

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
UCHUVA TIPO EXPORTACIÓN**

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Mauricio Mejía Gartner

Mauricio Alberto Escobar Castaño

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de ciencias administrativas y agropecuarias

Administración de empresas agropecuarias

Caldas, Antioquia

2012

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	7
Resumen ejecutivo	9
Objetivos generales	10
Objetivos específicos	10
Localización	11
Presentación del equipo emprendedor	11
Área de trabajo	11
<i>Compras</i>	11
<i>Gestión humana</i>	12
<i>Ventas</i>	12
<i>Contable y financiera</i>	12
<i>Experiencia de trabajo</i>	12
Potencial del mercado en cifras	13
Ventaja competitiva y propuesta de valor	13
Inversiones requeridas	14
Proyecciones de ventas y rentabilidad	14
Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	15
Mercadeo	16
Investigación de mercados	16
Estrategia de mercadeo	17
Análisis técnico- operativo	18
Organizacional y legal	21
Organizacional	21
Legal	23
Gastos de constitución	25
Financiero	26
Impacto del proyecto	27
Referencias	28

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Estado de resultados proyectado	14
Tabla 2. Ficha técnica uchuva	18
Tabla 3. Matriz MECA	22

Lista figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama.	23

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Presupuestos, proyecciones, flujo de caja, balance general, indicadores financieros.	
Apéndice B. Identificación de exportadores de uchuva en el Oriente de Antioquia para la comercialización de uchuva, en el marco del proyecto de creación empresarial para la producción de uchuva para exportación.	29
Apéndice C. Identificación de comercializadores de semilla para el suministro de material de propagación de uchuva, en el marco del proyecto de creación empresarial para la producción de uchuva para exportación.	30

Resumen

Agropecuaria MMG se creará para producir uchuva, su orientación es satisfacer parte de una demanda creciente en los mercados internacionales por esta fruta exótica. Se pretende producir uchuva de excelente calidad, por lo tanto los principales productos del cultivo son la categoría extra y la primera. Los frutos de categoría extra se exportan con el cáliz o capacho que protege la baya en su interior, mientras que la categoría primera se comercializa libre de capacho y su destinación es el mercado nacional. Nuestros clientes serán los comercializadores de frutos exóticos ubicados en el Oriente Antioqueño y el Valle de Aburrá, quienes determinan el valor del producto por características de sanidad e inocuidad del producto; buenas prácticas de recolección, almacenamiento y transporte de la fruta.

Palabras clave: Plan de negocio, Uchuva, Uvilla, Physalis peruviana.

Abstract

Agricultural MMG will be created to produce uchuva, their orientation is to satisfy growing demand from international markets by this exotic fruit. It aims to produce high quality uchuva therefore major crop products are extra class and first. Extra Class fruit are exported with the chalice or calyx protects the berry inside, while the first category is sold free from calyx and their destination is the national market. Our clients are exotic fruits marketers located in Eastern Antioquia and Valle de Aburrá, who determine the value of the product for health and safety characteristics of the product, good practices collection, storage and transport of the fruit.

Keywords: Business Plan, Physalis, Uvilla, Physalis peruviana.

“Colombia es un país privilegiado por su posición geográfica, bañado por dos océanos y poseedor de todos los pisos latitudinales; lo cual posibilita el desarrollo de gran variedad de especies vegetales, las cuales, en su mayoría, no son tenidas en cuenta para mejorar las condiciones patológicas y económicas de la población”. (Grupo Latino Editores, 2009, p.48)

La uchuva (*Physalis peruviana* L.), en Colombia crece como planta silvestre y semisilvestre en zonas altas entre los 1.500 y los 3.000 m.s.n.m. Su fruto se destaca por un muy alto nivel de ácido ascórbico (vitamina C), B-caroteno (vitamina A) y en el complejo vitamina B; posee una alta concentración de proteína, fósforo y hierro. (Fisher, 2000, p.91-108) En la actualidad es una de las frutas exóticas más promisorias para el desarrollo del altiplano colombiano, pues en los últimos 12 años se ha venido destacando como un producto de exportación por excelencia. El valor de sus exportaciones asciende a unos US 20.000.000 anuales: el principal consumidor es Holanda (Países Bajos), destino de 4.017,8 toneladas de las 5.349,37 exportadas durante el 2011. (Colombia, AGRONET. 2012)

Además de sus cualidades nutricionales (vitaminas A, B y C), posee propiedades para purificar la sangre, elimina la albúmina de los riñones, reconstituye y fortifica el nervio óptico, limpia las cataratas, cura la diabetes, la artritis incipiente y alivia eficazmente las afecciones de garganta; es además calcificadora y se recomienda su uso en tratamientos de la próstata. (Grupo Latino Editores, 2009, p.48)

El cultivo de la uchuva a pesar de ser una especie frutícola que en los últimos tiempos viene tomando una importancia relevante por ser un producto de exportación, no ha tenido la acogida que los agricultores de las zonas altas del país deberían brindarle. Se puede afirmar que son relativamente pocos los cultivos establecidos en el país que se enmarcan dentro de un contexto de pequeños y medianos empresarios, teniendo en cuenta la gran demanda que comienza a darse por este producto, especialmente en países europeos. (Rodríguez C., Botia, 2000, p.91-108)

Es por lo anterior que se decide implementar un cultivo de uchuva en la subregión del Oriente Antioqueño, específicamente en el municipio de Rionegro, orientado a satisfacer parte de una demanda creciente en los mercados internacionales por esta fruta exótica, teniendo en cuenta aspectos de mercado, técnicos y financieros; con el fin de desarrollar de la mejor forma esta idea de negocio, y aprovechar las ventajas comparativas que la localización le otorga al proyecto: cercanía a la comercializadora CARIBBEAN EXOTICS en Marinilla, el clima, la disponibilidad de mano de obra, entre otras.

Resumen ejecutivo

Agropecuaria MMG se creará para producir uchuva, su orientación es satisfacer parte de una demanda creciente en los mercados internacionales por esta fruta exótica.

La uchuva es una baya carnosa en forma de globo, con un diámetro que oscila entre 1,25 y 2,5 centímetros y un peso entre 4 y 10 gramos, cubierto por un cáliz o capacho formado por cinco sépalos que le protege contra insectos, pájaros, patógenos y condiciones climáticas extremas.

- pH: 3,0 – 4,0
- °Brix: 14-15
- Además de sus cualidades nutricionales (vitaminas A, B y C)
- Posee propiedades para purificar la sangre, elimina la albúmina de los riñones, reconstituye y fortifica el nervio óptico, limpia las cataratas, cura la diabetes, la artritis incipiente y alivia eficazmente las afecciones de garganta; es además calcificadora y se recomienda su uso en tratamientos de la próstata.
- Pertenece a la familia de las Solanáceas y al género *Physalis*, cuenta con más de ochenta variedades que se encuentran en estado silvestre y que se caracterizan porque sus frutos están encerrados dentro de un cáliz o capacho.

Se pretende producir uchuva de excelente calidad, por lo tanto los principales productos del cultivo son la categoría extra y la primera. Los frutos de categoría extra se exportan con el cáliz o capacho que protege la baya en su interior, mientras que la categoría primera se comercializa libre de capacho y su destinación es el mercado nacional.

Nuestros clientes serán los comercializadores de frutos exóticos ubicados en el Oriente Antioqueño y el Valle de Aburrá, quienes determinan el valor del producto por características de sanidad e inocuidad del producto; buenas prácticas de recolección, almacenamiento y transporte de la fruta.

Objetivos Generales

Crear empresa.

Realizar satisfactoriamente las labores de la empresa, y poder ofrecer uchuva de excelente calidad.

Acumular la experiencia necesaria para iniciar un proyecto de creación empresarial y ser productores competentes de uchuva.

Generar nuevos empleos.

Objetivos Específicos

Producir uchuva de excelente calidad bajo un sistema de cultivo tecnificado, de manera que se cumplan con los estándares de calidad, sanidad e inocuidad.

Aplicar buenas prácticas de manejo en los procesos críticos que son: recolección, almacenamiento y transporte, para mantener la integridad de los frutos y no acarrear pérdidas en el proceso.

Investigar alternativas para dar a los productos del cultivo valor agregado, mediante certificaciones ambientales, de comercio justo y de buenas prácticas, que permitan incrementar los ingresos y las utilidades del negocio.

Aprovechar la vocación agrícola de los suelos y las ventajas comparativas de la localización de la empresa para desarrollar un proyecto rentable, sustentable y sostenible.

Localización

La uchuva (*Physalis Peruviana L.*) en Colombia crece en estado semisilvestre entre los 1.500 y 3.000 msnm, pero las mejores condiciones agroecológicas para su cultivo se encuentran entre los 1.800 y 2.800 msnm, con una temperatura promedio que oscile entre los 13 y 18°C, y una pluviosidad entre los 1.000 y 2.000 mm de lluvia anual bien distribuida, además, requiere una humedad relativa promedio de 70 a 80%. Resultan ideales los suelos ricos en materia orgánica, bien drenados y con un pH entre 5,5 y 7,0.

La localización es una variable crítica en cualquier actividad agropecuaria, razón por la cual Agropecuaria MMG se localizará en Rionegro, ya que es una zona óptima para la producción de uchuva por su clima, además la población en su mayoría es de vocación agrícola lo que favorece la consecución de talento humano capacitado. De igual manera el aeropuerto internacional José María Córdova, lo convierte en un lugar estratégico para las comercializadoras de productos agropecuarios, como flores, aromáticas, hortalizas y frutos exóticos; lo que representa para el proyecto la principal ventaja comparativa con otras zonas productoras de uchuva (costo de transporte de la cosecha para la venta).

Presentación del equipo emprendedor

Mauricio Mejía Gartner

Estudiante de Administración de Empresas Agropecuarias (Semestre 10).

Corporación Universitaria Lasallista

Fecha de nacimiento: 02/10/1987

Teléfono: (57) 321 800 75 73

Área de trabajo

Compras:

Corresponde realizar las compras de materias primas, insumos, maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo, mantenimiento y producción del cultivo. Ésta labor debe realizarse teniendo en cuenta el precio, la calidad y permisividad de las materias primas e insumos. Adicional debe dotar al personal y las instalaciones.

Gestión Humana

Llevar a cabo la consecución de personal, contrataciones, pago de salarios, descargos, inducciones, afiliaciones, entre otras que correspondan a la administración del talento humano de la empresa.

Ventas

Realizar todo lo relacionado con el mercadeo, buscar nuevos clientes, nuevas estrategias de venta y oportunidades de valor agregado.

Contable y financiera

Como representante legal del negocio debe manejar los dineros en caja, bancos, entre otros con los que cuente el negocio. Adicional debe definir los presupuestos de compras, producción e ingresos. Además de planear las fuentes de capital, destino de las utilidades, dividendos, entre otros que correspondan.

Experiencia de trabajo

Kibbutz Nir oz 6 meses en explotación de toros Holstein, venta de ropa y naranjas, actualmente propietario de 2 almacenes de ropa.

En la experiencia que he tenido, he fortalecido las características que considero más importantes como emprendedor de una empresa, en cuanto a tener buenas relaciones interpersonales y la facilidad para trabajar en equipo.

Potencial del mercado en cifras

Según el reporte estadístico de las exportaciones de uchuvas frescas de AGRONET, Colombia ha mantenido desde el 2005 un volumen de exportación constante, cercano a las 6.000 toneladas por año; sin embargo en el año 2010 éste volumen exportado disminuyó hasta las 5.300 toneladas, y para el 2011 ascendió a las 6.900, el reporte también indica un volumen exportado hasta mayo del presente año de 3.789 toneladas. El principal destino de las exportaciones colombianas de uchuvas frescas es Holanda (Países Bajos), quienes importan cada año aproximadamente el 70% de la producción nacional.

La oferta para los mercados internacionales que se obtendría con un cultivo de 5 hectáreas divididas en 4 lotes, alcanzaría para un máximo de producción de 58 toneladas de categoría extra cada año, con lo cual participaríamos a razón del 0,96% del promedio de las exportaciones nacionales anuales. Sin embargo como éste porcentaje no es representativo del volumen total nacional, nuestra orientación está en vender la producción a una empresa comercializadora, quienes se encargan de la clasificación, empaque y llevan a cabo todo el proceso de exportación de la fruta. En este orden de ideas cabe destacar que nuestro principal aliado para éste proceso será la comercializadora CARIBBEAN EXOTICS, pues tienen el mercado necesario para garantizar la compra de nuestra producción anual e incluso incrementar éste volumen.

Ventaja competitiva y propuesta de valor

Agropecuaria MMG como propuesta de valor pretende ofrecer al mercado uchuva que cumpla los más altos estándares de calidad, apoyados en un sistema de producción tecnificada, utilizando semilla certificada y prácticas de manejo agronómico adecuadas, de manera que la mayor parte de la producción obtenida se clasifique como categoría extra y primera.

Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 675.00	-\$ 18.750.389	\$ 2.101.054	\$ 32.339.277	\$ 65.008.262	\$ 57.654.837	\$ 16.096.921	\$ 37.669.747	\$ 39.264.416
<i>-Provisión de Impuesto</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 0</i>	<i>\$ 315.158</i>	<i>\$ 4.850.892</i>	<i>\$ 9.751.239</i>	<i>\$ 8.648.226</i>	<i>\$ 2.414.538</i>	<i>\$ 5.650.462</i>	<i>\$ 5.889.662</i>
Utilidad del Ejercicio	\$ 675.00	\$ 18.750.389	\$ 1.785.896	\$ 27.488.386	\$ 55.257.023	\$ 49.006.612	\$ 13.682.383	\$ 32.019.285	\$ 33.374.754

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Los rendimientos del proyecto generan una TIR del 14,35% frente a una tasa de oportunidad de un CDT del 4% efectivo anual. El valor presente neto del negocio es de \$ 46.348.120 y el periodo de recuperación de la inversión se alcanza al sexto año de puesto en marcha el negocio. Por lo anterior se afirma que es un proyecto viable en las condiciones que se describen en éste plan de negocio.

Mercadeo

Investigación de mercados

Las exigencias del mercado internacional obligan a que el empresario garantice la calidad del producto en términos fitosanitarios y de empaque, además de la continuidad de la oferta para que haya permanente abastecimiento, sobre todo en los meses de septiembre a febrero.

El objetivo del negocio es cultivar uchuva para su comercialización en fresco, bajo un sistema tecnificado, que permita producir esta fruta exótica cumpliendo los más altos estándares de calidad, sanidad e inocuidad.

La comercializadora CARIBBEAN EXOTICS, principal aliado por su cercanía al centro de producción, exporta grandes volúmenes de producción nacional de uchuva seleccionada previamente en campo como categoría Extra y en un estado de madurez de 3 (fruto de color anaranjado claro con visos verdes hacia la zona del cáliz) a 4 (fruto de color anaranjado claro), según la NTC 4580. Por cada hectárea se estima una producción anual de 8 toneladas tipo exportación en promedio, 2 toneladas en categoría I y 6 toneladas de categoría II. La uchuva debe ser transportada por el productor hasta la comercializadora, donde luego de la recepción del fruto, se realiza otro proceso de selección en el que se abre el capacho y se verifica el estado de la fruta, se descartan frutos de categoría II en adelante y ofrecen al productor la comercialización nacional de uchuva de categoría I, o si éste tiene un mejor mercado pueden devolver la producción diferente a la Extra. Actualmente la categoría Extra se paga a \$1.800 por kilogramo y categoría I a \$500 por kilogramo, pues en los meses de febrero a Junio la oferta del producto aumenta, la demanda del producto aumenta en el período de Septiembre a Enero donde la fruta escasea, reportando pago a proveedores de hasta \$2.400 por kilogramo de categoría extra a finales del 2011 y de \$800 por primera. CARIBBEAN EXOTICS S.A. opera con un período de

pago a proveedores de 15 días después de entregada la cosecha, el cual se realiza los día viernes a las 4 pm, cuando es un nuevo proveedor se reciben las cosechas de 15 días y se cancelan al mes vencido para la primera entrega, a partir de allí se continúa con los pagos quincenales.

Estrategia de mercadeo


La uchuva se comercializa actualmente como producto fresco en supermercados de cadena y plazas de mercado, además es muy frecuente su utilización en la preparación de productos procesados. El producto a nivel internacional se vende en puntos de venta exclusivos para frutas exóticas, en grandes supermercados, hoteles y restaurantes.

Existen certificaciones que como evidencian algunos productores de uchuva en Boyacá certificados en *Fairtrade (Comercio Justo)*, permiten mejorar la competitividad que en frutas exóticas puede ofrecer el país a nivel internacional. Es por lo anterior que en este proyecto se piensan implementar certificaciones que den al producto algún valor agregado.

La oferta para los mercados internacionales que se obtendría con un cultivo de 5 hectáreas divididas en 4 lotes, alcanzaría para un máximo de producción de 58 toneladas de categoría extra cada año, un volumen que no es representativo del volumen de exportación nacional anual, por lo tanto la comercialización de la producción se hace a una empresa comercializadora, quienes se encargan de la clasificación, empaque y llevan a cabo todo el proceso de exportación de la fruta. En este orden de ideas cabe destacar que nuestro principal aliado para éste proceso será la comercializadora CARIBBEAN EXOTICS, pues tienen el mercado necesario para garantizar la compra de nuestra producción anual e incluso incrementar éste volumen.

Análisis Técnico – Operativo

Tabla 2. Ficha técnica uchuva.

UCHUVA (PHYSALIS PERUVIANA)	
	<p>Descripción:</p> <p>La uchuva es una baya jugosa en forma ovoide, con un diámetro que oscila entre los 1,25 y 2,5 centímetros, y un peso entre los 4 y 10 gramos, cubierto por un cáliz o capacho formado por cinco pétalos que lo protegen contra las condiciones ambientales.</p> <p>Características:</p> <p>pH: 3,0- 4,0</p> <p>° Brix: 14- 15</p> <p>Alto contenido de vitamina A, B y C</p>
<p>Agroecología:</p> <p>La uchuva es una planta originaria del Perú, que crece en casi todos los altiplanos de los países tropicales y sub tropicales, en estado silvestre y semi silvestre, a alturas entre los 1.500 a 3.000 metros. Los suelos que más se recomiendan para su cultivo son los de estructura granular, textura areno- arcillosa con buen drenaje y alto contenido de materia orgánica, cuyo pH debe estar entre 5,5 y 6,8.</p>	
<p>Ecofisiología:</p> <p>La temperatura y la luz juegan un papel muy importante para su desarrollo, por lo tanto en Colombia la uchuva se cultiva en altitudes entre los 1.800 y 2.800 m.s.n.m., con temperaturas promedio entre 13°C y 15°C. Para obtener frutos de óptima calidad la intensidad lumínica debe ser equivalente a las 1.500 y 2.000 horas de luz al año. Las precipitaciones deben oscilar entre los 1.000 y 2.000 milímetros de lluvia bien distribuidos a lo largo del año, con una humedad relativa entre el 70% y el 80%.</p>	
<p>Manejo agronómico:</p> <p>Propagación; el sustrato para la germinación de las semillas debe estar bien suelto, por lo cual se recomienda utilizar una mezcla de tierra negra, materia orgánica y arena, en una proporción de 3:2:1. La germinación tarda de 10 a 15 días, luego que las plántulas tienen de 2 a 4 pares de hojas se trasplantan a bolsas y luego q las plantas alcanzan una altura de 20 a 25 cm se trasladan a campo (El proceso tarda aproximadamente 60 días).</p> <p>La preparación del terreno se realiza dependiendo las condiciones en que se encuentre el lote, siguiendo recomendaciones de un análisis de suelos.</p> <p>El período que transcurre desde la siembra en campo hasta la primera cosecha es en</p>	

promedio de 90 días, dependiendo la altitud, a mayor altitud mayor el período. Una vez llegada la primera cosecha, ésta es continua, lo que permite realizar recolecciones una o dos veces por semana, dependiendo del grado de madurez.

Las distancias de siembra que se determinó para la zona de Rionegro son de 2 metros entre plantas y 2,5 metros entre hileras, permitiendo una densidad de 2.000 plantas/ha.

Para la instalación del tutorado se utiliza el sistema en “V”, que consiste en colocar 2 repisas de 3 metros de largo enterradas formando una V y cada 7 metros otras 2 repisas, el sistema se puede manejar con 4 o 6 alambres n°12, a medida q la planta va creciendo el alambre mas bajo se ubica en la parte superior.

Mantenimiento del cultivo:

Realización de las diferentes actividades como son, la ejecución del plan de fertilización, podas sanitarias y de formación (Ésta actividad representa uno de los costos más altos en mano de obra, dada su alta periodicidad), y el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades MIPE.

Cosecha:

La recolección de los frutos es manual, éstos se depositan sin ninguna clasificación en canastas plásticas con capacidad de 20 kilogramos. Se debe realizar la recolección cuando el fruto presente un color anaranjado claro con visos verdes hacia la zona del cáliz o sea un fruto de color anaranjado claro (Grado de madurez 3 y 4, según la Norma Técnica ICONTEC No. 4580), durante la cosecha se deben descartar frutos con daños causados por plagas y enfermedades que impidan su comercialización, éstos se depositan en otro recipiente.

Poscosecha:

La comercialización de la fruta debe realizarse durante las siguientes 12 horas después de la cosecha, de lo contrario deberá almacenarse a una temperatura de 4°C y 12% de humedad relativa. Se debe realizar el acopio de las canastas plásticas de 20 kilogramos y transportarlas lo antes posible a la comercializadora, con el fin de evitar problemas de rajaduras, hongos en el cáliz, hongos en el fruto, ablandamiento, pudrición y cambios sensoriales.

Tabla nutricional:

Contenido por cada 100.g

Calorías	4
Agua	9.6g
Proteína	0.1g
Grasa	0.4g
Carbohidratos	3.1g
Fibra	0.8g
Ceniza	0.0g
Calcio	0.0g
Fósforo	8 mg
Hierro	0.2mg
Vitamina A	48U.I.
Tiamina	0.18mg
Riboflavina	0.03mg
Niacina	0.3mg

Acido ascórbico	6mg
-----------------	-----

Usos:

En la actualidad se encuentran diferentes productos procesados a partir de la uchuva como la mermelada, la uchuva pasa y los confites de uchuva cubiertos de chocolate. Por sus características puede ser procesada para jugo, néctar, pulpa y otros productos con azúcar como el bocadillo.

Para la producción de uchuva se requiere un kilogramo y medio de semillas (Por kilogramo se obtienen 40.000 plántulas), que deberán ser certificadas para garantizar la calidad del mismo. Para realizar un control es necesario tomar una muestra de 20 semillas, las cuales se seccionan con un bisturí y se examina su tejido interior, la semilla viable se la define como aquella semilla cuyo tejido interno presenta una consistencia blanda y una coloración blanca o crema, por otro lado la semilla vana presenta su tejido seco y de color marrón. Entonces se procede a contar el número de semillas viables y se divide sobre el total de la muestra para obtener el porcentaje de viabilidad.

Adicional se requieren 12.500 bolsas plásticas que deben ser en polietileno negro no reciclado, de media a una libra de capacidad (8x16 cm o 9x18 cm).

Los insumos necesarios para el cultivo son: Insecticida líquido, Fungicida líquido, Adherente para aplicación del fungicida, Micorrizas. Además es necesario el uso elementos menores, fertilizantes NPK (10-30-10), NPK (15-15-15), Nitrato de Potasio, y Cal Agrícola.

Para garantizar la calidad de los factores de producción se debe revisar la integridad del empaque y del producto, la marca, y para algunos insumos el registro de venta otorgado por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario).

Organizacional y legal

Organizacional

Agropecuaria MMG tiene como razón social ser una empresa productora de uchuva, con el objetivo fundamental de cosechar frutos que cumplan con los más altos estándares de calidad, sanidad e inocuidad, permitiendo incursionar en la cadena productiva de la uchuva colombiana para su comercialización en los mercados internacionales; implementando un cultivo bajo un sistema de producción tecnificada, donde se integren nuevos conocimientos agronómicos que permitan incrementar el volumen de frutos categoría extra.

Los objetivos de la empresa son:

- Crear valor para los accionistas del proyecto, constituyendo una empresa rentable y sostenible en el tiempo.
- Producir uchuva de excelente calidad bajo un sistema de cultivo tecnificado, de manera que se cumplan con los estándares de calidad, sanidad e inocuidad.
- Aplicar buenas prácticas de manejo en los procesos críticos que son: recolección, almacenamiento y transporte, para mantener la integridad de los frutos y no acarrear pérdidas en el proceso.
- Investigar alternativas para dar a los productos del cultivo valor agregado, mediante certificaciones ambientales, de comercio justo y de buenas prácticas, que permitan incrementar los ingresos y las utilidades del negocio.
- Aprovechar la vocación agrícola de los suelos y las ventajas comparativas de la localización de la empresa para desarrollar un proyecto rentable, sustentable y sostenible.

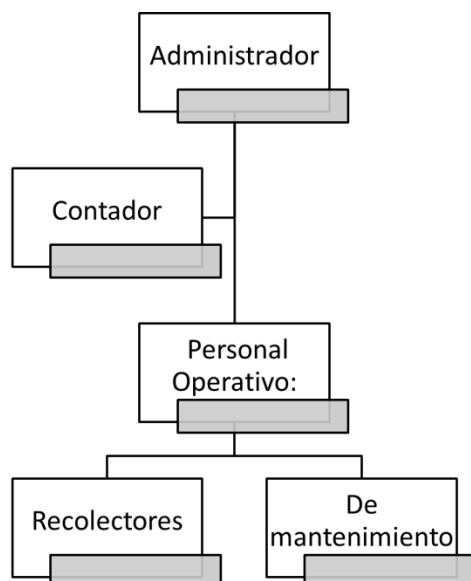
Para cumplir estos objetivos es necesario realizar un análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir y Afrontar), acorde a las actividades del negocio.

Tabla3. Matriz MECA.

MANTENER	EXPLORAR
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de producción tecnificada. - Buenas prácticas agrícolas. - Buenas prácticas de manejo. - Buen clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas de mercado para la uchuva de primera y segunda. - Certificaciones para valor agregado. - Nuevas técnicas y prácticas de manejo agronómico y en los procesos.
CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Frutos cosechados a destiempo. - Procesos críticos posteriores a la cosecha de los frutos (Recolección, transporte, almacenamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio climático. - Problemas fitosanitarios (Plagas y enfermedades). - Pérdidas económicas.

El equipo directivo lo conforma el o los socios del proyecto. Las decisiones que se tomen en las reuniones del equipo directivo establecen, en conjunto con la administración del negocio, las políticas de control en los diferentes procesos, además de los indicadores de gestión y de calidad.

Figura 1. Organigrama.



El administrador y único socio actual, Mauricio Mejía Gartner, quien además de ser el representante legal de la sociedad, participará de la distribución de las utilidades del negocio, por lo tanto sus ingresos no están definidos como salario.

Se requiere para el proyecto la contratación, en un nivel máximo de producción, de cuatro operarios quienes devengan un salario mínimo legal, que incluyendo parafiscales, auxilio de transporte y demás prestaciones sociales de ley, asciende a \$ 925.406 para el año 2012.

Legal

Agropecuaria MMG se constituirá como sociedad por acciones simplificada (S.A.S), a través de documento privado autenticado y matriculado en cámara de comercio, con vigencia indefinida. Los socios, responsables hasta el monto de sus aportes, cuentan con acciones de voto singular. El capital suscrito se estima será de 50'000.000, cuyo plazo para ser pagado no excederá de dos años, según la legislación para éste tipo de sociedades.

Legislación aplicable a la organización:

- Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

- Código de comercio.
- Constitución Política de Colombia.
- Código Sustantivo de Trabajo.
- Plan de ordenamiento territorial.
- Concesiones y permisos otorgados por la corporación autónoma competente CORNARE, y se dará cumplimiento a las normas que ésta entidad responsable de la gestión, control y promoción de los recursos ambientales de la región, considere.

- Ley 1252, 2008. Por la cual se dictan normas prohibitorias en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1196, 2009. Por medio de la cual se aprueba el “Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes”.

- Ley 822, 2003. Por la cual se dictan normas relacionadas con los Agroquímicos Genéricos.

- Ley 811, 2003. Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

- Ley 607, 2000. Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica

Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Gastos de constitución

Los gastos de constitución se realizarán en la cámara de comercio del Oriente antioqueño, básicamente son el registro mercantil y los impuestos, y se provisiona \$ 1'000.000 para dichos gastos.

Financiero

Se construyen, a partir de supuestos económicos y de mercado, el capital de trabajo que se requiere para montar el negocio, las inversiones previstas en bienes de capital, el flujo de caja y los demás estados financieros. Con el fin de realizar una evaluación financiera del proyecto.

Ver: [Apéndice A. Presupuestos, proyecciones, flujo de caja, balance general, indicadores financieros.](#)

IMPACTO DEL PROYECTO

El impacto económico y social, se relaciona directamente con la generación de nuevos empleos directos e indirectos requeridos por el proyecto, la inversión de capital en el sector agropecuario y las diferentes oportunidades que se identifiquen durante el desarrollo del plan de negocios.

El establecer un cultivo donde se implemente un sistema tecnificado de producción, con miras a desarrollar las mejores prácticas de manejo en los todos los puntos críticos del proceso, supone para los demás productores de uchuva una referencia para transformar sus métodos de cultivo, permitiendo mejorar en aspectos de calidad, sanidad e inocuidad la producción de uchuva colombiana.

Hace parte de las políticas de la empresa, desarrollar un programa de manejo ambiental que permita diagnosticar el estado de los recursos y garantizar su conservación, de manera que cualquier impacto ambiental generado por la actividad de la empresa pueda ser identificado, evaluado, prevenido, controlado, mitigado o compensado.

REFERENCIAS

Colombia, AGRONET. (2012) Reporte estadístico: “Exportaciones del sector agropecuario, 1991-2011”. Uchuvas (uvillas) (*physalis peruviana*) frescas. Recuperado de: <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/estad%c3%adsticas/reportesestad%c3%adsticos.aspx>

Fischer, Gerhard. (2000) Producción, poscosecha y exportación de la uchuva. Bogotá. Pág. 91-108.

Grupo latino editores. (2009) Manual de la uchuva: manejo- propagación- tutorado- fertilización. Edición 1. Bogotá. Pág. 48.

Rodríguez, Luis F; Botia, Bertha Y. (2000) Producción, poscosecha y exportación de la uchuva. Bogotá. Pág. 91-108.

Apéndice C. Identificación de comercializadores de semilla para el suministro de material de propagación de uchuva, en el marco del proyecto de creación empresarial para la producción de uchuva para exportación.

Fecha de la encuesta _____

Nombre de la comercializadora de semillas _____

Ciudad _____ Registro ICA Sí ___ No ___ N° _____

Certificación en Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001) Sí ___ No ___

Nombre del encuestado _____

Teléfono _____ Dirección o ubicación exacta _____

La comercializadora tiene disponibilidad de semilla Sí ___ No ___

Pureza de la semilla (%) _____

Rango de germinación de la semilla (%) _____

Número de plantas aproximadas/Kg _____

Precio por kilogramo de semilla _____

Encuesta por vía telefónica ___ en la comercializadora ___ personal fuera de la comercializadora ___

Observaciones _____

Nombre del encuestador _____