronegocios.co/agricultura/petro-resalto-el-potencial-agricola-de-colombia-ante-la-camara-de-comercio-de-ee-uu-3451329>

Agronegocios (2023). Colombia líder en la producción de frutas exóticas con la gulupa como la mas exportada. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-lider-en-produccion-de-frutas-exoticas-con-la-gulupa-como-la-mas-exportada-3433058>

Bernal, C. (2022). *La gulupa ya es la tercera fruta que más exporta Colombia. Revista Forbes.*

<https://forbes.co/2022/05/13/actualidad/la-gulupa-ya-es-la-tercera-fruta-que-mas-exporta-colombia>

Cámara de comercio de Bogotá. (2015). *Manual Gulupa.* Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/11520/14314>

Cárdenas, J. C. S., Rodríguez, C. G., Buendía, E. E. S., & Rivera, M. P. (2013). *Viabilidad financiera para la producción y exportación de gulupa (Passiflora edulis Sims) hacia el mercado español*. *Ciencia & Tecnología Agropecuaria*, 14(1). [https://doi.org/10.21930/rcta.vol14\\_num1\\_art:266](https://doi.org/10.21930/rcta.vol14_num1_art:266)

CISEX Promoting Global Trade. (2020). *La industria de los aguacates una oportunidad de negocio*. Magazine Comercio Internacional 1208, 1–15.

Cortes, O (2014). *El desarrollo sostenible integrado al modelo económico a la luz de la economía ambiental y la economía ecológica*. Recuperado de: <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/779/1/Leidy%20Esfany%20Cortes%20Llanos.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2023). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Equipo Redagrícola (2022). *La gulupa impulsa exportación de frutas exóticas de Colombia al mundo*. Redagricola. Disponible en: <https://www.redagricola.com/co/la-gulupa-impulsa-exportacion-de-frutas-exoticas-de-colombia-al-mundo/>

Dinngo Lab. (2023). *Designthinking*. Recuperado de: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

EY (9 de octubre de 2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos](https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos)

FAO, F. O. P. y U. (2020). *Versión resumida de El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Transformación de los sistemas alimentarios para que promuevan dietas asequibles y saludables*. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/ca9699es>

FAO (2023) Que es la agricultura orgánica. Recuperado de:

<https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s03.htm>

Fondo Monetario internacional (2022) Colombia: Declaración al Término de la Misión de 2022 sobre la Consulta del Artículo IV. Recuperado de:

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/02/15/colombia-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mision>

Forbes 2023. Exportaciones de gulupa colombiana crecieron 15% en 2022. Recuperado de:

<https://forbes.co/2023/04/21/economia-y-finanzas/exportaciones-de-gulupa-colombiana-crecieron-15-en-2022>

González, X. (2021). *Gulupa, un cultivo exigente, pero con buenos retornos*. Www.Redagricola.Com.

<https://www.redagricola.com/co/gulupa-un-cultivo-exigente-pero-con-buenos-retornos/#:~:text=Se%20trata%20de%20un%20cultivo,la%20junta%20directiva%20de%20Agrojar>

ICA. (2011). Manejo de problemas fitosanitarios del cultivo de gulupa (*Passiflora edulis Sims.*) Medidas para la temporada invernal. In *Instituto Colombiano Agropecuario*.

Instituto Colombiano Agropecuario ICA (2022). Empresas Comercializadoras De Plaguicidas Químicos De Uso Agrícola. Recuperado de:

<https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/regulacion-y-control-de-plaguicidas-quimicos/listados/2009/empresas-plaguicidas-pqua-15-04-09.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (2022). Reforma agraria se inicia con titulación masiva en 19 departamentos. *Www.Minagricultura.Gov.Co*.

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Reforma-agraria-se-inicia-con-titulaci%C3%B3n-masiva-en-19-departamentos.aspx#:~:text=Bogot%C3%A1%20septiembre%2021%20de%202022,a%20campesinos%20ind%C3%ADgenas%20y%20afrodescendientes>

Ministerio de Comercio, industria y turismo (2019). Como exportar frutas o verduras a la Unión Europea <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/union-europea/5-enlaces-e-informacion-de-interes/guias-e-instructivos-para-la-exportacion-de-bienes/frutas-frescas/frutas-frescas.pdf.aspx>

Ministerio de Comercio, industria y turismo (2023). El 2022 fue un año histórico para las exportaciones de bienes no minero energéticos. Recuperado de: [https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/2022-ano-historico-para-exportaciones-nme#:~:text=Alcanzaron%20los%20US%248.442%20millones,%2C7%20%25\)%2C%20entre%20otros](https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/2022-ano-historico-para-exportaciones-nme#:~:text=Alcanzaron%20los%20US%248.442%20millones,%2C7%20%25)%2C%20entre%20otros)

Portalfruticola (2023) Gulupa y Uchuva: Las frutas promesa de Colombia. Recuperado de: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/09/26/gulupa-y-uchuva-las-frutas-promesa-de-colombia/>

Portafolio (2022). Segundo semestre vería desaceleración pero PIB cerraría 2022 en 7% <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/pib-en-colombia-para-el-2022-caeria-en-segundo-semestre-pero-seria-de-7-en-2022-569847>

PROCOLOMBIA. (2021). *Aumentan los pedidos de frutas colombianas en Europa*. Prensa.Procolombia.Co. <https://prensa.procolombia.co/aumentan-los-pedidos-de-frutas-colombianas-en-europa>

Resolución 0824 (2022, 28 de enero). Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco. Instituto Colombiano Agropecuario. Diario Oficial N°:51959 de febrero 25 de 2022. <https://www.ica.gov.co/getattachment/e64d5f98-d1c4-454a-b02a-aa5695adfb84/2022R0000824.aspx>

Rudas, C. (2022). Colombia exporta en promedio us\$75 millones al año de la fruta exótica gulupa. Agronegocios. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-exporta-en-promedio-us-75-millones-al-ano-de-la-fruta-exotica-gulupa-2975537#:~:text=Colombia%20comparte%20con%20pa%C3%ADses%20como,US%24%2474%2C9%20millones>

Quiroga, L. (2022). Colombia está perdiendo valiosas oportunidades para exportar frutas exóticas. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-esta-perdiendo-oportunidades-para-exportar-frutas-exoticas-730007>

Santos, et al (2023). Tecnologías para una producción sostenible de trigo:

El caso del Valle del Yaqui, México. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/370068584\\_Tecnologias\\_para\\_una\\_produccion\\_sostenible\\_de\\_trigo\\_El\\_caso\\_del\\_Valle\\_del\\_Yaqui\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/370068584_Tecnologias_para_una_produccion_sostenible_de_trigo_El_caso_del_Valle_del_Yaqui_Mexico)

Treid. (2021). Gulupa, una fruta con potencial de exportación. Recuperado de:

<https://www.treid.co/post/gulupa-una-fruta-con-potencial-de-exportacion>

Unión Europea (2022). Seguridad alimentaria en la UE. Recuperado de: [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety\\_es](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es)



## ANEXOS

### Anexo 1. Mapa de empatía

<p><b>QUE OYE?</b> Las exportadoras tienen incertidumbre del comportamiento del mercado de gulupa debido a factores externos como la guerra, el cambio climático, problemas en el transporte, etc. Por lo tanto permanentemente tiene que estar pendientes del entorno macroeconómico. Si la fruta no tiene certificación no puede ser recibida</p>	<p><b>QUE PIENSA Y SIENTE</b> Las exportadoras requieren comprar gulupa de alta calidad que cumpla con los estándares internacionales, en cuanto a LMR exigidos en Europa, cumpliendo con buenas prácticas agrícolas (BPA) para suplir las necesidades de sus clientes y obtener ganancias. El volumen mínimo de fruta de exportación debe ser mínimo 12 toneladas</p>	<p><b>QUE VE?</b> Los exportadores de gulupa ven una gran oportunidad de negocio en el mercado europeo. Las exportaciones de Gulupa van en aumento, sin embargo las exigencias para exportación a estos países cada vez son mayores, especialmente en lo que corresponde a certificaciones sociambientales. Siempre buscan ser más competitivos y tener proveedores serios y confiables</p>
	<p><b>QUE DICE Y HACE?</b> Las exportadoras son exigentes con los productores de gulupa en cuanto a calidad de la fruta, productos utilizados durante la producción, cumplimiento de requerimientos exigidos por normas sociambientales. debido a que deben mantener una buena imagen con los clientes del extranjero. Las exportadoras manejan varios productos productos cumplir con el volumen mínimo para exportación. Las exportadores tienen trayectorias de varios años en el negocio</p>	
<p><b>ESFUERZOS</b> Poca oferta de gulupa para suplir la demanda. Precios bajos en el mercado europeo, pérdidas de fruta por baja demanda. La fruta comprada debe estar sin residuos, las personas no saben del manejo en campo y hay que tener constante supervisión de los productores. La fruta no se puede guardar por mucho tiempo debido a que se deteriora.</p>	<p><b>RESULTADOS</b> Los exportadores desean obtener gulupa de buen precio y calidad que les permita suplir las necesidades de los clientes y obtener más ganancias supliendo la demanda europea. Fidelizar los clientes a través de contratos anuales y crecer en cultivos propios para no depender 100% de productores externos</p>	

Fuente: Elaboración propia, basado en entrevistas a comercializadores y productores de gulupa (2022).

## Anexo 2. Método Persona.

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>NATIVA</b>
<b>Que motivaciones tiene:</b>	La empresa quiere mejorar la rentabilidad, aumentando el número de clientes en el exterior y por ende las exportaciones de gulupa. Para esto debe garantizar la calidad de las frutas que comercializa.
<b>Que preocupaciones tiene:</b>	Les preocupa la honestidad de los productores en cuanto al uso de productos químicos para el control de plagas y enfermedades en el cultivo de gulupa. Esto afecta los límites máximos de residuos que es lo más importante para el mercado europeo.
<b>Cuales son sus deseos:</b>	Tener mayor proporción de fruta orgánica con proveedores confiables que cuenten como mínimo con registro ICA y sellos requeridos en el exterior

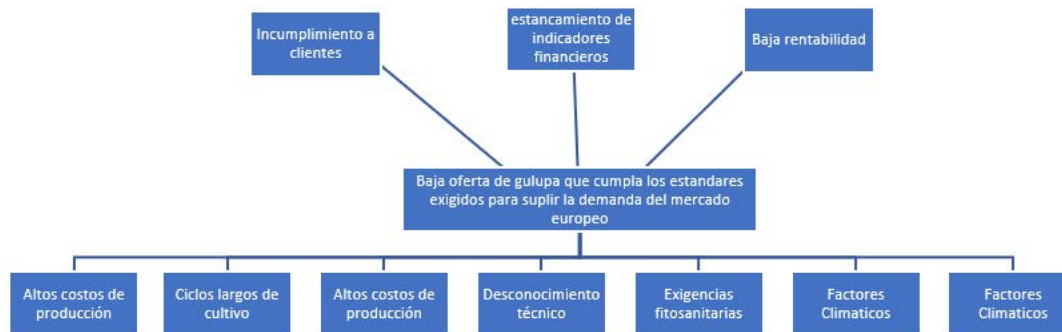
<b>Nombre de la empresa</b>	<b>COLOMBIAN PARADISE S.A.S</b>
<b>Que motivaciones tiene:</b>	Volverse más competitivo para mover grandes cantidades de fruta que sea confiable y certificada para generar confianza en sus clientes
<b>Que preocupaciones tiene:</b>	Que tengan devoluciones de los clientes, para ellos es muy importante la calidad, les preocupa el flujo de caja de los proveedores, por eso pagan pronto la producción.
<b>Cuales son sus deseos:</b>	Que la empresa crezca por lo tanto es necesario aumentar los clientes y proveedores de gulupa que cumpla con los estándares requeridos en el exterior

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>OCATI S.A</b>
-----------------------------	------------------

<p><b>Que motivaciones tiene:</b></p>	<p>Ocatí tiene claro que el mercado europeo es muy grande y que hay muchas oportunidades de crecimiento quieren que la empresa sea reconocida como la más grande exportadora de frutas exóticas de la mejor calidad, por lo tanto se enfoca mucho en los controles de calidad y buena logística.</p>
<p><b>Que preocupaciones tiene:</b></p>	<p>que no se cumpla con el volumen de fruta necesario para realizar la exportación (12 toneladas) y no poder cumplir con la demanda de sus clientes en Europa</p>
<p><b>Cuales son sus deseos:</b></p>	<p>Tener sus propios cultivos, contar con proveedores 100% confiables para garantizar la calidad de la fruta a exportar</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en entrevistas realizadas a las comercializadores de gulupa (2022).

### Anexo 3. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia, basado en entrevistas realizadas a las comercializadores y productores de gulupa (2022).

## Anexo 4. Entrevistas

<b>Entrevista Cliente 1</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	<p>Cliente potencial – Exportadora OCATI</p> <p>Ricardo Mora</p> <p>Coordinador de investigación y desarrollo</p>
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	<p>Con esta entrevista queremos garantizar que nuestra oferta de valor cumple con las expectativas de las exportadoras más relevantes del mercado que serían nuestros clientes</p>
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	<p>Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio ambientales.</p>
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	<p>“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.</p>
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p><b>¿Cuáles son los mayores problemas al comprar la gulupa?</b></p> <p>Lo más importante es el manejo de los productos plaguicidas principalmente que se usen moléculas no permitidas o que no se respeten los periodos de carencia, lo que se traduce en residuos en la fruta. Europa realiza continuos chequeos a los límites de residuos permitidos en la fruta y en este momento estamos en alerta en pasifloras</p>	
<p><b>¿Es frecuente que llegue a la exportadora fruta tratada con productos prohibidos?</b></p> <p>Claro que sí. Por lo que son muchos productores no falta el que reciba recomendaciones diferentes a las que nosotros damos como exportadora, algunas veces sobre dosifican los</p>	

productos o compran productos no permitidos. Esta es una situación recurrente que afecta la confianza en la calidad del producto exportado.

### **¿Como es la relación de las empresas exportadoras con los productores?**

En nuestro caso tenemos contratos con los productores que les garantizan que vamos a recibir la fruta producida; sin embargo, Ocati es la exportadora más exigente en cuanto al nivel de calidad esperado y por esta razón algunos productores prefieren vender su fruta a otras comercializadoras que castigan menos la calidad de la fruta en postcosecha. Por ejemplo, nosotros podemos devolver el 20% de la producción ya que no cuenta con los altos estándares de calidad que manejamos y otras exportadoras devuelven el 5 o 10%.

La ventaja de trabajar con nosotros es que somos serios en nuestros contratos, mientras otras exportadoras compran cuando el precio de la fruta esta alto y cuando está bajo no le compran y esta situación afecta al pequeño productor. No hay claridad o asesoría para que el productor haga el trabajo bien.

### **¿Para Ocati es importante tener productores certificados que cumplan con normas socio ambientales?**

Si. Ojalá fuera fruta orgánica. Se necesita una mayor infraestructura que significa una mayor inversión por hectárea y muchos productores no están dispuestos a asumir más costos de producción, pero la diferencia en precio es muy grande. Estamos hablando que la fruta se paga a 5.000 o 6.000 por kilo mientras que la fruta orgánica oscila entre 11.000 y 13.000 pesos el kilo. No es fácil, pero con compromiso y dedicación se logra obtener esta fruta que hace el negocio más rentable.

### **¿La gulupa se comporta bien en poscosecha?**

La exportadora requiere que la gulupa dure más de 30 días después de la cosecha y adicionalmente que salga para épocas de alto consumo como lo son los meses de primavera y otoño.

### **¿Como son las negociaciones con los pequeños productores?**

Para el caso de Ocati manejábamos un contrato con un precio único pero debido al costo de los insumos, variabilidad del dólar, crisis logística, etc entonces vamos a entrar en el mismo esquema de los demás que es precio techo y precio piso.

### **¿Como se ve el entorno internacional para el cultivo de Gulupa?**

Ahorita en Colombia hay muchos productores y varias exportadoras y el nicho de mercado no ha crecido como se esperaba principalmente para los meses de bajo consumo. Hay empresas serias y constantes y hay otras de garaje que no cumplen los acuerdos y se mueven a vender la fruta donde les paguen un poco más o que dejan votado el cultivo en la época de baja demanda. El panorama es que este cultivo es una oportunidad interesante. Aunque falta apoyo institucional principalmente en cuanto a medición de límites de residuos

### **¿Cuáles serían las características de un productor ideal para Ocati?**

Un productor ideal debe tener dinero para la inversión

Que haga caso a las recomendaciones brindadas por ocati

Que diga siempre la verdad

Que sea transparente y honesto en cuanto al negocio, que cumpla todas las cláusulas del contrato y la más importante es la del uso de plaguicidas

### **¿Como ves el futuro cercano del negocio?**

El cultivo de gulupa continúa siendo una oportunidad interesante para invertir. Se sigue moviendo y cada vez se mueve más hacia las certificaciones sociales, ambientales, trato justo etc

### **¿Como percibes la oferta de la gulupa?**

Ya se está normalizando el tema de siembras nuevas porque había mucha especulación por el nuevo gobierno, pero ya se ve una tendencia de volver a invertir en este cultivo

<b>Entrevista Cliente 2</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	<p>Cliente potencial – Colombia Paradise</p> <p>Carlos López</p> <p>Coordinador proveedores de fruta</p>
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	<p>Con esta entrevista queremos garantizar que nuestra oferta de valor cumple con las expectativas de las exportadoras que serían nuestros clientes</p>
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	<p>Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio ambientales.</p>
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	<p>“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.</p>
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p>¿Cuáles son los mayores problemas al comprar la gulupa?</p> <p>La trazabilidad de productos químicos es la mayor limitante otro punto importante es que el productor cuente con registro ICA como predio exportador. Otro problema que se presenta es que muchos productores pequeños no cuentan con las certificaciones cada vez más exigidas de global gap, Rainforest y grasp.</p> <p>¿Es frecuente que llegue a la exportadora fruta tratada con productos prohibidos?</p> <p>Si. Es una realidad frecuente que muchos productores de gulupa se asesoren de gente no especializada en esta área y hagan aplicaciones con productos que a pesar de estar con registro ica en colombia no son permitidos en Europa.</p>	



¿Como es la relación de las empresas exportadoras con los productores?

Se realizan contratos de compra de fruta a un precio establecido durante todo un año. Se brinda asesoría técnica tanto en fertilización como en la aplicación de productos fitosanitarios. Se realiza adicionalmente un acompañamiento y asesoría para la implementación de normas como Rainforest, global gap, grasp, smeta etc. A diferencia de otras comercializadoras tenemos un margen de permisibilidad mayor lo que significa mejores ingresos para los productores que trabajan con nosotros, es decir, no les castigamos tan duro la calidad de la fruta.

¿Para Colombia Paradise es importante tener productores certificados que cumplan con normas socio ambientales?

Claro que si porque nuestros principales clientes están en Europa y muchos exigen cumplimiento de las normas para la compra de la fruta.

¿La gulupa se comporta bien en poscosecha?

Si se comporta bien. Se comporta mejor que la granadilla y la curuba. La ventaja que tiene la gulupa sobre otras pasifloras es que a la altitud a la que se siembra es mucho más manejable la mosca de la fruta en comparación con otras pasifloras como maracuyá en donde el limitante para exportar es el número de aplicaciones y las moléculas necesarias para controlar esta plaga. El mayor consumo de la gulupa se da en las estaciones de primavera y otoño por eso es necesario garantizar la producción para estas fechas ya que la fruta no se puede guardar tanto tiempo en cuarto frio.

¿Como son las negociaciones con los pequeños productores?

Hay contratos a un año con productores que presentan registro ICA. Si el proveedor cuenta con certificaciones adicionales al registro ICA se puede manejar contrato donde tiene el precio puede incrementar.

¿Como se ve el entorno internacional para el cultivo de Gulupa?

Ahorita muchos productores pequeños se están retirando del mercado precisamente porque las exportadoras no reciben fruta no confiable y los costos de producción son más altos y se incrementan para manejar una fruta confiable. Hay algunas exportadoras pequeñas que están afectando el mercado a nivel europeo porque reciben fruta con trazas de residuos de plaguicidas y esto ha hecho que las autoridades se pongan en alerta realizando constantemente muestreos y poniendo en peligro la posibilidad de exportación a Europa.

¿Cuáles serían las características de un productor ideal para Colombia Paradise?

Honestidad, que tengan al menos dos hectáreas en producción, que cumpla con los requerimientos de aplicaciones fitosanitarias. Que envíe las remisiones oportunamente de acuerdo con los protocolos establecidos en la empresa.

¿Como ves el futuro cercano del negocio?

En este momento la situación esta compleja, sin embargo, nosotros contamos con la posibilidad de mantenernos en el mercado por ser una empresa responsable y confiable para nuestros clientes en Europa

¿Como percibes la oferta de la gulupa?

Veo que muchos productores pequeños se están retirando y esta es una buena oportunidad para grandes y serios inversionistas

<b>Entrevista Cliente 3</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	Aliado clave – Proveedor agroindustria Andrés Valenzuela Dueño de una tienda de agroinsumos en la zona del Sumapaz
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Con esta entrevista queremos garantizar que estamos teniendo en cuenta todos los proveedores necesarios para tener un cultivo de gulupa con calidad de exportación
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio medio ambientales.
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio medio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p>¿Después de conocer nuestra idea de negocio y la propuesta de valor qué opinión tiene al respecto?</p> <p>Es una muy buena idea. El reto es materializarla con niveles adecuados de inversión. Porque lo digo. Muchos productores tienen la misma idea, pero al momento de revisar las inversiones quieren que todo sea lo más barato y como dice el refrán lo barato sale caro. Muchos productores quieren hacer ahorros que al final se traducen en menor calidad de la fruta. Por ejemplo, disminuyen fertilización, aplican dosis de los productos fitosanitarios más bajas que las dosis recomendadas, en cuanto a infraestructura compran plásticos de segunda o que no cumplen las especificaciones técnicas y cuando llegan los problemas de plagas ahí si buscan culpables. Entonces, como idea me parece buena, pero para la ejecución se necesita plata.</p> <p>¿De qué inversión se está hablando por hectárea año?</p> <p>Hablamos de al menos 120 millones por hectárea entre arriendo de la tierra, plantas, fertilización, insumos fitosanitarios, infraestructura, mano de obra, etc.</p>	

¿Cuáles son los principales insumos que debemos tener en cuenta para tener un cultivo de gulupa de exportación?

Como mencione, la tierra, el acondicionamiento de la tierra para la siembra, el material vegetal que ojalá sea por injerto y de una procedencia conocida para después no tener líos de virus y plagas, fertilización, productos para la protección de cultivos, mano de obra, plásticos, tutoraje, yo apoyo a muchos productores de la región en lo que es insumos.

¿Cuáles son los mayores problemas del cultivo de la gulupa?

A mí me parece que el mayor problema del cultivo es la mentalidad de los pequeños productores que esperan producir como lo han hecho toda la vida como si fuera un negocio local cuando es totalmente diferente cuando se trata de la exportación.

Otro reto grande es el control de plagas y enfermedades que cuando llegan pueden tener efectos devastadores. Yo he visto a varios amigos perder toda la plata invertida porque la fruta salió cuando no era, la exportadora les quedo mal o no les recibió la fruta por encontrar residuos de algún plaguicida no permitido. Aunque también he visto muchos ejemplos de productores que han sacado sus familias adelante y que han sido muy exitosos.

¿Se cuenta con insumos que cubran el hecho de no poder aplicar muchos químicos?

Cada vez existen más productos biológicos y bioracionales lo que pasa es que hay que aplicarlos de manera preventiva porque no actúan igual que un químico y esto a veces no lo entienden los productores. Como no ven problemas dejan de aplicar y cuando se dan cuenta el cultivo está lleno de hongos y ya los productos biológicos difícilmente funcionan. Toca productos químicos y ahí empieza el problema por el tema de los residuos. Si me lo pregunta yo no veo viable tener gulupa cero químicos, pero hay quienes dicen que si es posible y que les pagan muy bien la fruta

¿Usted ofrece crédito a los pequeños productores?

Si pero depende. Ya varias veces he perdido mucho dinero entonces los requerimientos son estrictos para que yo les de crédito a los productores. Yo los entiendo porque hay exportadoras que pagan a la semana siguiente mientras que otras pagan a las 6 u 8 semanas, pero ya me ha pasado y he perdido hasta amigos. Así que negocios son negocios y si cumplen con los requisitos yo les doy facilidades de pago y si no ni modos

¿Usted considera que es importante tener certificaciones socio medio ambientales?

Si claro. Cada vez las exigen más. Lo que pasa es que no es fácil para el pequeño productor porque es engorroso, son muchos documentos los que se deben llenar, vale plata, tienen muchas restricciones y siendo honestos el trabajo en el campo ha sido sin contratos y todas esas cosas. Es un tema de palabra y valor del jornal entonces no es fácil. Tampoco es fácil cuando el clima no ayuda y los cultivos se llenan de plagas y enfermedades y los productores se sienten amarrados sin poder aplicar algo porque tiene prohibición. También para mí como proveedor es un reto porque el control químico ofrece 90 o 100% de control mientras que los biológicos 50 máximo 60% de control entonces me ha tocado buscar los mejores productos biológicos para ofrecer pero no falta el cliente que dice que eso no sirvió para nada etc.

¿Como se ve el entorno internacional para el cultivo de Gulupa?

Yo veo que muchos productores están cansados del cultivo por la cantidad de requerimientos de las comercializadoras, pero ahí siguen con menos área tal vez. Si continúan es porque aún es rentable y siguen comprando insumos típicos para el cultivo de gulupa aunque algunos están moviéndose hacia otros cultivos como granadilla para consumo local que también lo pagan bien sin tantas restricciones obvio no la misma cantidad de dinero.

¿Como ve su negocio en un futuro cercano?

Yo como proveedor me he tenido que ajustar a las exigencias de las exportadoras entonces ha tocado buscar más productos biológicos y extractos de plantas para el control de enfermedades. Esa no es una tarea fácil pero ahí vamos. Igual todavía es un buen negocio porque se nota que se están haciendo inversiones para siembras de gulupa, así que aunque todos se quejen aún siguen produciendo porque aún están ganando dinero. Lo que veo es que cada vez más el negocio va a ser para fruta orgánica y eso si es un reto gigante para el pequeño productor

<b>Entrevista Cliente 4</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	<p>Experto en sostenibilidad</p> <p>Laura Rubio</p> <p>Sustainable and Responsible business lead en una empresa multinacional de agricultura</p>
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	<p>Con esta entrevista queremos garantizar que estamos teniendo en cuenta todos los aspectos necesarios para tener un negocio sostenible de producción de gulupa para exportación</p>
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	<p>Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio medio ambientales.</p>
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	<p>“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio medio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.</p>
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p>¿Después de conocer nuestra idea de negocio y la propuesta de valor qué opinión tiene al respecto?</p> <p>Me parece una idea de negocio estratégica e inteligente al estar pensando en las tendencias de mercado y preferencias y/o exigencias de los consumidores. El tema de sostenibilidad en los negocios está en auge y para poder mantenerse en los mercados debe ser incorporado.</p> <p>¿Desde su punto de vista cuales son los aspectos claves para tener un negocio sostenible y exitoso?</p> <p>Para que la creación de un negocio sostenible y exitoso es muy importante lograr la articulación de tres componentes indispensables: el ambiental, social y económico. Cada vez se torna más relevante el tema de tener buenas prácticas ambientales y sociales, pero estas deben ir muy engranadas con el modelo de negocio para que este sea rentable y se garantice su perduración.</p>	

Es muy importante que la sostenibilidad haga parte de la misión y visión del negocio, y este incorporada a la estrategia de valor de este.

¿Cuáles considera que son las mayores amenazas para nuestra idea de negocio?

Creo que una de las grandes amenazas que pueden enfrentar es el lograr un correcto manejo fitosanitario del cultivo, así como las variables climatológicas que impactan directamente la cosecha. La gulupa es un cultivo exigente y de 'alto riesgo', principalmente por tres problemas fitosanitarios complicados que puede presentar: la virosis, el fusarium y el complejo roña.

¿Usted considera que es importante tener certificaciones socio medio ambientales?

Si, considero que para el negocio de agroexportaciones es muy relevante las certificaciones de sostenibilidad, ya que cada vez son mayores las exigencias que enfrenta la industria agroalimenticia por parte de los diferentes mercados, en especial el europeo. Las certificaciones de sostenibilidad se convierten en aquel mecanismo que le garantiza y le da cierta tranquilidad al consumidor, sobre las prácticas agrícolas empleadas en campo incluyendo las laborales y las relacionadas con comunidades circundantes al negocio.

Anteriormente, el tener una certificación de sostenibilidad lograba diferenciar el producto agrícola en el extranjero y conseguir primas diferenciales; hoy en día es lo mínimo con lo que se debe contar para acceder al mercado y mantenerse en él.

¿Qué otros aspectos debemos tener en cuenta para implementar nuestra idea de negocio de forma exitosa?

Creo que es muy importante más allá del tema de certificaciones siempre considerar e incorporara en el negocio innovación y tecnología. Esto se traduce a tener procesos bien estructurados y organizados, con tecnología que haga más eficiente la producción, optimizando recursos y permita buena calidad y productividad.

Así mismo esto significa el conocer el mercado, analizar las tendencias y conocer la competencia para ser capaces de ofrecer un bien diferenciado e ir migrando e innovando de acuerdo con las exigencias y tendencias del mercado. La innovación y la mejora continua son aspectos fundamentales para que el negocio siga el camino del éxito consiguiendo resolver mejor que nadie las múltiples necesidades y exigencias de los clientes.

¿Como se ve el entorno internacional para un negocio de este tipo?

El entorno internacional para un negocio de este tipo se ve muy favorable ya que los consumidores, principalmente en Europa, cada vez son más conscientes de lo que hay detrás de sus productos agrícolas y están dispuestos a pagar más por productos orgánicos y/o que garanticen tener el menor impacto ambiental y buenas prácticas sociales.

Así mismo, en Europa están trabajando en el Green Deal, un proyecto de ley que busca la reforma institucional y la readaptación de las políticas encaminándolas hacia la sostenibilidad. En este se incluye una estrategia de Farm to fork para transformar la agricultura y se incluyen dentro de varios objetivos los siguientes:

Lograr que el 25 % de la agricultura de la UE sea orgánica para 2030.

- Reducir en un 50% el uso de pesticidas para 2030.
- Reducir el uso de Fertilizantes en un 20% para el 2030.

¿Como ve el futuro cercano de este negocio en las actuales condiciones del país?

Lamentablemente en el caso de Colombia, siendo un país agrícola, el mercado orgánico no es muy valorado por los consumidores, dado a las condiciones socioeconómicas del país. Esto hace que lo prioritario en muchas ocasiones sea la alimentación de bajo costo más que la alimentación saludable y sostenible.

Esto sumado a la parte cultural del país, en donde la agricultura no es valorada como debería ser, hay carencia de conciencia en todos los actores de la cadena de suministro (productores-logísticos-canales de venta) y en el consumidor final de que el cuidado del medio ambiente es fundamental para lograr verdaderos alimentos biorreguladores; así como falta de empoderamiento del agricultor en el reconocimiento del valor de su trabajo y la verdadera importancia de cultivar alimentos saludables.



<b>Entrevista Cliente 5</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	Empresario inversionista en diferentes tipos de negocio David Ceballos
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Con esta entrevista queremos garantizar que estamos teniendo en cuenta todos los aspectos necesarios para tener un negocio sostenible de gulupa para exportación
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio medio ambientales.
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio medio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p>¿Después de conocer nuestra idea de negocio y la propuesta de valor qué opinión tiene al respecto? Por el lado de sostenibilidad me parece importante e interesante porque se está invirtiendo en el campo no solo para la producción de la fruta sino también en la tecnología que se requiere para obtener fruta de exportación. Adicionalmente el nuevo gobierno está impulsando el desarrollo del campo por lo que pudiera ser más viable el negocio si el gobierno dispone de recursos que apoyen el crecimiento del sector agropecuario</p> <p>¿Cuáles consideras son las mayores problemáticas para un negocio de exportación? La principal problemática es el tema de permisos por la burocracia que se tiene para los procesos de exportación. La parte logística también puede llegar a ser limitante por temas de costos actuales. Importante tener buenos clientes a quien vender la producción. Una variable importante para tener en cuenta es el volumen de producción porque puede ser que la demanda sea muy alta y no se alcance a cubrir con la producción local. Es necesario revisar y hacer bien el ejercicio de costos para garantizar la rentabilidad del negocio.</p> <p>¿Cuáles considera que son las mayores amenazas para nuestra idea de negocio? Productos sustitutos, pandemia, guerra en Europa, condiciones ambientales inciertas, recesión</p>	

¿Usted considera que es importante tener certificaciones socio medio ambientales?

Si. Es más, esta es la ventaja que tiene la idea de negocio que aquí se presenta. Realmente los europeos están dispuestos a pagar una fruta de excelente calidad sin presencia de residuos químicos.

¿Qué otros aspectos debemos tener en cuenta para implementar nuestra idea de negocio de forma exitosa?

Los aspectos para tener en cuenta son además de los costos de producción son temas de impuestos, inflación, mano de obra, costos de transporte que es dependiente del precio del combustible, la financiación y el flujo de caja ya que se deben conocer los recursos de capital de trabajo para que la operación sea continua y tener muy clara la proyección del flujo de caja necesario para que el negocio tenga liquidez. Actualmente la financiación es cara por las tasas de interés entonces es necesario garantizar que se va a cubrir cualquier préstamo sin necesidad de sacrificar margen.

¿Como se ve el entorno internacional para un negocio de este tipo?

Siendo que el negocio está pensado para tener clientes en Europa es importante tener presente como está la economía de dichos países. Esto es importante para saber si hay posibilidad de comprar fruta importada. Esto lo menciono debido a la crisis energética por la que está atravesando actualmente parte de Europa.

¿Como ves el futuro cercano de este negocio en las actuales condiciones del país?

El peligro número uno es que debido a la devaluación de la moneda y al contexto macroeconómico mundial se incrementen los costos de mano de obra por la proyección de incremento en el salario mínimo para el 2023 que puede hacer que la producción se encarezca demasiado.

<b>Entrevista Cliente 6</b>	
<b>Grupo de interés:</b>	Empresario de Gulupa Oscar Munevar Inversionista en cultivos de gulupa
<b>Objetivo de la entrevista:</b>	Con esta entrevista queremos garantizar que estamos teniendo en cuenta todos los aspectos necesarios para tener un negocio sostenible de gulupa para exportación
<b>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</b>	Se necesita gulupa que cumpla con estándares internacionales socio medio ambientales.
<b>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</b>	“Somos emprendedores que creemos en la agricultura y amamos el trabajo en el campo y queremos producir gulupa para exportación cumpliendo con todos los estándares socio medio ambientales para ofrecer una fruta de excelente calidad al mercado europeo, generando empleo en nuestro país y demostrando que si se puede obtener una producción sostenible de esta exquisita fruta y por esta razón necesitamos hacerle unas preguntas.
<b>Preguntas a realizar:</b>	
<p>¿Después de conocer nuestra idea de negocio y la propuesta de valor qué opinión tiene al respecto?</p> <p>Me parece una muy buena idea. Sin embargo, desde mi experiencia considero que lo más importante es tener una exportadora de confianza. Lo menciono puesto que en mi caso realice un contrato con un contrato con una exportadora que me decía que el 40% de mi producción no cumplía para ser de exportación así que solo me pagaba el 60% de la producción. Una vez decidí enviar a otra exportadora y resulta que el 95% era exportación. Es decir, que la primera exportadora no estaba siendo justa ni honesta conmigo por esta razón perdí mucho dinero.</p> <p>¿Desde su punto de vista cuales son los aspectos claves para tener un negocio sostenible y exitoso?</p> <p>Lo clave es tener un encargado técnico del cultivo que conozca y siga los lineamientos para las aplicaciones. En mi caso la persona a cargo decidió de forma arbitraria realizar una aplicación con un producto que no se debía y nos vetaron más de tres meses en la exportadora. Este es un punto crítico en el manejo de este cultivo. Importante estar cerca del cultivo. En mi caso el</p>	

cultivo queda en un pueblo pequeño de Boyacá y a mí se me dificultaba ir a visitarlo. Es un negocio que requiere que estes ahí de tiempo completo principalmente en lo técnico. La infraestructura es importante. En mi caso creo que hice una infraestructura muy completa, pero a la vez innecesaria y cara con semi techo es más que suficiente para tener un buen cultivo y unos costos de producción razonable. Por otra parte, dar cumplimiento a todas las normas medio ambientales asegura un negocio rentable y sostenible. Los europeos pagan muy bien la fruta y si es orgánica mejor

¿Cuáles considera que son las mayores amenazas para nuestra idea de negocio?

La mayor amenaza como lo mencione que la exportadora no sea honesta y pague la fruta como debe ser, lo puede llevar a uno a la quiebra. Muy importante revisar los contratos, las condiciones y las cláusulas.

Otra amenaza importante en este momento en particular es el tema de financiación del proyecto a menos que cuenten con un capital aproximado de 140 millones/ha. Si no se tienen los recursos en este momento las tasas de interés están muy altas y es más difícil tener un crédito.

Por otro lado, dependiendo de la zona donde este el cultivo conseguir mano de obra confiable no es tan fácil ya que mucha gente no quiere trabajar en el campo

¿Usted considera que es importante tener certificaciones socio medio ambientales?

Como ya lo mencioné tener una fruta confiable siempre va a ser una excelente llave de entrada a las negociaciones con las exportadoras y adicionalmente son tantos los requerimientos de los consumidores que entre más certificaciones más precio por kilo se tendrá

¿Qué otros aspectos debemos tener en cuenta para implementar nuestra idea de negocio de forma exitosa?

¿Como se ve el entorno internacional para un negocio de este tipo?

Yo veo que los europeos les encantan las frutas exóticas y la gulupa ya lleva varios años ganándose un espacio entre las preferencias así que considero que el mercado continuará creciendo de forma orgánica y que es un cultivo rentable para las personas que hacemos bien las cosas

¿Como ves el futuro cercano de este negocio en las actuales condiciones del país?

Yo creo que apenas se posicionó el actual gobierno hubo mucha incertidumbre y la gente tenía miedo de invertir, pero creo que ya poco a poco se están reiniciando siembras y el que haya estado en este negocio por varios años sabe que hay años buenos y otros no mucho pero al final del ejercicio si es rentable.