

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONAL EN  
MERCADEO Y PUBLICIDAD  
MODALIDAD CREACIÓN DE EMPRESA  
PLAN DE NEGOCIO**

**Autores:**

**Deisy Alejandra Pérez Parada**

**Laura Marcela Peña Vanegas**

**Docente asesor (coautor):**

**Luz Adriana Restrepo Cárdenas**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD  
BOGOTÁ  
2021**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**Rector**

DR. Leonardo Valencia

**Vicerrector Académico**

DR. Martha Patricia Castellanos Saavedra

**Decano Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras**

DR. Mauricio Hernández Anzola

**Secretario Académico**

DR. José David Sánchez Monroy

**Director del Programa**

DR. Diana Luque Mantilla

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

**JURADO 1**

---

**JURADO 2**

---

---

**Ciudad** \_\_\_\_\_ **Día** \_\_\_\_\_ **Mes Año** \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMIENTOS**

Para llegar a grandes resultados, es indispensable contar con el apoyo de personas que aporten a un crecimiento constante, es por esto que para nosotras es importante agradecer en primer lugar a nuestros ingenieros Tristán Rodríguez por apropiarse de este proyecto aportando datos relevantes en el producto final, manteniendo un constante interés y acompañamiento, y a William Quintero (Ingeniero de alimentos) por aportar su conocimiento en la construcción de las mermeladas, masificando su producción.

En segundo lugar, queremos agradecer a nuestras familias por el apoyo y la paciencia durante la construcción del trabajo, confiando en el conocimiento que podemos brindar al mundo.

Por último, agradecemos a los profesores Gino Arévalo y Luz Adriana Restrepo por sus conocimientos y consejos para el desarrollo óptimo del trabajo.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es un homenaje al desarrollo agrícola del campo colombiano, que si bien ha permanecido en el olvido es vital para el desarrollo económico y sostenible de la nación. Cargamos con el orgullo de nuestros campesinos y una obligación ambiental que nos pertenece a todos.

## Tabla de contenido

1.	Definición del proyecto	9
1.1.	Resumen ejecutivo	9
1.2.	Descripción de la idea de negocio	9
1.3.	Origen de la idea de negocio	11
1.4.	Diagnóstico del sector económico	13
1.5.	Factores clave de éxito interno	15
1.6.	Factores clave del mercado	16
1.7.	Factores diferenciadores y propuesta de valor	19
1.8.	Socios Clave	21
2.	Estudio de mercado	23
2.1.	Análisis de competencia	23
2.1.1.	Competencia indirecta	25
2.1.2.	Competencia directa	26
	Productos Kora	27
2.2.	Análisis de la demanda	28
2.2.1.	Demanda potencial	29
2.2.2.	Demanda efectiva	30
2.2.3.	Cuantificación de la demanda	46
2.3.	Segmento de mercado	48
2.4.	Análisis comparativo del producto	52

2.5.	Estrategia de mercado	53
2.5.1.	Estrategias de producto	55
2.5.2.	Estrategias de precio	60
2.5.3.	Estrategia de distribución	60
2.5.4.	Estrategias de promoción	63
2.5.5.	Estrategias de comunicación	63
2.6.	Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercados	66
3.	Estudio técnico	67
3.1.	Características de locación	67
3.2.	Características del área de producción	68
3.2.1.	Seguridad y salud en el trabajo	69
3.3.	Especificaciones técnicas del producto	72
3.4.	Características técnicas del producto	79
3.4.1.	Descripción del proceso de producción	81
3.4.2.	Descripción de la materia prima y los materiales	82
3.5.	Cadena de suministros	85
3.5.1.	Descripción de proveedores	87
3.6.	Personal de producción	88
3.6.1.	Perfiles de los puestos de trabajo	88
3.6.2.	Funciones y responsabilidades	89
3.7.	Conclusiones y recomendaciones del estudio técnico	90

4.	Estudio administrativo	91
4.1.	Descripción general de la estructura de la empresa	91
4.1.1.	Tipo de sociedad	91
4.1.2.	Legalización	92
4.1.3.	Organigrama	92
4.1.4.	Misión	93
4.1.5.	Visión	93
4.1.6.	Objetivos y valores	94
4.1.7.	Socios estratégicos	95
4.2.	Políticas generales	96
4.2.1.	Proveedores	97
4.2.2.	Clientes	97
4.2.3.	Ventas	98
4.3.	Conclusiones y recomendaciones del estudio administrativo	98
5.	Estudio económico y social	98
5.1.	Impacto social	98
5.1.1.	Beneficiarios directos del proyecto	99
5.1.2.	Beneficiarios indirectos	99
5.1.3.	Aporte al desarrollo local y regional	100
5.1.4.	Coherencia con el plan de desarrollo nacional	101
5.2.	Impacto ambiental	101

5.2.1. Matriz de riesgos ambientales	102
5.2.2. Plan de mitigación del impacto ambiental	104
5.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio económico social	105
6. Estudio financiero	105
6.1. Proyecciones	105
6.1.2. Financiación y fuentes de financiación	108
6.1.3. Proyección de ventas	108
6.1.4. Proyección de costos y gastos	109
6.1.5. Flujo de caja proyectado	111
6.2. Indicadores de evaluación del proyecto	111
6.2.1. Análisis de indicadores	112
6.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio financiero	113
7. Conclusiones generales	114
7.1. Presentación del proyecto modelo CANVAS	114
7.2 Recomendaciones generales	115



## **1. Definición del proyecto**

### **1.1. Resumen ejecutivo**

Las mermeladas son un alimento tradicional, que han formado parte de la canasta familiar durante años, su manufactura es relevante para el crecimiento económico del país, debido a que involucra la empleabilidad, el movimiento agrario y los procesos industriales en materias primas.

Por otra parte, en el contexto actual es de gran importancia generar modelos de negocio que proporcionen nuevas soluciones a los problemas que cargan día a día los consumidores, que, gracias a la velocidad de la información, se sabe que el mundo está dando un giro en sus hábitos de consumo apoyados por tendencias saludables con el fin de mejorar la calidad de vida de todas las personas y los ecosistemas.

Por consiguiente, el mercado orgánico ha sido el foco de los nuevos productos, resaltando sus componentes naturales. Es por ello, que se decidió elaborar un producto a base de fruta orgánica, proveniente de cultivos de campesinos que siembran con el debido cuidado para elaborar un ciclo de sostenibilidad ambiental, adecuado para las mermeladas, que además no contienen aditivos ni conservantes químicos.

De igual forma, se consideró eliminar el azúcar en la receta tradicional y reemplazarlo por un endulzante natural e innovador de gran tradición para el país, como lo es la miel de caña.

En síntesis, para el desarrollo de la idea de negocio fue necesario realizar un estudio completo del proyecto, el mercado, las características técnicas, los estudios administrativos, económicos, sociales y financieros. Permitiendo generar la viabilidad de la marca Fructuos.

### **1.2. Descripción de la idea de negocio**

Este proyecto tiene como objetivo generar un modelo de negocio innovador en el mercado orgánico, incursionando en la transformación de materias primas, generando un valor agregado a la variedad de frutas de la siembra colombiana.

Continuamente, en su mayoría las frutas tienen un periodo vegetativo permanente, sin embargo, las ofertas mensuales varían de acuerdo a las condiciones del cultivo, permitiendo que en Colombia existan ofertas de distintos frutos cada mes, todo esto se reúne en el calendario agrológico generado por la DIAN para idear mejores planes de contingencia junto con otras entidades gubernamentales acreditando su correcta exportación.

De hecho, este tipo de mercado es nuevo para los consumidores en el país, a pesar de que se convirtió en una tendencia mundial, y que a su vez atrapa consumidores interesados en temas agrícolas, de salud y medio ambiente, muchas veces referidos por personajes reconocidos: “Más que una moda, muchas personas se han acercado a investigar sobre el consumo de productos pensando en su salud y bienestar” (Covacevich, 2018).

Por otra parte, la venta de producto orgánicos al exterior se ha generado durante años, situación irónica debido a que el consumo interno es mínimo: “En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercializan en grandes superficies que manejan precios para estratos altos” (Federación de orgánicos en Colombia [Fedeorganicos], 2018).

Precisamente la agricultura es uno de los principales commodities que se generan en el país para las exportaciones, es decir, materias primas que adquieren otros para su transformación. El principal problema radica que el porcentaje de estos productos en Colombia representa el 80,6%, por lo cual:

Se considera que un país depende de la exportación de productos básicos cuando más del 60 por ciento de sus exportaciones totales de mercancías se componen de productos básicos.

Dado que la dependencia de los productos básicos puede tener un impacto negativo en el desarrollo económico de un país”. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019)

Lo anterior indica que Colombia requiere con urgencia desarrollar sus productos commodities para que aporten un valor mayor al mercado, identificando no solo las necesidades

a nivel país sino de todo el mundo, de la misma forma, desarrollando productos que generen un aporte social, ambiental y económico.

Con base en lo expuesto anteriormente el proyecto pretende producir mermeladas orgánicas a partir de frutas obtenidas directamente de los campesinos y endulzadas de forma única con miel de caña. Cambiando sus sabores trimestralmente dependiendo de la fruta en cosecha, obteniendo variedad entre sabores dulces y ácidos.

Lo anterior se realizará con el fin de generar un modelo de negocio adecuado para la marca Fructuos, que conecte todos los aspectos y valores originados en la propuesta de valor “Los modelos de negocios basados en innovación, sostenibilidad y sociales empiezan a despuntar en varios países emergentes, utilizándose diferentes propuestas como el caso de la co-creación para apuntar a su desarrollo y beneficios a la comunidad” (Arroyo, 2016).

### **1.3. Origen de la idea de negocio**

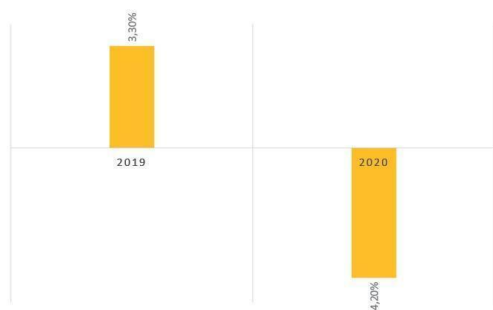
En medio de una pandemia que ha tenido grandes devastaciones a nivel mundial en todos los aspectos de la vida humana, y que: “Es también una crisis económica, humanitaria, de seguridad y de derechos humanos. Ha puesto de manifiesto fragilidades y desigualdades muy graves entre países y dentro de ellos” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020).

Tan solo en Colombia se han visto afectados distintos sectores de la economía, los cuales son la base que apalancan el país y permiten determinar la calidad de vida de los ciudadanos, como se muestra en la siguiente gráfica.

#### **Figura 1**

*Consecuencias del COVID - 19 en Colombia hasta junio 2020*

Crecimiento del PIB (%)



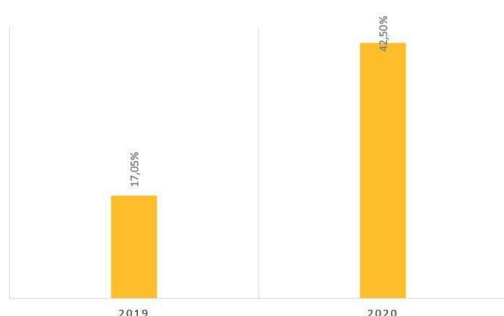
Fuente: DANE. Py del Ministerio de hacienda.

Aumento de desempleo (%)



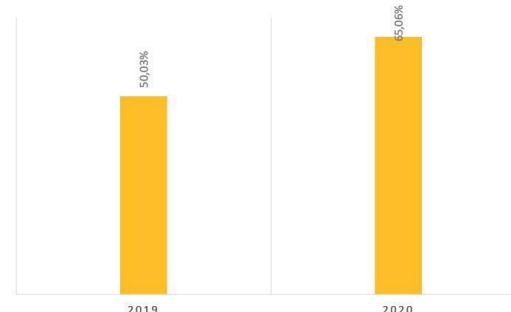
Fuente: DANE.

Pobreza (%)



Fuente: DANE y Anif

Deuda Gobierno Nacional Central (% del PIB)



Fuente: Ministerio de hacienda, MFMP 2020

Con base en lo anterior y próximas de adquirir el título y como proyecto de vida, se considera que llegó el momento de emprender personalmente, cumpliendo con los valores adquiridos a lo largo del tiempo, es por esto la decisión de crear empresa para aportar al país social y económicamente, además garantizar una calidad de vida a futuro.

Cabe resaltar que, a lo largo de la carrera de Publicidad y Mercadeo, varios maestros enseñan distintas estrategias para aplicar en el mercado empresarial, educando para ser autónomos en la creación e innovación de ideas, no forman para adquirir empleo sino para crearlo de manera ética con sostenibilidad e impacto.

De igual forma se considera de gran importancia generar modelos de negocios que cumplan con una adecuada responsabilidad social corporativa, aprovechando los recursos del planeta de forma natural y orgánica, sin abusar de ellos, con el objetivo de lograr ciclos de sostenibilidad en el consumo y la producción.

## Figura 2

### Línea de tiempo creadoras Fructuos



La figura 2 representa la decisión de crear un modelo de negocio que aproveche las materias primas de forma innovadora, a partir de una mermelada que no está endulzada con azúcar, sino por un sustituto producido en el país, pero con gran desconocimiento por la población.

#### 1.4. Diagnóstico del sector económico

El sector de alimentos y bebidas tiene una gran amplitud, en el caso de las mermeladas debido a su composición principalmente de fruta, se clasifica por su actividad económica con el código CIIU 1020: “Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], s,f).

En Colombia la fruta procesada es una gran oportunidad para el sector agrícola: “Sin duda el sector frutícola ha encontrado grandes oportunidades en este mercado y el panorama es muy alentador. No solo la producción nacional de la fruta procesada ha aumentado, sino que las importaciones de estos productos en el mundo llegaron a US \$50.898 millones en 2017” (Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC], 2019).

Además: “El sector frutícola representa el 7,1% del sector agrícola con un total de 364.617 hectáreas.” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2016), apoyado por la Alcaldía de Medellín (2019) quien publicó un estudio en el que se evidencia un crecimiento en el mercado mundial de 3,8% en frutas y hortalizas, siendo Colombia el octavo país con mayor exportación en Latinoamérica.

Todo esto lleva a Fructuos a ubicarse en el segundo sector económico que representa 29.2% del PIB del país, encargados de la transformación de materias primas, respaldado por la Asociación Nacional de Empresario Colombianos que: “contribuirá a que en el 2020 Colombia sea el país más competitivo de América Latina, alcanzando un crecimiento permanente del PIB empresarial e industrial.” (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2020).

Por medio del análisis Pest, herramienta comúnmente conocida para analizar el entorno de una empresa a través de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, se quiso monitorear el entorno que le afecta a Fructuos internamente a partir de factores macro ambientales externos y de esta manera crear una ventaja competitiva al mercado: “se convierte en el marco de acción ideal para cualquier empresa”. (EAE. 2020).

### **Figura 3**

*Análisis Pest*

	Certificados necesarios		
<b>Político legal</b>	De acuerdo con Andrés Santamaría, director de RECON, (2019) en Colombia faltan políticas públicas que apoyen el emprendimiento social.		Es importante implementar el lineamiento estratégico de la política pública para la Agricultura campesina, Familiar y Comunitaria ACFC
<b>Económico</b>	En el país: “De los 43,1 millones de hectáreas con uso agropecuario en el área rural dispersa censada, 7,1 millones corresponden a cultivos Agroindustriales, tubérculos y plátanos, frutas” (DANE, 2014)	El periodo enero-mayo 2020, las exportaciones del grupo de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron \$3.181 millones de dólares. (Celsa, 2020).	De acuerdo con la OCDE, (2019) consideran que el desempleo para el año 2020 llegará al 18% teniendo en cuenta la emergencia sanitaria que presenta el país.
<b>Social</b>	Los productos naturales y sustentables como los “orgánicos” o “libres de” fueron muy populares antes del episodio de la pandemia por COVID-19, sin embargo; han perdido popularidad. (Nielsen, 2020)	De acuerdo con la revista Forbes 2020 los colombianos en un 12% aumentaron sus compras por Internet y teléfono.	En junio 2019 el Índice de Confianza del Consumidor de Fedesarrollo se ubicó en terreno negativo con -6.3%. (Nielsen 2019)
<b>Tecnológico</b>	IBM Food Trust es un registro digital altamente seguro que utiliza tecnología blockchain para conectar a cada miembro de la cadena de suministro de alimentos a través de información precisa y compartida.	La pandemia ha fortalecido la presencia de productos de consumo masivo en el canal de comercio electrónico. (Nielsen, 2020).	IBM Watson Decision Platform for Agriculture. Combina datos, satélites, teléfonos móviles y sensores con capacidades de inteligencia artificial para recopilar y analizar datos visuales no estructurados sobre el uso de la tierra agrícola.
<b>Ambiental</b>	La ANDI, resalta que Colombia tiene disponibilidad de recursos híbridos, tierras para el uso agrícola y una demanda tanto en el país como en el exterior.	La FAO propone producir alimentos a la vez que se establece un equilibrio ecológico para proteger la fertilidad del suelo o evitar problemas de plagas.	Para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. (ODS, 2015)

### 1.5. Factores clave de éxito interno

Es importante que el modelo de negocio se adecue a las necesidades del mercado actual, Euro monitor ha destacado el orgullo local y el cuidado personal como tendencias de este 2020, y es que, cada vez más los colombianos se preocupan por los alimentos que consumen y el impacto que causan.

Fructuos es una marca “de pura cepa” que no solo utiliza los recursos de la tierra, sino que apoya el agro de forma igualitaria con los campesinos pequeños que obtienen sus cultivos con el debido cuidado de la tierra, permitiendo adquirir productos orgánicos y con la variedad de frutas exóticas cultivadas en el país.

Además, se ha comprobado: “el 43% de los hogares se cambian a variedades saludables dentro de las mismas categorías que suelen consumir y el 40% de los hogares consumen en mayores proporciones los alimentos saludables que ya habían probado antes” (Nielsen, 2018).

Incluso con el impacto del COVID - 19 Nielsen (2020) ha demostrado que en los consumidores globales el 41% pagaría más por productos orgánicos, con ingredientes naturales y el 38% por materiales sostenibles.

Lo anterior demuestra la razón para reemplazar el azúcar como endulzante en las mermeladas, por un ingrediente natural que no cause complicaciones en la salud. La miel de caña por su parte ha sido de gran importancia para el país: “El primer ingenio de azúcar que se tiene noticia fue establecido alrededor de 1.570 en el río Amaime cerca de Palmira. Después se cultivó en casi todos los Departamentos, para producir azúcar, miel y panela” (Restrepo, 2018).

Es ideal utilizar estas materias primas tan tradicionales en el país aportando un valor agregado a los productos nacionales y a las necesidades actuales de los consumidores.

#### **1.6. Factores clave del mercado**

En la actualidad han aparecido nuevas tendencias referentes al bienestar físico enfocado en una sana funcionalidad del cuerpo humano a partir de una alimentación adecuada: “Para el correcto funcionamiento de cada uno de los órganos de nuestro cuerpo, es necesario que cuidemos dos aspectos fundamentales de nuestra vida cotidiana: el consumo de alimentos y el ejercicio físico” (Viajero Ejecutivo, 2015).

De igual forma, aparecen tendencias referentes al bienestar mental, que, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2006) es la capacidad de poder mantener relaciones armoniosas para concentrarse en objetivos claros a lo largo de la vida, con rutinas saludables que aportan positivamente a la salud: “La mayor concientización de factores ambientales está creando demanda de productos que salvaguarden de forma preventiva contra dichas preocupaciones” (Mintel, 2019).

Especialmente las frutas y hortalizas han aumentado su presencia en estos productos, por el cuidado y beneficio que ofrecen al consumidor consciente en el mercado.



Continuamente para crecer económicamente el gobierno colombiano a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) propone el Fondo emprender para: “Transformar las ideas de negocio de los colombianos en empresas sostenibles y consolidadas” (Fondo Emprender, sf). Esta ayuda ha beneficiado en un 20% al sector agroindustrial, 23% al turismo rural y otros, y un 57% al sector agropecuario, que a su vez ha fomentado la formación académica de 1.932.780 aprendices para la adaptación a nuevas tecnologías y respectivas políticas para crear empresas que a su vez han generado 11.864 vacantes de empleo rural.

De igual forma las nuevas tecnologías apoyan al agro colombiano, aportando distintas herramientas desde las ciencias, permitiendo obtener toda la información de los suelos generando mejores cultivos “El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) se unió con la Corporación colombiana de investigación agropecuaria (Agrosavia), para incluir dentro del servicio de análisis de suelos un componente de Inteligencia Artificial (IA)” (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2019).

Cabe resaltar que en la transformación de materias primas frutícolas: “Europa es el mercado más grande para purés, pastas, jaleas y mermeladas en el mundo. El continente importa alrededor del 50% del total de las importaciones mundiales” (ProChile, 2017).

Por otra parte, la realidad colombiana en relación con las materias primas no es alentadora, ya que: “en la actualidad la dependencia del país de este tipo de ventas hacia el exterior, que incluye energía, minería y productos del agro sin transformación alcanza el 80,6% del total de exportaciones” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2019), teniendo en cuenta que durante los años 1998 y 2002 las ventas hacia el exterior fueron del 66.5%, evidenciando un incremento en este rubro en los últimos años.

Lo que indica que no se ha podido cambiar la canasta colombiana de forma considerable, por productos procesados en el país, además, de una falta de compromiso por el Gobierno Nacional,

como lo indica Diego Guevara, Docente de comercio exterior de la Universidad Nacional de Colombia (2019), quien afirma que no existe un plan de acción para transformar el campo colombiano, debido a que se enfocan en salidas más rápidas y sencillas.

Durante el año 2018 el sector manufacturero tuvo que lidiar con varios aspectos como el costo de materias primas, infraestructura y costos logísticos, estrategias agresivas de comercialización, contrabando, incertidumbre tributaria y falta de demanda, convirtiéndolo en un panorama desalentador para el año 2019:

Los productores también se enfrentarán a la incertidumbre de cómo se va a implementar la Ley de financiamiento en donde hay gran expectativa sobre la competitividad, porque los indicadores del International Institute for Management Development (IMD) para el año 2018 fueron desalentadores, ya que, con una muestra de 63 países, Colombia se ubica en el puesto 58 bajando 4 posiciones a comparación del 2017. (Centro Virtual de Negocios [CVN], 2019).

Sin embargo, hay que ser optimistas para los siguientes años: “44,6% de los directivos de las compañías tienen una visión positiva del mercado, una cifra que se ubica por encima del promedio histórico de la EOIC y por encima del indicador del 36,2% del 2017, creando un clima positivo” (Centro Virtual de Negocios [CVN], 2019).

Esto ha sido de gran utilidad en el panorama colombiano: “Las exportaciones de mermeladas crecieron 73% (US \$812 mil) entre 2005 y 2006 para un total exportado en ese último año de US \$1,9 millones, en 2007 se conservaron en el mismo valor.” (Cámara De Comercio de Bogotá [CCB], 2015).

Por otro lado, en la actualidad: “El azúcar es un ingrediente esencial para la coagulación y conservación de la mermelada cuando entra en una proporción de 60 por cada 100 partes de pulpa” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2015). Por lo cual, debido a su alto índice glucémico restringe el consumo a personas que se cuidan en su dieta por salud.

Colombia cuenta con gran variedad de endulzantes, y entre los más conocidos se encuentra el azúcar que proviene de un proceso industrial con un alto índice glucémico (100 IG), por otro lado, está la panela que consiste en la solidificación de la miel de caña junto con demás componentes. Estos dos coinciden en que utilizan la misma materia prima, es decir, el jugo de caña de azúcar, el cual para mantener sus propiedades puras se convierte en miel de caña que tiene un índice glucémico bajo. Además, este producto no tiene un gran flujo de ventas en mercados minoristas por su desconocido uso.

Por ello, se abre una oportunidad en el mercado de conservas utilizando la miel de caña como endulzante para las mermeladas, convirtiéndolo así en un producto orgánico, vegano y libre de gluten. En relación a dos principales tendencias del 2020: “Cuidado de mí mismo priorizado a productos que aborden necesidades específicas de bienestar.” y “Orgullo local en camino a ser global, valorando la cultura nacional y los productos adaptados a los gustos y preferencias locales.” (Euro monitor, 2020).

### **1.7. Factores diferenciadores y propuesta de valor**

En Fructuos se produce una mermelada orgánica, endulzada con miel de caña y una pizca de ácido cítrico (jugo de limón) para su correcta conservación, sin aditivos ni componentes artificiales, donde predomina la textura y los sabores frutales de identidad colombiana, en honor a los campesinos que se esmeran por surtir la canasta familiar.

De igual forma, se genera un producto que apoya el agro colombiano con cultivos orgánicos, impulsando la sostenibilidad y generando hábitos de consumo beneficiosos para la salud de las personas y el planeta.

De hecho, en la sociedad actual, es necesario crear modelos de negocios que se adapten a las necesidades de la humanidad y del planeta. Guiadas por el objetivo 12 de la ODS de producción y consumo sostenible “Para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente

reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos”. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Además, la transformación de materias primas en el país es una ventaja que se debe aprovechar, ya que: “Para 2050 habrá que alimentar a 9.000 millones de personas, que adicionalmente demandarán otra serie de productos agroindustriales. El país tiene en este campo una oportunidad y, sin duda, un gran reto”. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2017), gracias a la diversidad en recursos con las que el país cuenta, como tierras, suelos, climas, entre otros, se destaca la cadena agroindustrial como una oportunidad para los colombianos.

Lo anterior, se relaciona con el objetivo hambre cero de la ODS: “Esta tarea implica promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a los pequeños agricultores y el acceso igualitario a la tierra, la tecnología y los mercados” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Cabe resaltar, que la creación del modelo de negocios para la empresa de mermeladas Fructuos tiene implícito distintas variables sociales, económicas y ambientales que aportan al desarrollo conjunto de la calidad de vida, ambiental y producción nacional.

Entre los principales factores se encuentra los cambios en los gustos y preferencias de los colombianos, que a pesar de estar en desventaja frente a Latinoamérica el consumo de productos saludables “en Colombia representa el 7% de la industria de Alimentos y Bebidas, aumentando sus ventas 12% en el último año” (Nielsen, 2018).

Continuamente, surgieron cambios en el comportamiento de compra debido a la pandemia, generando que el consumidor a la hora de adquirir el producto se asegure que este cumpla con ciertos requisitos: “el 29% pagaría una prima por las marcas que contribuyen a la comunidad y el 42% por los productos de producción nacional” (EY Futuro, 2020).

No solo eso, sino que también se vio afectado la forma en que los consumidores adquieren el producto, aumentando la presencia en los canales digitales, de acuerdo con la firma Growth from Knowledge (Gfk) citada por la Revista Dinero en el 2020, Colombia pasó de tener en marzo del 2019 el 6,4% de ventas online al 30,5% en tan solo un año.

En síntesis, lo anterior representan los factores que permiten una ventaja competitiva frente al mercado para Fructuos, reuniendo las capacidades necesarias para ofrecer de forma innovadora soluciones a un mercado cada vez más impredecible.

### **1.8. Socios Clave**

Para Fructuos es necesario contar con la participación de personas o empresas que aportan a la elaboración y distribución de los productos, construyendo una relación donde ganan las dos partes.

Es preciso considerar el mercado orgánico como un socio clave, ya que, en todo proceso de mercadeo se necesita de una plaza para la distribución y exhibición del producto: “Gracias a la visión y compromiso de campesinos, productores, chefs y dueños de restaurantes, es común encontrar hoy en día negocios e ingredientes que son responsables con el cuerpo, y con el medio ambiente” (Unilatina, 2017). Es por esto que, las tiendas orgánicas se convierten en un link directo para dirigir al consumidor sin mayor esfuerzo.

Sumando a esto, las ferias de emprendimiento se convierten en una plaza estacional clave para exponer el producto y llegar a clientes que tal vez no se consideraban, además de ser una vitrina para el lanzamiento de Fructuos: “En los últimos años, el país ha tenido una excelente evolución y maduración en su posicionamiento como destino de reuniones en América Latina” (Procolombia, 2020).

De igual manera, para la elaboración de las mermeladas es necesario contar con proveedores de frutas, directamente del campo colombiano y así garantizar que crezcan en tierras orgánicas

sin químicos ni preservantes en sus cosechas. Además de ayudar a los agricultores dueños de estos cultivos, ya que, actualmente se vive una situación de desigualdad y olvido en el campo.

Los proveedores de miel de caña también son socios clave para Fructuos, debido a que, en la actualidad para la comercialización de esta, el Ministerio de Salud en su resolución número 2546 capítulo IV del año 2004 considera a la miel de caña como una miel virgen producto natural que sale del jugo clarificado de la caña de azúcar. Este proceso debe hacerse en trapiches certificados que cumplan con las condiciones sanitarias impuestas, además no se debe exceder la capacidad de molienda de 10 toneladas por hora.

Por otro lado, Recon organización Colombiana sin ánimo de lucro la cual tiene como objetivo apoyar y conectar los emprendimientos con el fin de transformar las realidades y las vulnerabilidades sociales, puede llegar a convertirse en un socio clave, debido a que realizan convocatorias públicas a nivel nacional para aportar al desarrollo económico del país: “Nuestro trabajo está alineado con la visión del Objetivos de Desarrollo Sostenible y trabajamos por las comunidades más vulnerables del país, aplicamos un enfoque territorial, étnico, y de género.” (Recon, 2020).

Por último, se convierte en socio clave el Gobierno con las oportunidades que le da a las pequeñas empresas para incentivar su crecimiento y beneficiar la economía del país. La Federación de orgánicos de Colombia (Fedeorganicos, 2013) propone mejorar las producciones orgánicas, biológicas y ecológicas contribuyendo a la rentabilidad de estas actividades, entre las funciones que realiza la organización está contribuir a las regulaciones del mercado, ejercer una presencia en el gremio que respeta, asesora y defiende los afiliados, teniendo en cuenta que para el año 2014 en Colombia el 50% de áreas cultivadas no usaban agroquímicos.

Además, el modelo de gestión MEGA que contribuye a la competitividad de las empresas para generar una mayor oferta en la exportación, conformado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) y Bogotá emprende: “Ofrece servicios a los empresarios agrícolas y agroindustriales de la

región en temáticas de gestión empresarial, gestión de grupos empresariales, gestión comercial, gestión de la calidad, gestión de la información y gestión de la innovación” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2015).

## **2. Estudio de mercado**

### **2.1. Análisis de competencia**

El mercado de las mermeladas en Colombia está liderado por productos industrializados con componentes sintéticos y estos hacen parte de marcas que cuentan con un portafolio amplio como Unilever o La Constancia acogiendo el 40% del mercado general del país.

Ahora bien, en el mercado artesanal el panorama es distinto, ya que son marcas que no cuentan con más de dos productos en su portafolio y sus ventas son más locales, incluso por comodidad debido a su composición que al no tener ingredientes sintéticos su tiempo de caución es corto.

En este caso por medio de la herramienta de la curva de valor planteada por W. Chan Kim en su libro *La estrategia del océano azul* (2008), se realizó una representación gráfica con puntuación del 0 al 5, donde 0 es no lo aplica y 5 es lo aplica un 100%, esta se basa en datos de la competencia que tiene Fructuos actualmente y en cuatro factores clave a evaluar (Participación en el mercado, cuidado al medio ambiente, precio y beneficios en la salud), con el fin de conocer información de la competencia, permitiendo que Fructuos obtenga un valor diferenciado en el lanzamiento de su producto.

Para la estructura de la curva de valor se tuvo en cuenta La Cámara de Comercio de Bogotá, (CCB, 2015) donde las siguientes marcas tuvieron la mayor participación en el mercado, La constancia 19,3%, Unilever 16,7%: 36%. Levapan, San Jorge, Nestlé, California, Comapan: 40%. Pequeñas empresas y productos artesanales: 20%.

Por otro lado, para el cuidado del medio ambiente se basó el puntaje en los siguientes datos: “La Constancia cambió. Por eso te damos salsas 100% libres de colorantes y saborizantes

artificiales, para que sigas disfrutando el sabor de siempre, ahora más natural que nunca”. (La Constancia, 2020).

De igual forma Unilever, (2020) aporta iniciativas con el medio ambiente y apuesta a la reducción a la mitad del impacto de la compañía, mejorando la calidad de vida de millones de personas, además garantiza que el 70% de crecimiento de facturación en el año 2017 fue de marcas amigables con el medio ambiente y el 56% de las materias primas agrícolas utilizadas se obtuvieron de forma sostenible.

Mientras que Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapan se mantienen al margen del cuidado al medio ambiente aportando campañas de reciclaje y autocuidado a sus clientes, sin embargo, la mayoría de sus empaques son de un solo uso.

Por el lado de las pequeñas empresas y los productores artesanales el panorama es exitoso, debido a que le apuestan a la elaboración de productos orgánicos, con empaques reutilizables en la mayoría de veces y aprovechamiento de recursos naturales.

En el factor Precio la situación es favorecedora para La constancia, Unilever, Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapan, ya que, la elaboración de sus productos es industrial y manejan ingredientes artificiales para su masificación. Mientras que para las pequeñas empresas y los productores artesanales es más costoso la compra de sus materias primas y su transformación debido a que venden productos naturales.

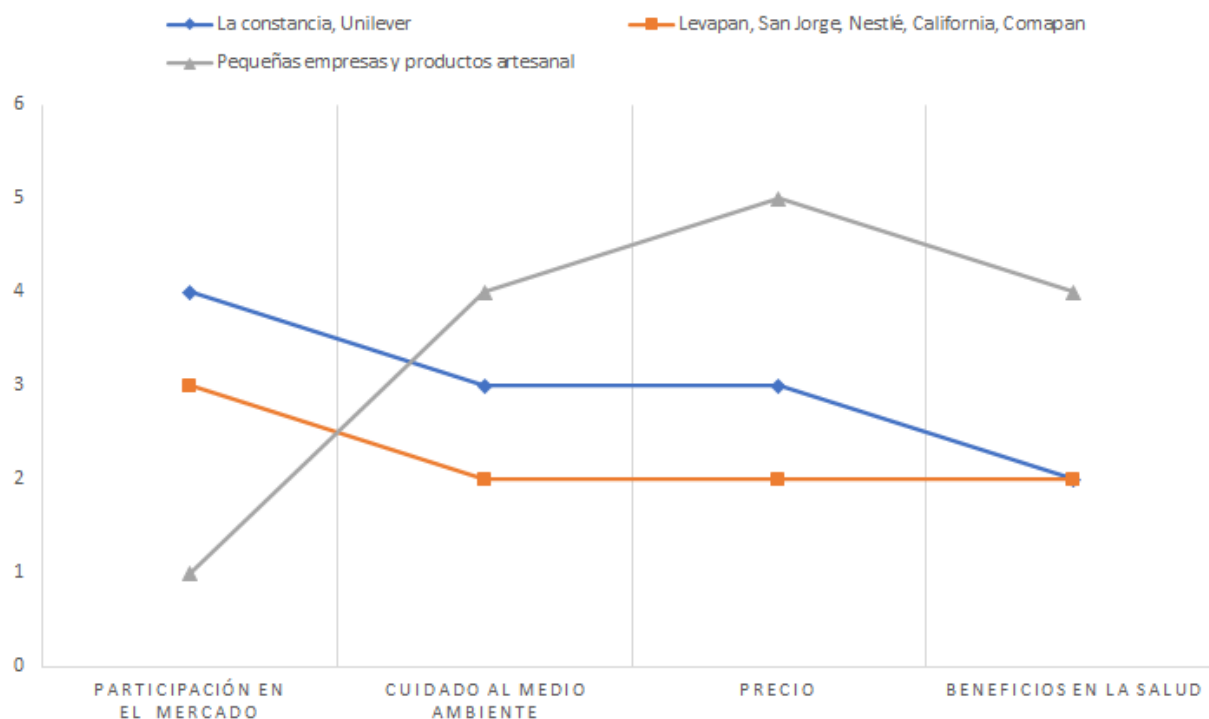
Por lo anterior, los beneficios en la salud que brindan las grandes competencias son escasas, si bien mantienen componentes vitamínicos, estos no son relevantes a comparación de los componentes artificiales. Mientras que las pequeñas empresas y productos artesanales llevan el mando, gracias al manejo de productos naturales que en muchas ocasiones no tienen aditivos ni conservantes en su elaboración y se limitan puramente a lo artesanal: “Por este motivo los alimentos orgánicos son más saludables, ya que en su mayoría ayudan a fortalecer el sistema



inmunológico, mejorar la calidad del sueño, reducir las posibilidades de desarrollar enfermedades y promueven la pérdida de peso” (Mercado Punto Verde, 2019).

#### Figura 4

Curva de valor de la competencia



##### 2.1.1. Competencia indirecta

La mermelada puede considerarse como un aderezo o esparcible y puede ser reemplazada por productos que cumplan con la misma funcionalidad, incluyendo confituras. Dentro de las tiendas los más comunes son el arequipe, mantequillas, quesos, siropes, cremas de avellana y chocolates.

De igual manera, algunos de estos productos suelen acompañar el desayuno, sin embargo, de acuerdo con Nielsen (2014) los colombianos prefieren el queso en un 47% y tan solo el 25% de los hogares incluye frutas.

Por otra parte, las margarinas son un producto en la categoría untable que de acuerdo con Upfield citado por la Revista la República el consumo per cápita es de 442 gramos al año, convirtiendo a Rama en el líder del mercado con el 35,7% de participación.

Otro producto lácteo es el arequipe, el cual se considera como el dulce infaltable para las familias, teniendo en cuenta que: “Aproximadamente un 21% de los hogares colombianos lleva este producto a su hogar comprándolo en promedio una vez al semestre” (Revista Alimentos, 2015). Además, es consumido solo o acompañado.

Incluso el mercado de los esparcibles de acuerdo con Euro monitor (2016) vendió \$69,4 billones en el 2016, siendo los chocolates los productos con mayor participación con 2.200 toneladas, ocupando el primer lugar la marca Nutella con el 53,40% de la participación, y tan solo 2,70% se les atribuye a marcas pequeñas.

### ***2.1.2. Competencia directa***

El panorama de las mermeladas es alentador en Colombia, las exportaciones en el exterior han aumentado, siendo Estados Unidos uno de sus principales compradores, de igual forma, según datos de la Cámara de Comercio en Bogotá existen 376 empresas registradas con el código CIU 1020 correspondiente al Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos.

Igualmente, en el país es habitual encontrar empresas productoras de mermeladas tradicionales: “Como Levapan, San Jorge, Nestlé, California y Comapan ubicadas en la zona más grande productora de mermeladas en Colombia la cual es Bogotá” (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2015).

A pesar de lo anterior, en el país no existen empresas de mermeladas endulzadas con miel de caña, sin embargo, algunos emprendimientos endulzan la mermelada con miel de abejas, tal es el caso de:

### **Productos Kora**

Es una marca de alimentos naturales fundada y producida en Antioquia, en su catálogo ofrecen mermeladas endulzadas con miel de abejas. No cuentan con canales establecidos para la venta y se encuentran poco posicionados, a nivel SEO se pueden encontrar varias marcas con el mismo nombre, dificultando su identidad. Sus ventas se enfocan principalmente en ferias de emprendimiento estacionales y sus precios varían de \$11.000 COP a \$19.000 COP.

Las empresas con producción artesanal de mermeladas son una competencia más cercana, como en el caso de:

### **De muerte lenta**

Marca de mermeladas artesanales, sin procesamiento industrial, de frutas colombianas con azúcar añadida. Es un emprendimiento local de la ciudad de Bogotá: “Desde 2019 tenemos el orgullo de producir las mermeladas de una de las tiendas más importantes de las terminales nacionales e internacionales en los aeropuertos de toda Colombia. Miles de personas han podido llevar a sus viajes alrededor del mundo”. (De muerte lenta, 2020)

Manejan puntos físicos en ferias de emprendimiento como Pitch&Hand, también tiene presencia en el aeropuerto internacional el Dorado, considerando esta última la salida del producto al exterior, al hacer en su mayoría ventas a extranjeros. Además, hacen uso de su página web para ventas en línea donde se encuentra una breve descripción de su emprendimiento, acompañado de los 13 sabores que manejan.

Las redes sociales que usan son Facebook e Instagram. Por último, hacen parte de “Acción contra el hambre” una fundación que apoya poblaciones vulnerables y De muerte lenta hace su aporte por cada producto vendido. El rango de precios que maneja esta marca está entre \$16.000 COP a \$77.800 COP.

## **2.2. Análisis de la demanda**

Una de las tareas básicas en la formación de Fructuos es conocer el movimiento del entorno comercial, de esta forma ser más asertivo en las decisiones y comprender las inversiones que se deben hacer.

En el país para determinar el gasto que es invertido en productos y servicios, el DANE realiza cada 10 años la encuesta nacional de presupuestos de los hogares (ENPH), la cual se realizó por última vez en el año 2017, en esta se evidenció que los alimentos y bebidas no alcohólicas representan el 14% de los gastos.

Precisamente, las mermeladas hacen parte de los 443 productos que conforman la canasta familiar, por lo cual se considera un producto importante en los hogares colombianos, de hecho, de acuerdo con la encuesta anual manufacturera realizada por la DIAN en el 2018 se produjeron a nivel nacional 5.844.649 kg de mermelada de frutas.

A pesar de lo anterior, a causa de la pandemia de acuerdo con Nielsen citado por la Revista La República el consumo de las mermeladas ha disminuido en un 8,9%, y es que, en Colombia el consumo es menor comparado con Latinoamérica.

Conjuntamente para tener una visión amplia en el mercado, basados en el libro La estrategia del océano azul de Renée Mauborgne y W. Chan Kim, se implementó la herramienta de los no clientes, siendo el nivel 1 los clientes más posibles y el nivel 3 los menos posibles.

### **Figura 5**

*No clientes*

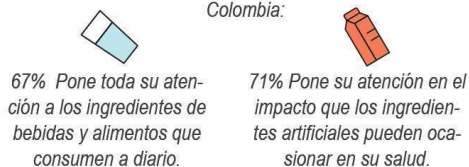


**NIVEL 1**  
Quienes cuidan su salud en exceso

Para los no clientes de primer nivel se encuentra personas con un tipo de alimentación estricto, donde proporcionan por peso todos los productos consumidos, pueden ser vegetarianos o incluso veganos; "El enorme aumento en el interés en el veganismo en los últimos años ha visto una explosión conjunta de nuevas tendencias, ingredientes y recetas." (Cultura vegana, 2018).

Además mantienen su total atención en cómo obtener los nutrientes que necesitan en su dieta: "El estilo de vida vegano requiere una cuidadosa atención. Puede ser difícil obtener la suficiente cantidad de vitaminas y minerales que se encuentran en los productos animales. Tiene que comer alimentos balanceados para evitar riesgos en la salud." (Family doctor, 2020).

Por otro lado Nielsen, (2016) afirma que en Colombia:



**2.2.1. Demanda potencial**

La demanda permite identificar el tamaño del mercado, basado en los movimientos reales y de esta manera determinar datos específicos y el rendimiento que la empresa puede llegar a tener: "Cantidad expresada en unidades físicas o monetarias, referidas a un periodo temporal y unas condiciones dadas" (In En Five, 2018).

Actualmente en Colombia de acuerdo con el censo nacional realizado en el 2018 por el DANE en el país habitan 48.258.494 personas que conforman 14.243.223 hogares, sin embargo, para el cálculo de la demanda potencial se tendrá en cuenta únicamente la ciudad de Bogotá la cual está conformada por 7.181.469 personas, específicamente por 2.514.482 hogares.

Las mermeladas son un producto familiar por lo tanto es importante que la demanda no se base en el número de personas individuales, sino por el número de hogares que a su vez poseen un nivel de ingresos adecuado al producto, que en este caso se relaciona a los ingresos entre 2 y

**NIVEL 2**  
Quienes deben cuidar su salud



En el segundo nivel de los no clientes se ubican las personas que deben por obligación médica y riesgo altos en la salud cuidar su dieta alimenticia, siendo estrictos en porcionar los alimentos, además de saber seleccionarlos para que aporten a su recuperación.

De acuerdo con la Federación Internacional de Diabetes, (2019) en Colombia se registraron 17.038 nuevos casos relacionados con el aumento de la obesidad, de 9 ciudades se determinó que el 57.1% no pueden controlar por completo su enfermedad y para eso es necesario incrementar el consumo estricto de alimentos como frutas o verduras para reducir el 7% al 10% de peso.

**NIVEL 3**  
Quienes no cuidan su salud



Para los no clientes de tercer nivel, se ubican personas que no le toman importancia a su salud, donde su única intención de comer es por gusto o antojo sin importar porciones ni cantidades nutricionales, es más, pueden llegar a ser escépticos de opiniones expertas en nutricionistas o médicos. La mayoría de órdenes que salen son de comida sin conciencia: "El 26% lo hace varias veces por semana. 4% pide para llevar a domicilio por lo menos una vez al día, mientras que el 18% lo hace esporádicamente y el 2% nunca lo hace." (Nielsen, 2016).

3 SMLMV, y que de acuerdo con la encuesta nacional de presupuestos de los hogares (ENPH) realizada en el 2016 indicó que estas familias representan el 18,9% exactamente 475,237.09 de los hogares.

**Tabla 1**

*Distribución de los ingresos de los hogares (2016-2017)*

<b>Ingreso corriente monetario mensual disponible de la unidad de gasto</b>	<b>Total, de hogares (millones)</b>	<b>Total, de hogares (%)</b>
Bogotá D.C.	2,6	100%
Menos de 1 SMLMV	0,4	14,3%
De 1 a menos de 2 SMLMV	0,7	25,4%
De 2 a menos de 3 SMLMV	0,5	18,9%
Más de 3 SMLMV	1,0	40,1%
Sin información de monto	0,031	1,2%

Nota: Adaptado de [ENPH], 2016.

A partir del flujo de ingresos se puede disminuir la demanda a una cifra más real, identificando cuales son los hogares que podrían adquirir la mermelada de Fructuos, comparados con el promedio de precios de la competencia mencionados anteriormente, De muerte lenta y productos Kora están en el rango de \$15.000 por una mermelada artesanal de 250 gr.

Por otra parte, es preciso identificar cuánto es el consumo de mermeladas en el país, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2015) el consumo per cápita es de US \$1,4, adicional la industria antes de la pandemia se encontraba en constante crecimiento, tan solo en el 2013 se destinaron 159 millones para la compra de mermeladas.

### **2.2.2. Demanda efectiva**

La demanda efectiva es el mercado disponible, en el que más que una necesidad, tienen una intención o deseo de compra acorde al valor agregado que ofrece la marca o el producto: “Este

concepto ha sido creado por el economista británico John Maynard Keynes como una teoría sobre las expectativas de ingresos a obtener en el largo plazo.” (Software DELSOL, 2020). Por consiguiente, Fructuos está enfocado en consumidores interesados en el origen de las frutas, endulzadas naturalmente que no afecta la salud y además aporta a la economía del país.

Adicionalmente, esta demanda se puede comprobar a través de una encuesta donde lo más recomendable es usar opciones de respuestas múltiples para identificar los consumidores con alta probabilidad de compra en el momento actual, y con esto poder determinar la situación económica en un periodo, sin discriminar posibles futuros clientes.

De este modo, para determinar la demanda efectiva, se considera el mercado disponible que existe en la Ciudad de Bogotá, enfocado en una alimentación sana, el cual se multiplica por el porcentaje que responde acorde a la investigación siendo este el total del mercado efectivo al que se puede llegar.

**# Mercado disponible X % Respuesta “Definitivamente si” = Mercado efectivo**

Como prueba piloto en este tipo de demanda, se tomará un nicho de mercado: “El nicho de mercado es una pequeña parte de un segmento” (Rock Content, 2019). De este modo obtener una idea homogénea del movimiento actual en consumidores, además de identificar necesidades posiblemente no suplidas.

Es por esto, que, con el fin de identificar las características de este nicho, que de acuerdo con Adriana Ruiz, coordinadora del programa de salud y bienestar de Sodexo para La FM Radio (2019) informo que en Colombia las personas con edades entre 20 a 30 años se inclinan por estilos de vida saludables entre ellos el vegetarianismo o veganismo, además de contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente, dando un panorama a posibles rangos de encuestados.

Por consiguiente, se aplicó una encuesta por medio de una plataforma virtual, utilizando la escala de Likert: “La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de

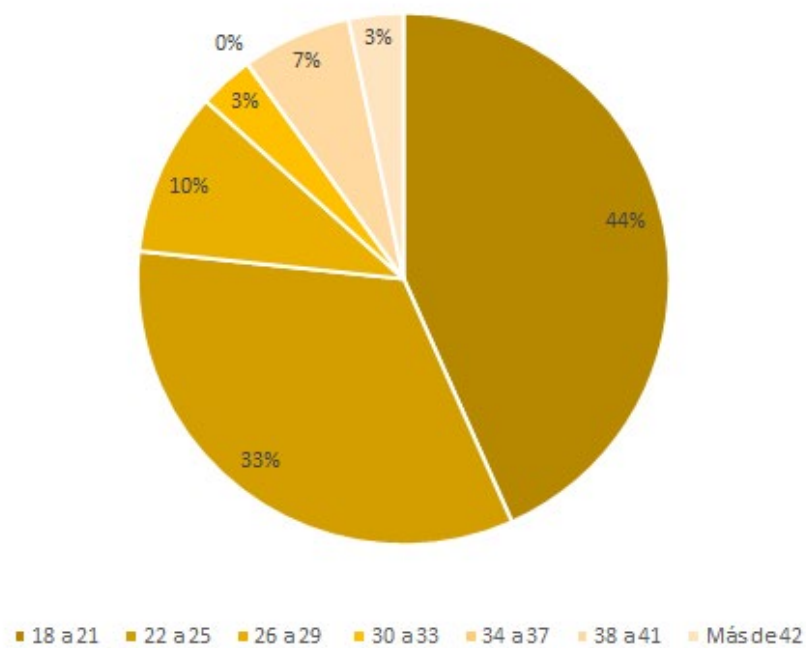
conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos” (Netquest, 2014); donde las posibilidades de respuestas fueron: Definitivamente SI, Quizás SI, Quizás NO, Definitivamente NO.

Las anteriores opciones de respuestas se plantearon como una forma de identificar a aquellos futuros clientes que no están todavía dentro del target, por falta de información u orientación. Adicionalmente hubo preguntas con opciones de respuestas abiertas o dicotómicas para identificar el perfil de los 30 encuestados en la ciudad de Bogotá. Como se muestra a continuación:

**Primera sección:** Identificación del encuestado

**Figura 6**

*Edad*



Teniendo en cuenta los resultados expuestos en la gráfica, se puede interpretar que la edad del target al que se dirige principalmente Fructuos es de 18 a 21 años con un 43.3% del total de

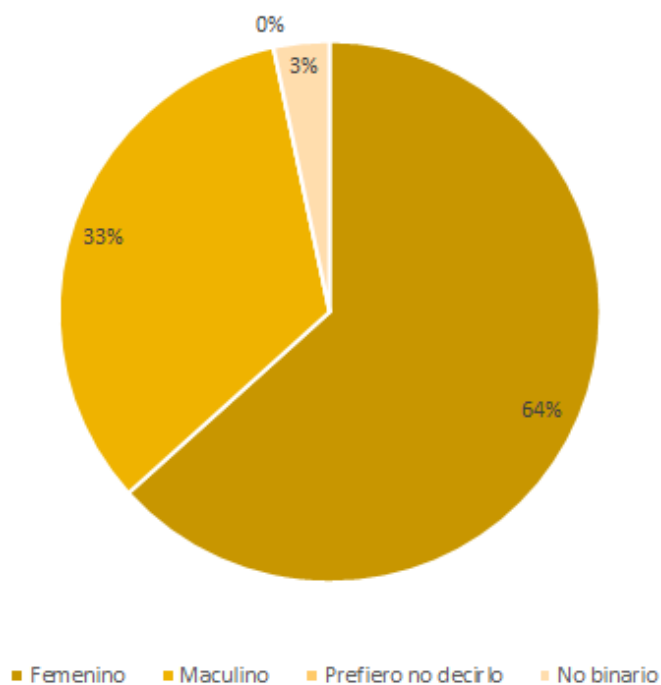


respuestas, además con un 33.3% se puede incluir edades entre 22 a 25 años, siendo esta la segunda respuesta con más puntuación.

Lo que coincide con Adriana Ruiz, coordinadora del programa de salud y bienestar de Sodexo quien afirmó para La FM Radio (2019) que en Colombia las personas con edades entre 20 a 30 años se inclinan por estilos de vida saludable. Por último, es importante considerar a edades entre 26 a 29 años, que, aunque no fue el rango más grande, puede llevar a Fructuos a un segmento desconocido e interesante.

### Figura 7

*Género*

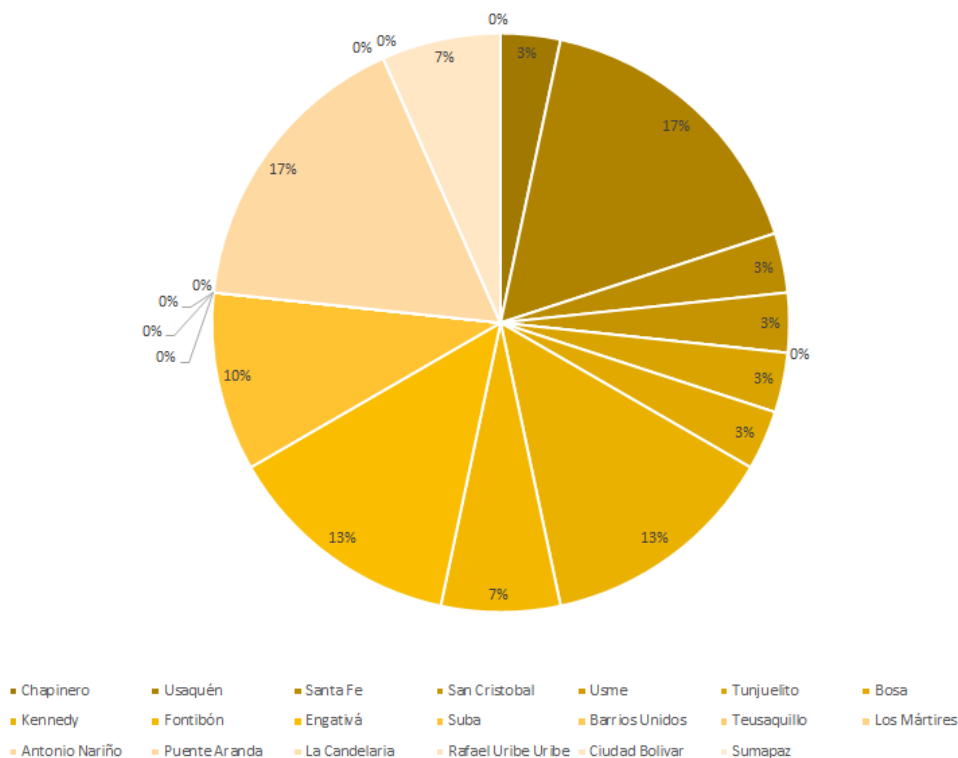


Con un 63.3% sobre el 100%, son más las mujeres interesadas en una alimentación sana, sin embargo, el 33.3 % restante refiere que los hombres no les es indiferente del todo el tema. Lo anterior coincide con un estudio realizado por PICODI expuesto en La República (2019) con la

intención de conocer los comportamientos de compras en línea donde se evidenció una participación de 61% en mujeres y un 39% en hombres en edades de 18 a 34 años.

**Figura 8**

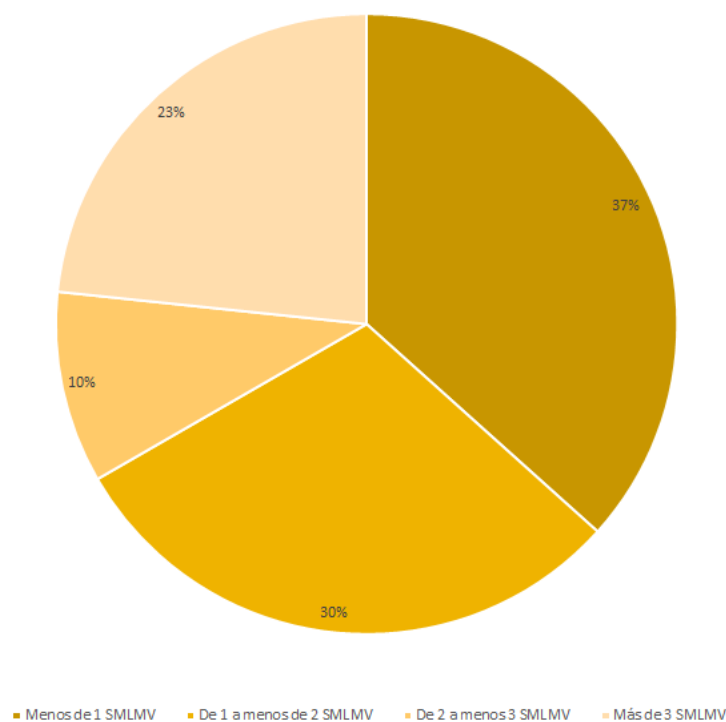
*Localidad de residencia*



Las respuestas fueron bastante divididas puesto que se aplicó la encuesta a diferentes sectores de Bogotá con la intención de conocer la zona con más interacción. La localidad de Puente Aranda y de Usaquén lideran los resultados cada una con un 16.7%. En segundo lugar, está Engativá y Kennedy con un 13.3% cada una. Suba está en tercer lugar con un 10% de respuestas y por último, se considera Fontibón con un 6.7% de respuestas.

**Figura 9**

*Rango de ingresos mensuales*

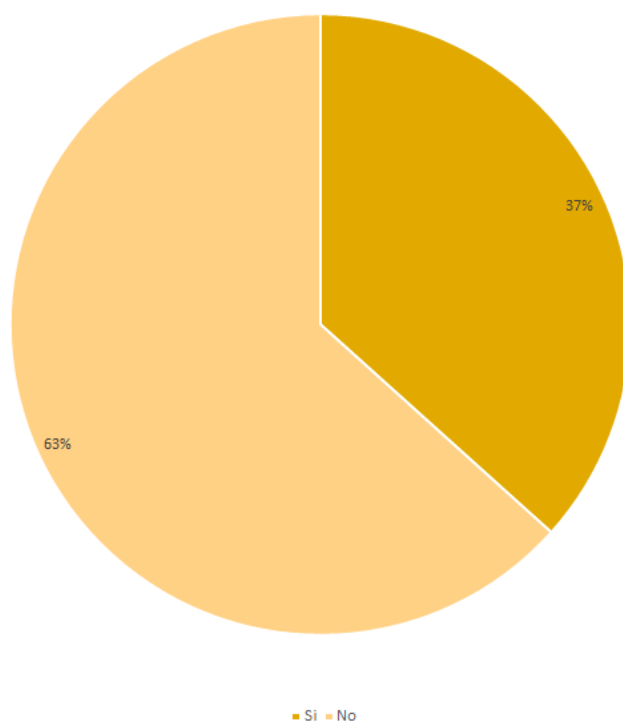


Esta pregunta se hizo con la intención de no estigmatizar a los encuestados por estratos, ya que es una visión sesgada teniendo en cuenta que en la ciudad de Bogotá existen personas con ingresos altos, viviendo en estratos bajos o al revés.

Teniendo en cuenta que en Colombia el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en el 2020 año en el que se realizó la encuesta estaba en \$877,803.00 sin subsidio de transporte, 36.7% de los encuestados reciben menos de un SMMLV, el 30% reciben 1 a menos de dos SMMLV, por último, se considera importante que el 23.3% de los encuestados recibe más de 3 SMMLV.

### **Figura 10**

*Régimen dietario*

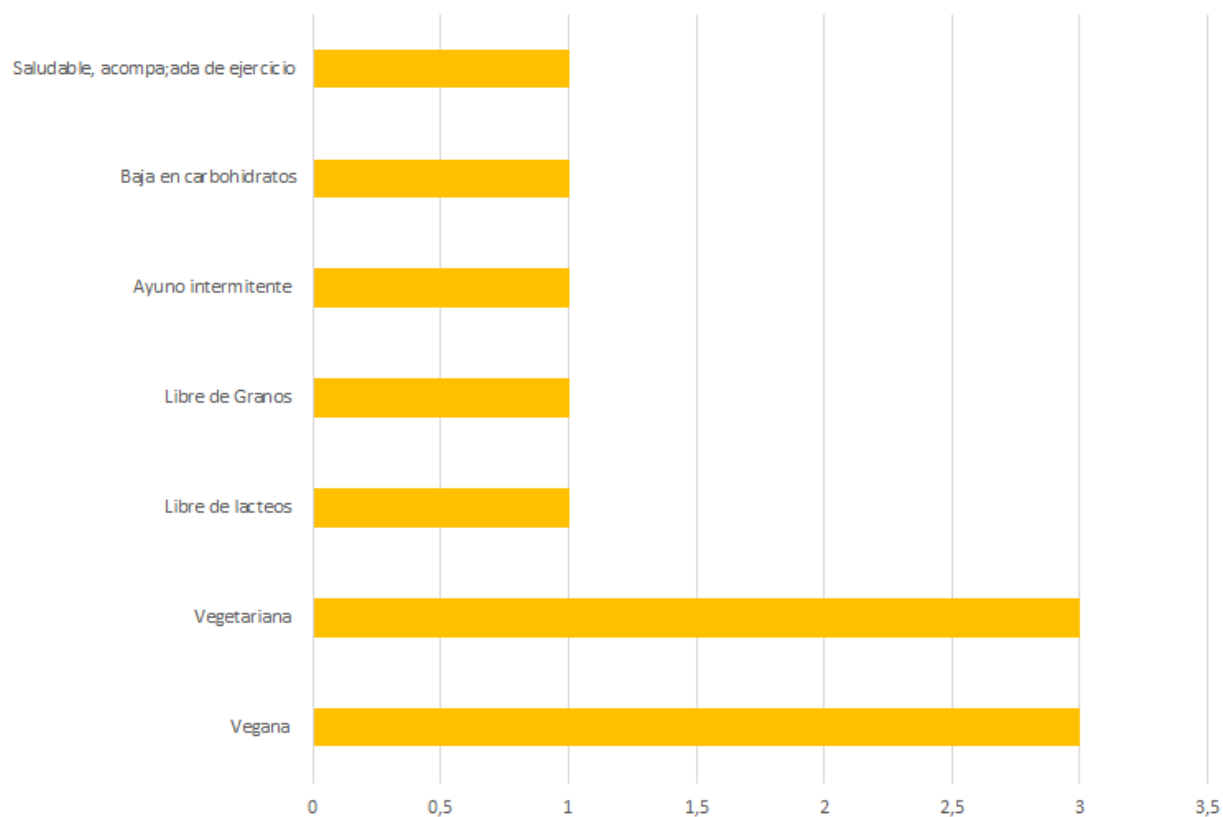


Con relación a esta pregunta, es importante considerar que la palabra “dieta” es el conjunto de costumbres nutricionales para equilibrar nutrientes específicos para cada ser humano y NO con la intención de adelgazar por vanidad. A lo que los encuestados respondieron que NO practican en un 63.3% y SI en un 36.7%.

**Segunda sección:** Esta sección está disponible para encuestados que “SÍ” practican algún tipo de dieta especial. Es decir 11 encuestado que corresponde a un 36.7% que dijeron SÍ.

### **Figura 11**

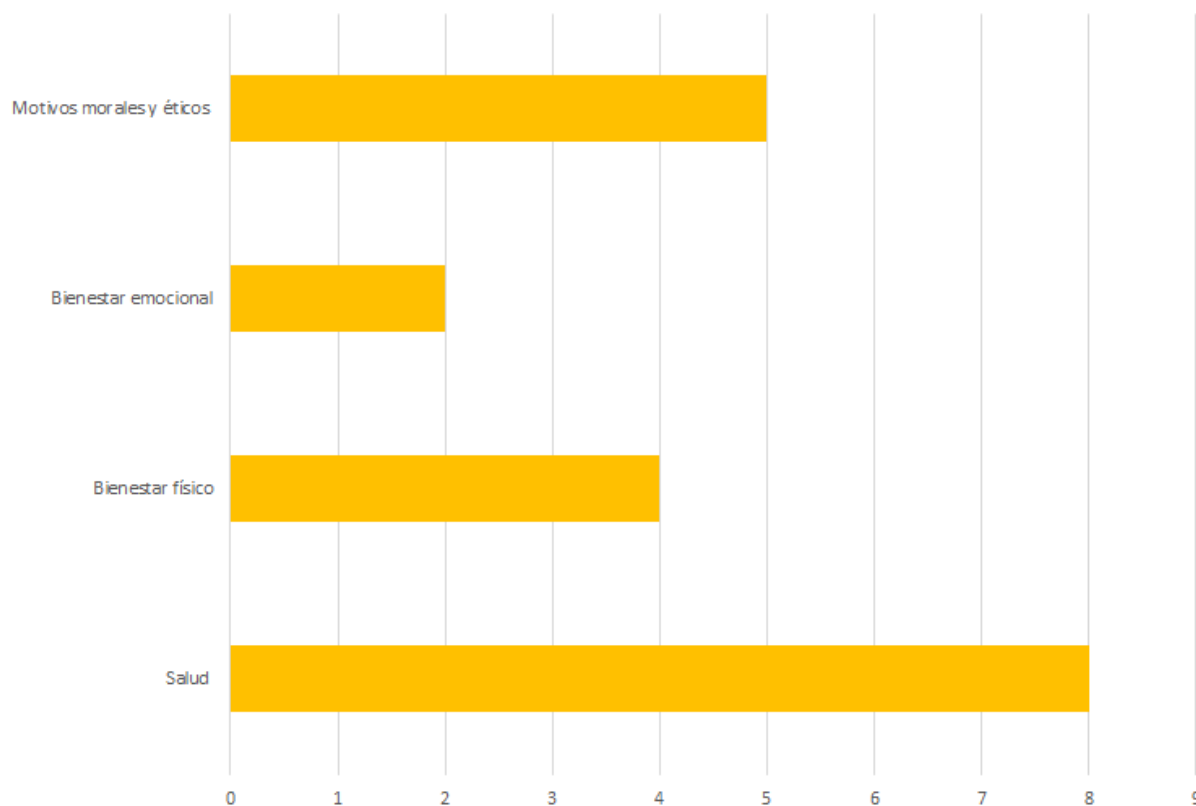
*Tipo de dieta*



Considerando que es una pregunta abierta, la mayoría de las respuestas coinciden que no ingieren productos cárnicos, además evitan consumir lácteos y carbohidratos. Nielsen (2016), afirma que en Colombia el 8% practica flexitarianismo, 4% vegetarianismo, 2% veganismo, 1% kosher o halal y el 7% eliminan el gluten de su alimentación.

### **Figura 12**

Motivación dieta

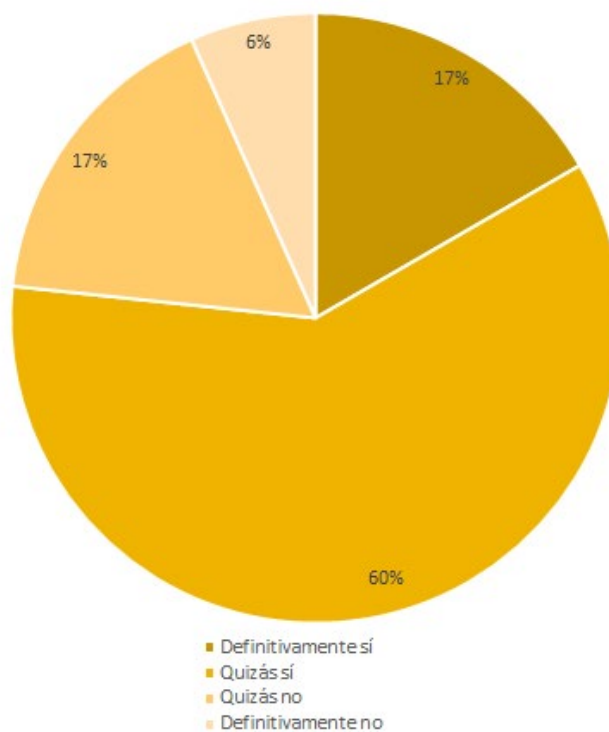


Interpretando las opciones de respuesta expuesta en la gráfica, el 72.7% realizan dietas por motivos de salud, que puede ser similar a tener un bienestar físico, donde se encontró 36.4% de participación. Por otro lado, entre bienestar emocional y motivos de ética hay un 18.2% en cada uno, teniendo en cuenta creencias morales, además asociadas a las opciones de respuesta restante como respeto a los animales. Para Nielsen, (2016) el 28% de colombianos son intolerantes a la lactosa y el 60% siguen una dieta especial restringiendo ingredientes específicos por salud.

**Tercera sección:** Esta sección contiene preguntas enfocadas en la investigación, sin discriminar el tipo de dieta.

### Figura 13

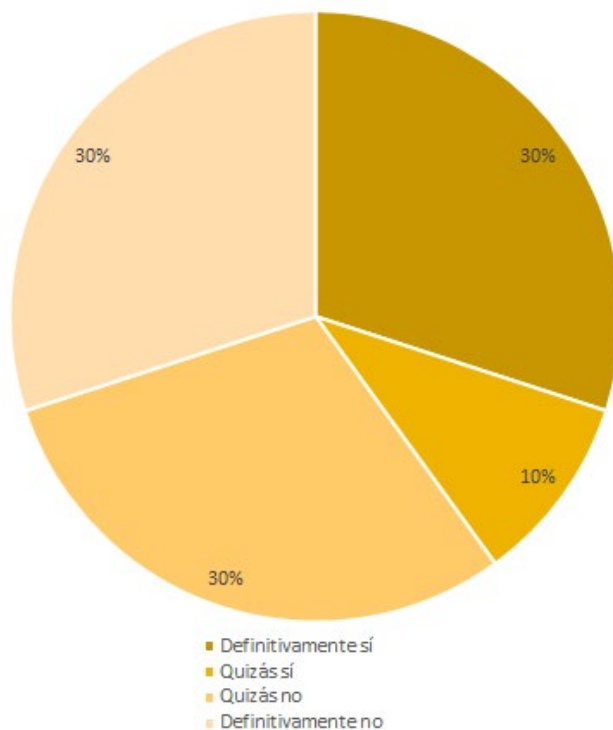
*Disposición para adquirir productos sin aditivos ni conservantes*



En este caso el 60% de los encuestados afirmaron que “Quizás si” pagaría más por alimentos sin aditivos ni conservantes, mientras que el 17% “Definitivamente SÍ” pagaría más, al igual que “Quizás NO”. Estos datos coinciden con Nielsen (2016), donde el 58% de los colombianos evitan consumir conservantes artificiales, el 56% evitan consumir alimentos con colores artificiales y el 55% evitan sabores artificiales.

#### **Figura 14**

*Alergias por alimentos*

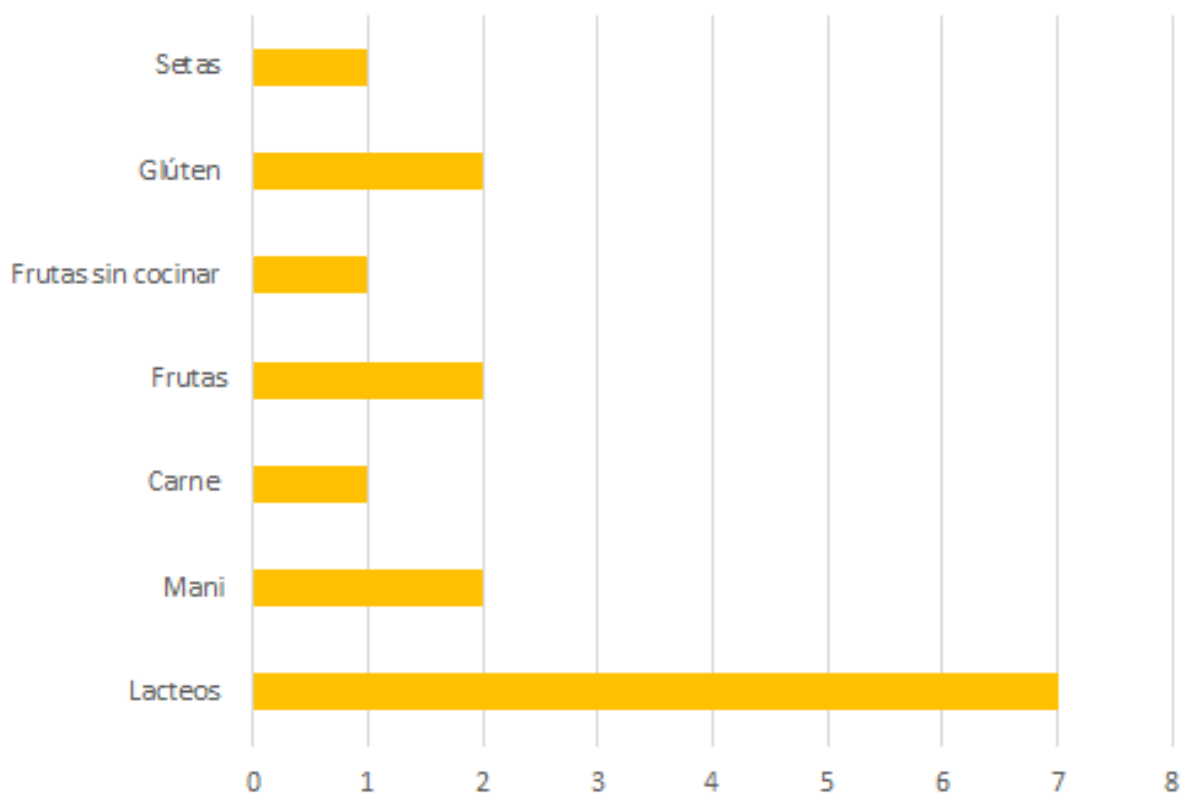


En este caso, las respuestas “Definitivamente NO, Quizás NO y definitivamente SI” obtuvieron un 30% cada una, tomando importancia la negación o duda a posibles alergias. Para Nielsen (2016) el 42% de los hogares colombianos tienen alguna alergia o intolerancia a un alimento.

**Figura 15**

*Tipo de alergia*

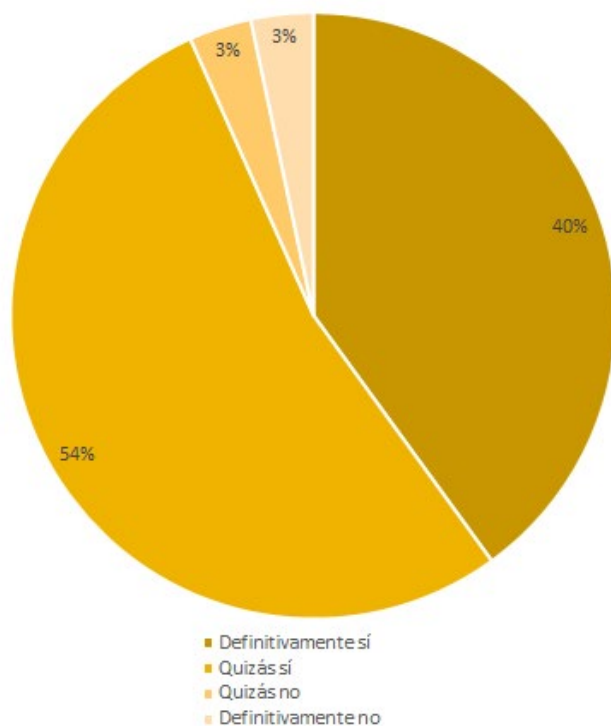




El 66.5% afirma ser intolerante a la lactosa derivada de productos lácteos, lo que coincide con Nielsen (2016) que afirma que del 42% de hogares colombianos con algún tipo de alergia o intolerancia, el 28% especifica la lactosa como principal componente rechazado.

**Figura 16**

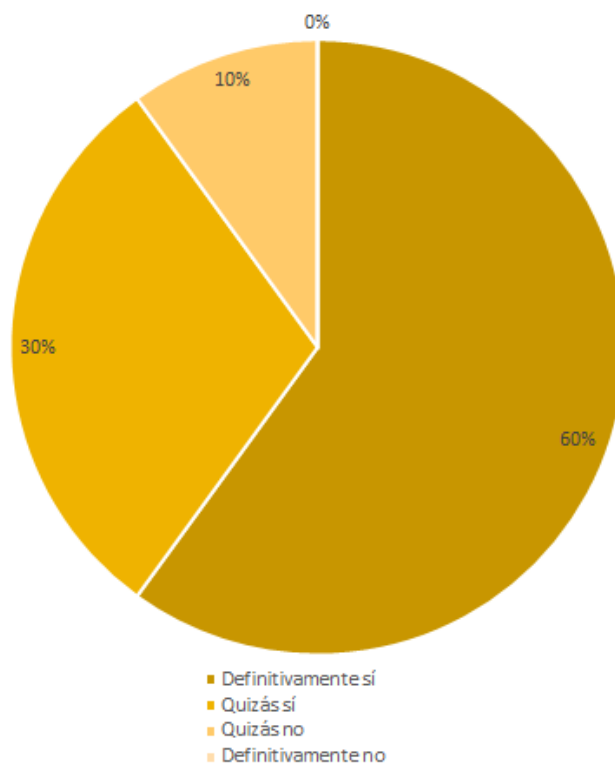
*Interés productos naturales*



El 53.3% de los encuestados “Quizás si” comprarían productos 100% naturales y muy cerca con un 40% “Definitivamente SI” invertirían en estos productos, siendo un panorama positivo para el mercado. Ya que para Nielsen (2016) el 57% de los colombianos están dispuestos a pagar más por alimentos libres de componentes artificiales.

**Figura 17**

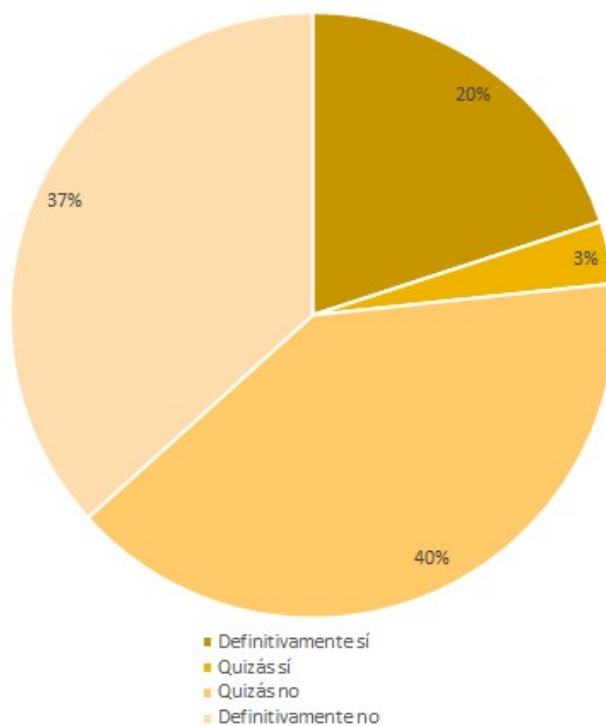
*Interés productos sin azúcar*



Con un 60% “Definitivamente Si” los encuestados aseguran querer consumir productos sin azúcar, en segundo lugar, está “Quizás SÍ” con un 30%, lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados muestran gran curiosidad por consumir alimentos bajos o sin azúcar. Nielsen (2016) en su estudio afirma que el 35% de los colombianos deciden consumir alimentos bajos o libres de esta.

### **Figura 18**

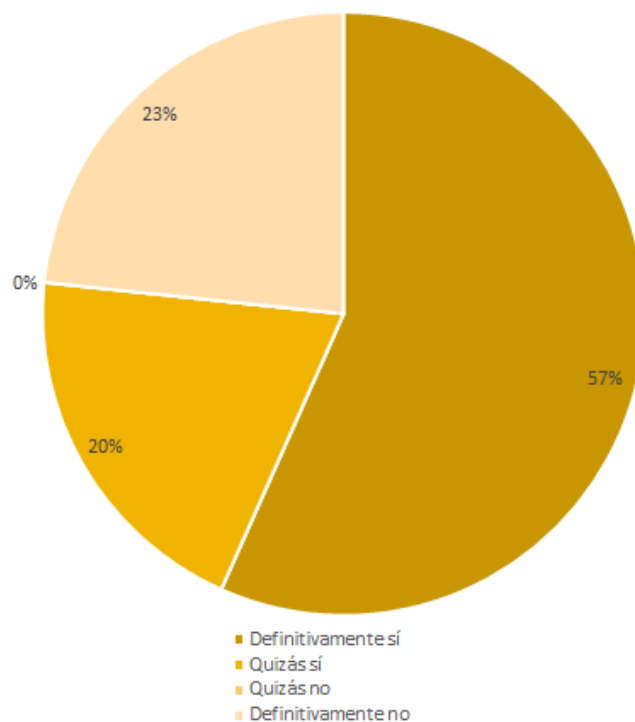
*Indiferencia productos orgánicos*



El 40% de los encuestados afirman que “Quizás No” le son indiferentes los productos orgánicos, muy seguido de “Definitivamente NO” con un 36.7%, coincidiendo con Nielsen (2016), quien afirma que el 50% de los colombianos desean ver alimentos netamente orgánicos en los estantes de almacenes.

**Figura 19**

*Conocimiento miel de caña*



El 56.7% de los encuestados afirman que en definitiva conocen la miel de caña como un endulzante natural, mientras que el 23.3% “definitivamente No” la conocen. Siendo un panorama alentador para los Fructuos, puesto que ya hay opiniones sobre sus beneficios.

Lo anterior permite identificar el mercado efectivo a través de la fórmula estadística mencionada anteriormente, basados en el porcentaje de respuestas como se muestra en la tabla.

**Tabla 2**

*Porcentajes “Definitivamente sí”*

# Pregunta	% “Definitivamente si”
8	17%
9	30%
11	40%
12	60%
13	40%

14	57%
<b>Total</b>	<b>37.4%</b>

En síntesis, repasando la fórmula donde el # Mercado disponible está representado por el número de hogares en Bogotá, con ingresos entre 2 y 3 SMLMV es decir 475,237.09 y el porcentaje de respuestas de “Definitivamente sí” es de 37.4%, el mercado efectivo tendría como resultado 117,738.67 hogares, como se muestra en la solución de la fórmula:

**# Mercado disponible x % Respuesta “Definitivamente si” = Mercado efectivo**

$$475,237.09 \times 37,4\% = 117,738.67 \text{ hogares}$$

### **2.2.3. Cuantificación de la demanda**

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2005), cuantificar la demanda determina la factibilidad de la inversión, la magnitud de la producción y dar un aporte considerable a las características del producto o marca. Para esto se requiere evaluar la o las categorías planteadas por dicha organización de acuerdo al producto.

Por lo anterior, la categoría de productos básicos perecibles aplica para Fructuos puesto que tiene un mercado establecido con una competencia ya conocida y entre sus características físicas está que su calidad depende del tiempo y conservantes naturales, debido a que las frutas tienen un periodo de vida relativamente corto, afectado por ciertas fluctuaciones de precios en el mercado.

Sin embargo, para la FAO (2005), es más fácil sobreestimar el ingreso de la venta de estos productos, aunque las pérdidas sufridas son del 50% del volumen producido con una fluctuación del 25% y 30%, es decir, que el precio puede llegar a duplicarse o disminuir a menos de la mitad en un tiempo corto y esto determina el éxito o fracaso del proyecto, además afirma que los productos más resistentes sufren pérdidas entre el 10% y 15%, por lo que se aconseja negociar contratos a precios fijos para garantizar un mercado.

Adicionalmente, la categoría de productos innovadores o especializados puede aplicar de igual manera, ya que, Fructuos no usa un endulzante convencional o conocido por el mercado, convirtiéndolo en un producto innovador, además de mantener una escasa competencia, debido a que no existe una marca que venda exactamente lo mismo, lo que convierte a las mermeladas en una oportunidad de mercado no explotada conociendo los hábitos alimenticios zonales.

Por otro lado, “el mercado define el producto”. (FAO, 2005), debido a que, al existir sustitutos, los compradores se fijan en aspectos esenciales como sabor, calidad y durabilidad en el momento de compra y sobre todo si estos alimentos son procesados.

Por consiguiente, para cuantificar estos aspectos es necesario conocer qué características atraen la atención del producto, el tipo de cliente idóneo para la compra y cual canal de comercialización es conveniente utilizar. La FAO (2005), afirma que es importante enfocarse en el embalaje, puesto que está expuesto a la primera impresión que el cliente tiene, sin descuidar su composición y los estándares legales que se deben cumplir para su adecuada comercialización.

Además, los costos de la demanda se asocian al embalaje del producto, básicamente el envase y la etiqueta, los costos de transporte desde la producción hasta el punto de venta, costos de distribución y margen de ventas.

Por último, se debe agregar un valor a los beneficios que aporta el producto, que, aunque es difícil calcular, es necesario debido a que: “Es de importancia vital dar a la entidad financiera algún tipo de descripción de la naturaleza y magnitud de los beneficios previstos” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2005).

Lo anterior son factores decisivos para determinar la cuantificación del mercado, debido a que esta debe ser acorde a la capacidad de producción, teniendo en cuenta la participación de sus competidores. “La selección del mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar” (Kotler, 2017).

Fructuos se encuentra en la categoría de pequeñas empresas y productos artesanales de mermeladas de frutas, que como se mencionó en el análisis del mercado estas representan el 20% de la demanda.

**Tabla 3**

*Número de hogares que adquieren mermeladas artesanales*

<b>Mercado efectivo</b>	<b>% de participación mermeladas orgánicas</b>	<b>Número de hogares que adquieren mermeladas orgánicas</b>
117,738.67	20%	23,557.6

Con lo anterior se espera que Fructuos obtenga el 20% de participación en la venta de mermeladas orgánicas, es decir, 4,711.52 hogares, teniendo en cuenta la estrategia de mercado y el punto de equilibrio necesario para que el modelo obtenga ganancias, los cuales se desarrollan más adelante dentro del proyecto, en el punto 2.5 y 6 respectivamente.

### **2.3. Segmento de mercado**

Para facilitar la llegada de consumidores potenciales se planea una segmentación: “Esta estrategia facilita el proceso de personalización de las campañas, el enfoque en lo necesario y la agrupación de consumidores con intereses parecidos para dirigirse de manera rentable a ellos” (Rock Content, 2019). Con el fin de que el producto satisfaga en un 100% las necesidades y tenga un buen recibimiento en el mercado.

Como primera medida es importante identificar los aspectos demográficos del público objetivo. Respecto a la región el proyecto se limita a los hogares en la ciudad de Bogotá, sin embargo, la demanda en el país es cada vez mayor: “El 36% de los hogares del país dicen que han hecho cambios en sus hábitos alimenticios, lo que nos ubica por encima del promedio de la región que es de 30%” (Kantar, 2018).



De igual forma, se ha evidenciado que las personas de todas las edades cambian sus hábitos de alimentación por productos más saludables, a pesar de ello: “los jóvenes son líderes en esta decisión con el 81% y el 78% de la Generación Y y Z, respectivamente, que afirmaron preferir pagar más por este tipo de comida” (Nielsen, 2016).

Por otra parte, es importante relacionar las generaciones mencionadas anteriormente con el entorno colombiano, como se muestra en la siguiente figura.

## Figura 20

### Generaciones colombianas



Nota: Adaptado Pérez y Peña. *Generaciones Colombianas*. (2019)

Continuamente aparecen distintos factores demográficos de interés que relacionan al consumidor con el producto, de acuerdo con Nielsen en el 2018 el perfil de los consumidores que compraban productos saludables pertenecía a hogares pequeños con ingresos económicos medio alto y alto, principalmente mujeres empleadas o microempresarias, con hijos adolescentes.

No obstante, también se considera importante determinar los aspectos psicográficos del consumidor empezando por sus intereses, de acuerdo con una investigación sobre los estilos de

vida generacionales realizado por Nielsen en el 2015 las actividades preferidas por la generación Y y Z son ver televisión, conectar con amigos o familia, escuchar música y leer.

Sumando a esto la Universidad de Rosario realizó un estudio en el 2020 para identificar qué piensan los jóvenes colombianos, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 21**

*Qué piensan, sienten y quieren los jóvenes*



Lo anterior permite generar un perfil de cliente claro para la marca Fructuos, debido a que en la actualidad “Los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra muy distintas” (Kotler, 2017).

**Figura 22**

*Perfil del cliente Fructuos*



En síntesis, el perfil del cliente permite que el modelo de negocio centre sus esfuerzos en un sector del mercado en específico “El marketing dirigido al público meta supone identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing a la medida de cada segmento” (Kotler, 2017).

#### **2.4. Análisis comparativo del producto**

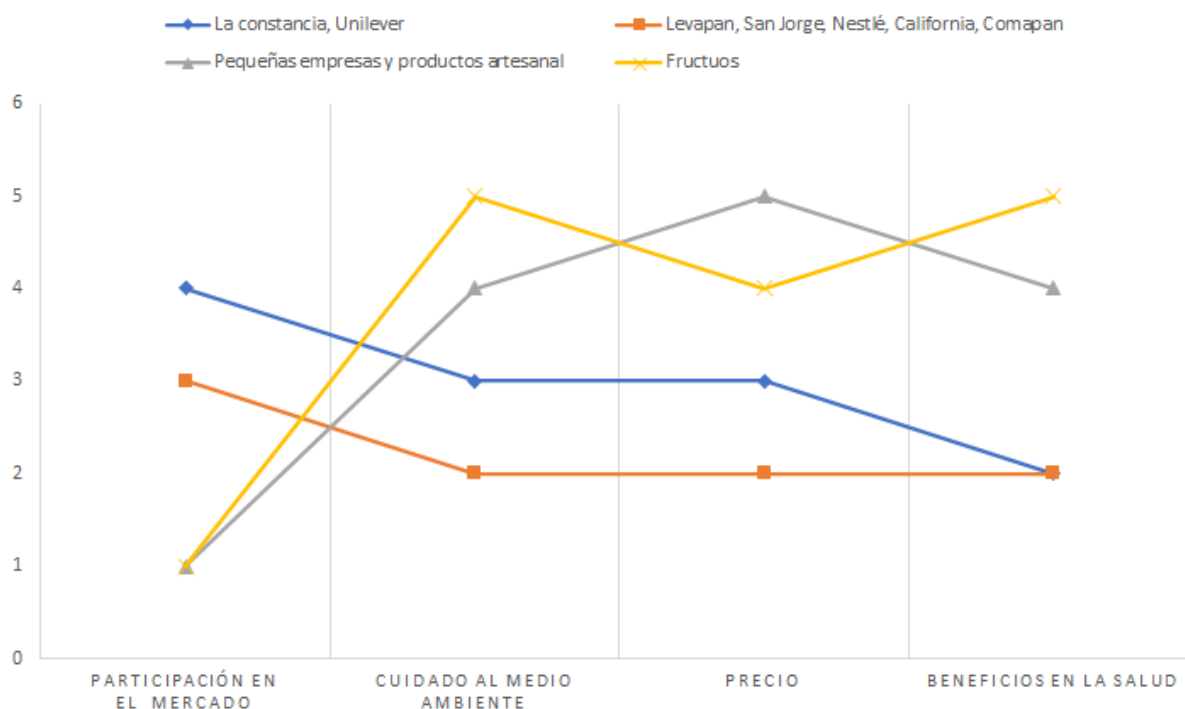
En este caso se retomará la herramienta de la curva de valor planteada en el análisis de la competencia, en el cual se realiza una representación gráfica con puntuación del 0 al 5, donde 0 es no lo aplica y 5 es lo aplica un 100%, incluyendo los mismos factores clave a evaluar anteriormente. La diferencia de esta gráfica es la integración de la marca Fructuos en su lanzamiento al mercado.

En primera medida, la participación del mercado de mermeladas artesanales como se evidencia en la demanda es menor a las marcas líderes que manejan producción en masa, abarcando gran parte del público objetivo.

En segundo lugar, Fructuos se encuentra liderando el cuidado al medio ambiente, debido al uso de frutas orgánicas, que cumplen con un ciclo de sostenibilidad, además implementa empaques reutilizables con eco etiquetas resaltando el desempeño ambiental del producto, las cuales se especifican más adelante.

Como tercer factor el precio de Fructuos es superior a las marcas genéricas, debido al proceso de cultivo que tiene la siembra de la fruta, sin embargo, no sobrepasa el precio a la que se considera la competencia más cercana, esto como estrategia para ingresar al mercado.

Por último, los beneficios en la salud son altos, debido a que no contiene azúcar añadida, sólo la proporcionada naturalmente por la fruta y la miel de caña, la cual posee un índice glucémico de 55: “El índice glucémico (IG) mide la velocidad en la que 50 gramos de carbohidratos son digeridos y producen un aumento en los niveles de glucosa en sangre, aquel que está por debajo de 55 es bajo” (Morin, Juárez, 2020).

**Figura 23***Curva de valor Fructuos*

Como se muestra en la gráfica Fructuos puntaría en los aspectos relacionados al medio ambiente y beneficios generados a la salud de sus consumidores, resaltando el precio ante los competidores, a pesar de ello, al tratarse de una marca no reconocida su participación en el mercado sería mínima.

### 2.5. Estrategia de mercado

Las estrategias estarán dirigidas directamente hacia el consumidor definiendo la misión y los objetivos de Fructuos, “La planeación estratégica integral de la compañía guía la estrategia y la planeación de marketing. Igual que la estrategia de marketing, la estrategia general de la empresa también debe estar enfocada en el cliente” (Kotler, 2018).

En primer lugar, para la estrategia de mercado se considera necesario identificar al público que adquirirá el producto, identificando sus necesidades y deseos, que en este caso resaltan el

cuidado a la su salud y la protección del medio ambiente, estos aspectos ampliamente tratados en la segmentación del mercado, exactamente en la figura 22.

En segundo lugar, es necesario certificar la propuesta de valor con altos estándares de calidad, ya que al ser un alimento, es imprescindible brindar seguridad al consumidor a través del Invima: “La Resolución 719 de 2015 establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública; según a esta clasificación el Invima expide distintas autorizaciones de comercialización: Registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria” (Invima, s.f).

Conjuntamente se trabajará en el desarrollo estructural indicado por la ISO 9001 para la gestión y control de calidad total de Fructuos: “Obtener esta certificación garantiza a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva” (ISO, s.f).

Por otro lado, el posicionamiento debe tener relación con los valores de la empresa y este a su vez debe estar relacionado con el marketing ecológico: “El fuerte aumento del interés de la ciudadanía por la protección del medio ambiente ha llevado a las empresas a contemplar los aspectos ecológicos en el diseño de sus estrategias de marketing” (Rodríguez, 2011).

De igual forma, se considera correcto implementar una estrategia que involucre distintas variables del mercado, y para ello es necesario retomar una herramienta orientada al consumidor, como lo es SIVA: “Surge una nueva propuesta que perfecciona los postulados de las cuatro C y que ha tenido aceptación teórica porque, nuevamente, prioriza al individuo sobre el producto o el servicio. Chekitan Dev y Don Schultz (2005) presentan un modelo denominado SIVA” (Arevalo, 2019).

A través del modelo SIVA se estudian cuatro variables, la S son las soluciones que debe presentar el productos o servicio, es decir, satisfacer las necesidades de los consumidores, en

segundo lugar la I representa la información que se tiene acerca del público objetivo para lograr una asertiva comunicación, luego la V determina el valor, pero este no es precisamente monetario sino, el que refleja la marca y por último la A de acceso, la cual es la facilidad que se tiene para adquirir el producto o servicio de acuerdo a su distribución.

Por consiguiente, para llevar a cabo la estrategia de mercadeo, se plantea este modelo para la empresa Fructuos como se muestra en la siguiente figura.

### Figura 24

*Modelo SIVA Fructuos*



En síntesis, la estrategia de Marketing estará dirigida principalmente al consumidor, con el objetivo de generar un valor equitativo entre ambas partes, resaltando los valores de la empresa que los diferencia de la competencia, a través de una relación redituable.

#### **2.5.1. Estrategias de producto**

En la actualidad se comercializan grandes cantidades de productos por lo cual es necesario que este se diferencie a partir de la creación de valor: “Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias para los clientes con sus marcas o su compañía” (Kotler, 2018).

Teniendo en cuenta que los productos se dividen en dos categorías (Industriales y de consumo) de acuerdo al tipo de consumidor que los adquiere, en este caso Fructuos se convierte en un producto de consumo, debido a que las mermeladas no necesitan un proceso adicional, por lo cual, van directamente al consumidor.

En este orden de ideas, los consumidores adquieren el producto después de identificar los beneficios que este tiene a comparación de la competencia, lo que lo convierte en un producto de compra: “Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo” (Kotler, 2015).

Continuamente dentro de la estrategia de producto se considera necesario resaltar la característica innovadora que maneja Fructuos al introducir por primera vez en el mercado mermeladas endulzadas con miel de caña, fundamental para los posibles consumidores.

De igual forma es necesario adaptar un diseño y estilo, siendo el diseño la adaptación del producto a las necesidades del consumidor, contribuyendo a la utilidad del mismo, por otro lado, se planea implementar un estilo lineal regido por una estructura minimalista de fácil recordación que desde una estética ergonómica perciba un lenguaje el cual refleje los sentimientos intrínsecos de la marca a la evolución del gusto del consumidor, alineados a la teoría semiótica de las formas y colores.

## **Figura 25**

*Labeling Fructuos*





A través de las distintas estrategias se busca que Fructuos sea percibido como un producto aumentado cumpliendo con el objetivo catalogado en el tercer nivel: "mayor grado de lealtad y fidelidad hacia la marca, pues consiste en el conjunto de adicionales (atributos, beneficios o valores) que permiten que el consumidor sienta que está recibiendo mucho más de lo esperado." (Arévalo, 2019).

Lo anterior se ve reflejado en el packing del producto, el cual busca reducir al máximo el impacto ambiental, y en el cual se tiene en cuenta la clasificación como alimento perecedero: "Al tomar decisiones de empaquetado, la empresa también debe considerar las crecientes preocupaciones en torno al ambiente, una gran cantidad de empresas se han vuelto "ecologistas" al reducir el uso de empaques y utilizar materiales que no dañan el ambiente" (Kotler, 2018).

Para Arévalo (2019), el empaque es una carta de presentación del producto en general, donde además del diseño, forma o material, contiene una serie de mensajes dirigidos al consumidor y de esta forma estimular su intención e influenciarlo a la compra. En este caso el Vidrio otorga una connotación de exclusividad y seguridad, además de ser un material que agrega valor a Fructuos en su apariencia física, influenciando el momento decisivo de compra al cliente.

En este caso es de vital importancia el envase primario, básicamente porque su función es proteger directamente al producto, es decir la mermelada, también por sus condiciones de resistencia ante posibles factores como impactos y humedad, además al ser un alimento o producto básico perecible (FAO, 2015). El envase debe funcionar como una barrera fuerte frente a bacterias y demás factores que afecten su composición.

De igual manera, como complemento de este envase en vidrio, se implementa una tapa con sistema de presión, donde su función es que, a través de tres anillos, encaje con la boca del envase para evitar contaminación cruzada que se puede ocasionar por posibles fugas de mermelada, resumidas en un accidente que ocasiona pérdidas de clientes y de producto.

### **Figura 26**

*Envases Fructuos*



Por último, en base a la estrategia de producto se realizó una prueba ciega de forma instantánea, para ello mediante el apoyo de la marca Ciprés Verde, tienda de alimentos orgánica, se dispusieron 20 mermeladas para la venta en el mes de agosto del año 2020, 2 de

cada sabor producido por Fructuos, entre ellos tomate de árbol con canela, piña, lulo, mora fresa, uchuva, pera, guanábana y guayaba.

Todas las mermeladas se vendieron antes de que se acabara el mes, y recibió buenos comentarios, sin embargo, dentro de los aspectos negativos los clientes sugieren un poco más de color en la etiqueta y especificar que no posee azúcar sino miel de caña.

### **Figura 27**

*Prueba piloto presentación Fructuos*



Nota: Primera presentación de mermeladas (mermeladas con sabor ácido).

### **2.5.2. Estrategias de precio**

Dentro del mercado se han creado distintas estrategias para establecer los precios de un producto o servicio: “Tres estrategias principales de fijación de precios son: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia” (Kotler, 2018). Para la aplicación de estas estrategias se considera necesario como los clientes perciben el valor del producto, por lo cual Fructuos al ser una empresa nueva puede aplicar otros modelos.

Por consiguiente, considerando que se está iniciando un ciclo de vida en el mercado, se plantea utilizar una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado: “establecimiento de un precio bajo a un nuevo producto buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación de mercado” (Kotler, 2018). Con el fin de aprovechar segmentos pequeños que adquieran el producto en mayor cantidad y de esta manera poder reducir costos al mismo tiempo de disminuir los precios.

Lo anterior es solo una estrategia de iniciación con el objetivo de generar penetración en el mercado, sin embargo, su precio no es menor a los costos y gastos del producto, de hecho, genera una rentabilidad del 40%, pero esta es menor a comparación de los precios establecidos por la competencia en mermeladas artesanales, sin azúcar o de origen orgánico que en promedio están entre los 15.000 y 20.000 COP.

El ideal del precio es que perciba el valor intrínseco del producto y que el consumidor esté dispuesto a pagar por los beneficios obtenidos “El consumidor evalúa la calidad en la medida que el bien o el servicio efectivamente satisface su necesidad o deseo” (Arévalo, 2019).

### **2.5.3. Estrategia de distribución**

La distribución es uno de los factores más importantes dentro de una estrategia, pues es lo que permite que el producto llegue al consumidor final “La distribución hace referencia a todos los procesos necesarios para garantizar que el producto llegue oportunamente” (Arévalo, 2019).

Los canales propios poseen ventajas fundamentales para la empresa al tratarse de un producto tan delicado y natural: “La empresa puede tener el control total de sus productos y evitar que queden en propiedad de terceras personas, al minimizar riesgos como la pérdida de productos, su deterioro o la mala manipulación que altere alguna propiedad” (Arévalo, 2019).

La mermelada al ser un producto perecedero debido a que no posee aditivos ni conservantes requiere que este se entregue fresco al cliente, por ello en la distribución se deben eliminar en lo posible los intermediarios y dedicarse al canal directo y corto, en el primero los productos de la fábrica se entregan directamente al consumidor final, mientras que en el corto las mermeladas se le entregan a un minorista el cual puede ser una tienda especializada en productos naturales y orgánicos.

Basado en lo anterior se puede generar una red de transferencia de valor: “Red conformada por la compañía, sus proveedores, sus distribuidores y, finalmente, los clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo en la entrega de valor al cliente” (Kotler, 2018).

Sin embargo, la distribución del producto final no es lo único de lo que debe encargarse el modelo de negocio, Fructuos tiene la responsabilidad ética de igualar las condiciones de los campesinos, respetando su trabajo y los costos que representan, con el objetivo de generar un crecimiento óptimo entre ambas partes. Lo que para una adecuada distribución permitió que existan dos sedes en la ciudad de Bogotá, denominadas sede norte y sede centro.

La sede norte son las raíces, aquí se encuentra el vehículo de la empresa que recoge las frutas y la miel de caña provenientes de Boyacá, este se convierte en un punto estratégico pues permite facilidad de entrada por la autopista norte. Dichos viajes se realizan de forma quincenal, la miel de caña se trae en galones previamente esterilizados y la fruta en canastos evitando que se aplasten debido a que está en su punto de madurez.

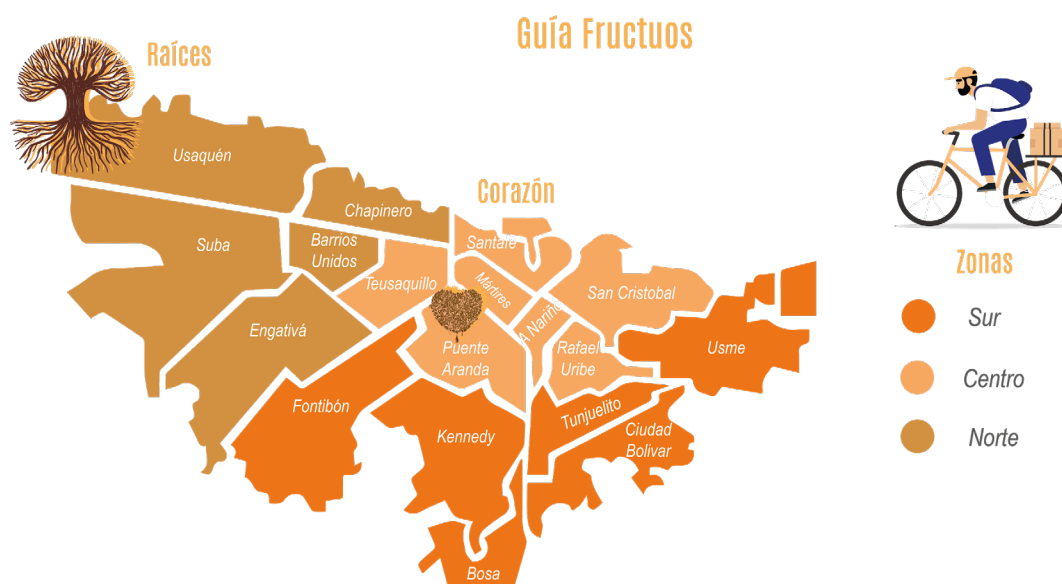
Luego está la sede centro, la cual son las hojas pues recorren toda la ciudad, allí se distribuyen las mermeladas a las tiendas minoristas con comercio especializado con un transporte poco convencional, pues gracias a la responsabilidad ambiental que maneja Fructuos, se utilizan bicicletas como medio de transporte, estas se adaptan para que tengan la capacidad de llevar una caja con 48 mermeladas.

Después de la transformación de las frutas en mermeladas, no se necesita permanecer en la nevera, solo después de abiertas, por lo cual, para su distribución no se requiere una cadena de frío. Para la protección en el transporte se utilizan cajas que en su interior cuentan con separadores de cartón con una capacidad de 24 mermeladas.

Los días jueves se cierra la toma de los pedidos para la siguiente semana, el sábado se establecen las rutas para la entrega, de acuerdo a las zonas en que se solicitaron. Actualmente la empresa cuenta con dos bicicletas, los días lunes, viajan a la sede norte para recoger la mercancía, y de paso dejar los pedidos en la zona norte, los días martes se entregan en la zona centro y los miércoles en zona sur.

## Figura 28

### Guía de distribución Fructuos



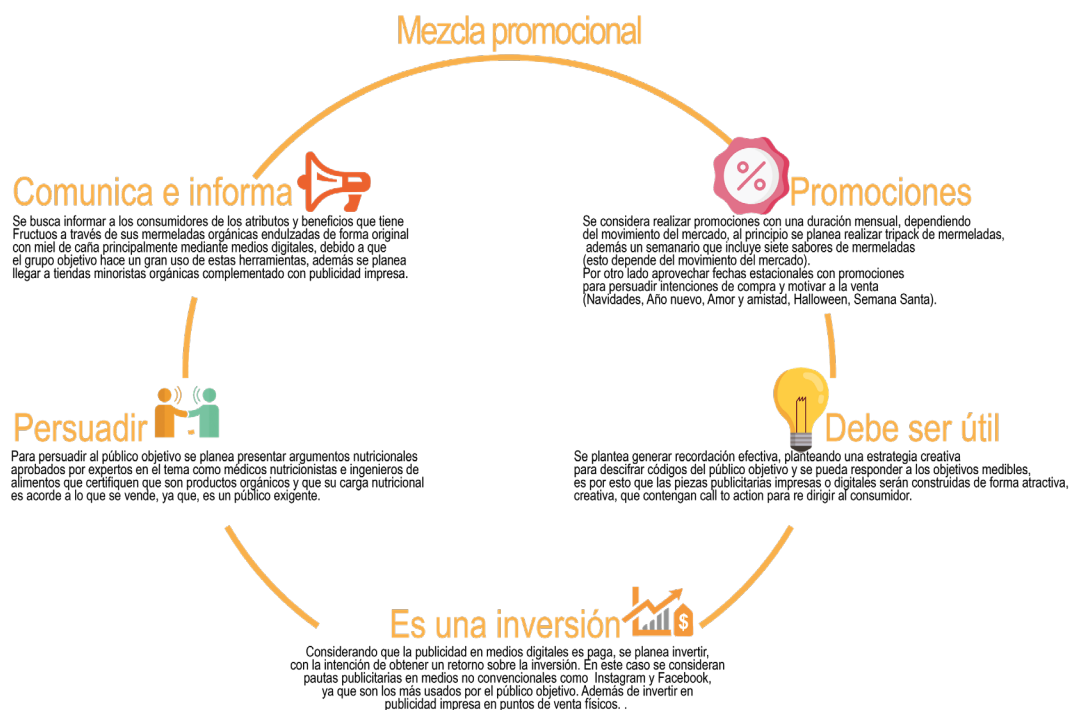
### 2.5.4. Estrategias de promoción

La publicidad es una herramienta promocional: “Es la herramienta de la mezcla promocional más reconocida, valorada y buscada. La publicidad es una efectiva forma de informar y persuadir al consumidor en la búsqueda de posicionar los productos y servicios en el mercado” (Arévalo, 2019).

Es por esto que Fructuos plantea implementar esta herramienta para darse a conocer en un mercado nuevo y de esta forma informar a su público objetivo, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 29**

*Mezcla promocional Fructuos*



### 2.5.5. Estrategias de comunicación

Como se mencionó anteriormente para una correcta promoción es necesario comunicar de forma asertiva y para ello se debe implementar toda una estrategia que al igual que las anteriores reflejan los valores de la empresa y se conecten con el consumidor: “Una buena

comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación, es un elemento crucial en las actividades que realiza una empresa para entablar relaciones redituables con sus clientes” (Kotler, 2018).

En primera medida es necesario conocer al consumidor, identificando sus trabajos, frustraciones y alegrías, la figura 22 muestra el perfil del cliente para la marca Fructuos, que en grandes rasgos son principalmente mujeres entre los 20 y 40 años, profesionales que cuidan de su salud, protegen el medio ambiente, que se preocupan por sus seres cercanos y que tienen un poder de adquisición alto.

Fructuos actúa como un solucionador a algunas preocupaciones del consumidor, entre las cuales esta poder disfrutar de algo dulce que no afecte su salud, y que además que disminuya el impacto ambiental, creando así un ciclo de sostenibilidad. Es decir, los valores de la marca reflejan naturaleza, protección, salud y calidad.

El nombre de la marca proviene de la palabra Fructuosa la cual es un endulzante natural que poseen las frutas y la miel, adicional son sustitutos para disminuir el consumo de azúcar. Esta palabra al ser en español permite una fácil pronunciación y recordación en los consumidores.

### **Figura 30**

*Isologo Fructuos*





Como se muestra en la figura anterior se diseñó un isologo utilizando formas geométricas y orgánicas, el cuadrado refleja la estabilidad y seguridad, pero este valor va más intrínseco a lo que busca Fructuos con los cultivos de campesinos, apoyando la agricultura sostenible. La figura orgánica dentro del cuadro muestra la naturaleza del movimiento que se refleja en objetos como el agua y que en este caso es la mermelada y la miel de caña.

El color principal de Fructuos es el blanco, que de acuerdo con su significado psicológico refleja pureza al igual que las materias primas sin químicos y ni conservantes. Por otra parte, los distintos colores que se manejan dentro de la figura orgánica representan los colores de las frutas utilizados para la mermelada.

Lo anterior son elementos que semióticamente ayudan a transmitir los valores de la marca y que se pueden implementar de forma promocional. A pesar de ello la comunicación también incluye la forma en la que se relaciona la empresa a través de RP (relaciones públicas):

“Actividades encaminadas a forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a la generación de información favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler, 2018).

De hecho, esta comunicación requiere que el público objetivo logre generar conexión emocional, la cual se logra a través de la personificación de los arquetipos de Jung, en este caso la marca representa el cuidador cuyo objetivo es proteger y ayudar a los demás, por otro lado, los clientes se consideran el arquetipo inocente, los cuales son libres de ser ellos mismos y cuentan con un eterno optimismo.

## **2.6. Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercados**

Complementando la estrategia se integra una mezcla de marketing conformada por distintas variables que involucran al consumidor.

Principalmente se identificó el público objetivo como el protagonista de la estrategia de mercado, que en este caso se inclinan por una alimentación orgánica y quienes buscan productos certificados por altos estándares de calidad, así mismo se pudo identificar la normativa ISO 9001 como la guía para una adecuada gestión y control en su proceso de elaboración y distribución.

Por otro lado, es evidente conocer e identificar los valores como empresa y que logren ser reflejados por el público objetivo, los cuales se inclinan por una visión hacia el marketing ecológico.

Por ello, a través de estrategias de logística, se determinó que Fructuos es un producto innovador por la forma de endulzar sus mermeladas, además el packing fue desarrollado con un diseño y estilo minimalista para que predomine su contenido, continuamente se consideró el objetivo catalogado en el tercer nivel del SIVA, donde su misión es obtener mayor grado de calidad y fidelidad hacia la marca.

Por lo anterior, fue relevante fijar precios acordes al ciclo de vida que inicia Fructuos en el mercado, es por esto que se decidió por una estrategia de penetración en el mercado, que consiste en fijar bajos precios a comparación de mermeladas orgánicas existentes.

Para cumplir con una fijación de precios coherente, se planteó una distribución con canales propios, para el mayor control y seguridad de los productos al ser naturales y delicados, evitando responsabilidad en empresas terciarias.

De igual forma, fue indispensable desarrollar estrategias de promoción, es por esto que se usó la publicidad como principal herramienta promocional, medio por donde los consumidores interactúan con Fructuos, a través de medios digitales debido a que el público objetivo tiene más interacción con estas plataformas, además de desarrollar promociones estacionales y por temporadas de producción.

Por último, se construyó una estrategia para comunicar e identificar las posibles soluciones a sus problemas, a través de una comunicación integrada de marca donde se evalúa un nombre asociado directamente a las frutas y alimentos, además de ser corto y su facilidad en pronunciación y recordación, plasmado en un isologo geométrico y cuadrado, con un sentido minimalista como lo es la marca.

### **3. Estudio técnico**

#### **3.1. Características de locación**

Como se mencionó anteriormente para la producción de las mermeladas se considera implementar dos sedes en la ciudad de Bogotá, de esta manera cubrir varios puntos de manera oportuna.

Con relación a la localización en puntos de venta físicos, inicialmente se exhibirán las mermeladas en tiendas minoristas especializadas en alimentos orgánicos, continuando con el concepto de preservación y cuidado, además, se considera que el público objetivo llega directamente allí y es receptivo al ser informado de los beneficios que tiene Fructuos.

Seguidamente, se plantea para el año 2022 desarrollar una plataforma e-commerce con el fin de incursionar en ventas Online, de esta manera llegar a más personas a nivel nacional.

Además, proporcionar contenido relacionado a distintos usos que se le puede otorgar al producto a través de un blog interactivo, con recetas, tips y beneficios.

Por otro parte, se usarán redes sociales como Instagram y Facebook para mantener comunicación con el cliente e interactuar con él, y de esta manera conocer sus gustos o preferencias.

Por último, al ser un producto innovador se plantea hacer presencia en ferias de emprendimientos dentro de la ciudad de Bogotá, y así mismo conocer las interacciones que tienen los clientes con las mermeladas en tiempo real.

### **3.2. Características del área de producción**

Para llevar a cabo la producción es conveniente considerar las debidas autorizaciones en preparación de transformación de materias primas del grado alimenticio, expuestos en las normas ISO 9001: 2009 y la Industria de Comercio, de esta manera tener control microbiológico, almacenaje, numeración de producción por lotes y fecha de vencimientos, esto debido a las características de los productos perecederos.

Continuando con la ubicación estratégica de las áreas de producción es indispensable identificar al equipo de trabajo de Fructuos como una “comunidad” donde predominen valores de respeto, solidaridad y compromiso. Por ello, se han otorgado distintos nombres que estructuran el área de producción, el cual tendrá las siguientes características.

El área de Cultivo es básicamente donde se realizará el desembarco de materias primas, en este espacio de 4 x 4 Mts<sup>2</sup> se realizará desinfección y pasarán directo a la siguiente área.

El área de Garita representa el lugar donde las materias primas serán arregladas y clasificadas, teniendo en cuenta su utilidad pasan a estar en neveras o en stock de suministros para después ser procesadas, esta área será de 4 x 3 mts<sup>2</sup>.

El área de Siembra es la cocina, donde se realiza el proceso de transformación de materias primas, en este punto las mermeladas Fructuos cobran vida, por lo que es importante considerar

un espacio de 8 x 8 mts<sup>2</sup> para distribuir el espacio con los elementos necesarios para su elaboración.

Seguidamente del área de Siembra está ubicada el área de Cosecha, donde su función básica es realizar el empaqueo respectivo de las mermeladas, además preparar pedidos para después ser llevados a los clientes, por lo que es también el área donde se crea la logística, su espacio será de 8 x 5 mts<sup>2</sup>.

A Continuación de la logística y empaque, llega el área de despacho, donde se llevarán los pedidos a los diferentes puntos de localización o clientes finales, esta área será de 3 x 3 mts<sup>2</sup>, ya que se alistarán por día los pedidos.

De igual manera, para llevar un control de la empresa, es necesario el área de Tierra firme, siendo una oficina de reuniones estratégicas en un espacio de 3 x 2 mts<sup>2</sup>.

Para Fructuos es indispensable que su comunidad se sienta a gusto en su espacio de trabajo por lo que se implementará un área llamada Quiosco, lugar donde la comunidad podrá tener pausas activas, entretenerse o descansar, además de lockers para guardar sus pertenencias y donde puedan merendar durante su jornada de trabajo, por último, se encontrarán los baños, este espacio será de el restante del área total de la bodega.

### ***3.2.1. Seguridad y salud en el trabajo***

La distribución estratégica de la planta de producción se plantea bajo estándares de seguridad e higiene pertinentes a la producción de alimentos: por lo tanto, se elabora la matriz de riesgos (panorama de riesgos) de acuerdo a las distribución, a fin de evitar accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

#### **Tabla 4**

##### *Panorama de riesgos*

---

<b>Proceso</b>	<b>Zona</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tarea</b>	<b>Rutina:</b>	<b>Peligro</b>
----------------	-------------	--------------------	--------------	----------------	----------------

---

				Sí o No	Clasificación	
					Descripción	n
Desembarco de materias primas	Cultivo	Trabajos de carga	Recibir, y clasificar la materia prima	No	Movimientos bruscos	Físico
Desinfección de materias primas	Garita	Trabajos manuales	Limpieza y clasificación de la pulpa de fruta	No	Condiciones de la tarea	Condiciones físicas
Cocción de la pulpa de fruta	Siembra	Trabajos culinarios	Preparación de la pulpa de frutas en mermeladas Fructuos	SÍ	Cambios de temperatura.	Físico.
Empaque de las mermeladas	Cosecha	Trabajo manual	Empaque y preparación de envío de mermeladas	SÍ	Mala manipulación de herramientas	Mecánico.
Salida de producto	Despacho	Trabajos de carga	Enviar y clasificar los productos de venta	Sí	Manipulación manual de cargas	Biomecánico.
Gerencia Fructuos	Tierra Firme	Trabajos de Oficina	Seguimiento a todos los procesos, control de indicadores, aprobación de documentos y trabajos, entre otros.	Sí	Movimientos repetitivos.	Biomecánico.

Al conocer los posibles riesgos que puede padecer un empleado mientras realiza una actividad laboral, la empresa debe tomar medidas preventivas que se adapten al ritmo de trabajo y al espacio en el que se desarrolla la acción.

**Tabla 5***Clasificación y prevención de riesgos*

<b>Zona</b>	<b>Fuente generadora del peligro</b>	<b>Efectos posibles</b>	<b>Medidas de intervención</b>
Cultivo	Posicionamiento incorrecto de posturas	Desordenes musculares, lumbalgias.	Programa de pausas activas, capacitación de posturas correctas, y dotación adecuada para el personal.
Garita	Mala utilización de las herramientas y posturas inadecuadas	Golpes, cortes, caída de objetos, dolores musculares, lumbalgias.	Capacitación de posturas correctas incluyendo el uso adecuado de las herramientas, y dotación para el personal.
Siembra	Trabajo cerca de calderas o fuentes de calor.	Disconfort térmico, quemaduras y enrojecimiento de la piel, golpe de calor, sofocamiento,	Programa de pausas activas, capacitación de posturas correctas, y dotación adecuada para el personal.
Cosecha	Herramientas mecánicas y manuales	Lesiones de tejido blando, cortes, laceraciones, lesiones en la piel, contusiones.	Procedimientos de trabajo seguro para el manejo adecuado de cada una de las máquinas. Programa de mantenimiento de herramientas y equipos.

Despacho	Posturas de trabajo.	Dolores musculares, lumbalgias.	Implementar ayudas mecánicas en todos los vehículos (plataforma) para el cargue y descargue de las mermeladas.
Tierra Firme	Biomecánico.	Desordenes musculares, lumbalgias.	Programa de pausas activas, adecuación del puesto de trabajo, exámenes médicos periódicos ocupacionales.

### 3.3. Especificaciones técnicas del producto

Raíces está ubicada en la carrera 16 # 180 -11 primer piso, específicamente en el barrio Verbenal de la localidad de Usaquén, cuenta con un espacio de 72 x 12 Mts<sup>2</sup> y una altura de 2.90mts, también tiene 1 baño y 2 puertas, una auxiliar y otra de emergencia. Los costos por el uso del espacio incluidos los servicios son de \$900.000 COP.

Este espacio al ser tan grande permite dividir las áreas de producción, a través de paredes en drywall, disminuyendo la contaminación que se puede generar por malos tratamientos de la materia prima y las maquinarias.



En el cultivo al ser el área donde se desembarcan las materias primas, se necesita de maquinarias que faciliten al personal el uso de la fuerza.

#### Tabla 6

*Maquinaria para la zona de descargue "Cultivo"*

Maquinaria	Imagen	Descripción	Precio
------------	--------	-------------	--------



<b>Carretilla de carga</b>		Se utiliza para llevar la materia prima en grandes cantidades ahorrando tiempo y fuerza.	\$120.000
<b>Escalera</b>		Se utiliza para alcanzar elementos de gran altura, dentro de la bodega.	\$154.000

En la siguiente zona llamada Garita son necesarios elementos que ayuden a la desinfección y protección de la materia prima y los productos de Fructuos.

**Tabla 7**

*Maquinaria zona de almacenaje y desinfección “Garita”*

<b>Maquinaria</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Mesa de trabajo</b>		Gracias al doble estante permite que, en la parte de abajo, se acomode la fruta que acaba de llegar. La parte superior se utiliza para la manipulación de la fruta que ya ha sido lavada.	\$760.000
<b>Mesa con lavabo</b>		En esta parte se lavan las frutas para lograr una desinfección y posteriormente secado.	\$754.000

**Congelador horizontal**

Se utiliza para almacenar la pulpa de fruta congelada.

\$1.800.000

**Nevera industrial**

Se utiliza para mantener frescos algunos ingredientes de las mermeladas.

\$2.900.000

**Estantería**

Se utiliza para almacenar los productos y materias primas que no requieren enfriamiento.

\$320.000

La siembra es la zona donde se producen las mermeladas, es decir, la cocina y aquí deben estar todas las maquinarias necesarias para que suceda, conjuntamente se encuentra la zona de Cosecha, en la cual se envasan los productos y se coloca la marca.

**Tabla 8**

*Maquinaria para zona de cocina “Siembra” y “Cosecha”*

<b>Maquinaria</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
-------------------	---------------	--------------------	---------------

<b>Mesa de trabajo</b>		En ella se depositan los recipientes para elaborar las mermeladas.	\$760.000
<b>Mesa con lavabo</b>		En esta parte se lavan los elementos utilizados para la cocción de las frutas.	\$754.000
<b>Estufa</b>		Se utiliza para la cocción de los alimentos y esterilización de los envases.	\$700.000

En la zona de despacho se preparan los pedidos que se llevarán las bicicletas por lo cual son necesarios elementos que permitan organizar adecuadamente los productos.

### **Tabla 9**

*Maquinaria para la zona de despacho*




<b>Maquinaria</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
-------------------	---------------	--------------------	---------------

<b>Estantería</b>		Se utiliza para organizar los pedidos de forma adecuada de acuerdo a las zonas.	\$320.000
-------------------	---	---	-----------

En el área de tierra firme se lleva el control administrativo de Fructuos por lo que es importante contar con los siguientes elementos.

**Tabla 10**

*Maquinaria para la zona de oficina “Tierra Firme”*

<b>Maquinaria</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Escritorio</b>		Se utiliza para que la comunidad encargada de procesos administrativos realice su trabajo	\$250.000
<b>Sillas</b>		Se utiliza para que la comunidad administrativa se siente en sus jornadas laborales.	\$196.000
<b>Computador</b>		Se utiliza para llevar control digital de Fructuos.	\$2.000.000



<b>Impresora</b>		Se utiliza para imprimir informes, además de facturación.	\$300.000
<b>Mueble archivador</b>		Es utilizado para colocar archivadores, copias de facturación y demás papeleo.	\$180.000
<b>Televisor</b>		Desde este televisor se tiene control de cámaras de seguridad, incluyendo el circuito de seguridad.	\$1.190.000

---

Por último, en el área del Quiosco, la comunidad podrá tener tiempo de esparcimiento o descanso de su jornada laboral.

**Tabla 11**

*Maquinaria para la zona de entretenimiento “Quiosco”*

<b>Maquinaria</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Lockers</b>		Se utiliza para que la comunidad guarde sus pertenencias.	\$400.000
<b>Barra</b>		Será una barra incrustada a la pared para que la comunidad pueda comer allí.	\$200.000

**Microondas**

Se utilizará para que la comunidad caliente sus meriendas o almuerzo \$200.000

**Sillas**

Estas Sillas estarán a la altura de la barra para que la comunidad se sienta a la hora de merendar. \$22.000

**Hamacas**

Serán usadas por la comunidad si desean descansar o dormir en su hora de entretenimiento. \$40.000

**Pufs**

Se utilizarán para que la comunidad se sienta y se relaje en su momento de entretenimiento. \$78.900

**Juegos didácticos**

Será implementado como una manera opcional de entretenimiento, serán juegos de mesa. \$20.000

**Máquina de café**

La máquina de café estará disponible para toda la comunidad para cuándo descansar. 100.000

**Filtro de agua**

El filtro de agua estará disponible para toda la comunidad para cuando deseen refrescarse. \$200.000

**Wi-fi**

El wi-fi estará disponible en toda la bodega, sin embargo, la comunidad solo puede usarla en la zona de entretenimiento. \$70.000

**3.4. Características técnicas del producto**

Para indicar las características técnicas del producto inicialmente las materias primas deben ser acopladas en la planta de procesamiento, en el estado óptimo para su transformación como constan en el capítulo uno de la resolución 2674 de 2013. Se parte de materias primas sin rastros de daños mecánicos ni mohos y levaduras.

Se pesan la materia prima (miel de caña, frutos y ácido cítrico) para evaluar las posibles pérdidas que se tengan durante las posteriores fases del proceso, además de esto, se miden los °Brix a esta con un Brixometro de alta o refractómetro.

Lo anterior es complementado por un proceso adecuado por el Ingeniero de Alimentos de la Universidad Nacional William Quintero quien estableció las siguientes tres fórmulas que indican las características técnicas de las mermeladas de Fructuos:

**Figura 31**

*Fórmulas de características técnicas Fructuos*

$$\text{Cantidad total de fruta} = \frac{60 * \text{cantidad de mermelada a realizar}}{100}$$

$$\begin{aligned} &\text{Cantidad total de miel de caña} \\ &= \frac{\text{Cantidad de mermelada a realizar} * 65}{80} \\ &= \frac{\text{Cantidad de fruta} * \text{°Brix de la fruta}}{80} \end{aligned}$$

$$\text{Cantidad de Ácido cítrico} = \frac{\text{Cantidad de mermelada a realizar} * 2}{1000}$$

De igual manera, se considera importante especificar el rotulado nutricional de cada una de las mermeladas, pues este varía de acuerdo a cada fruta como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 32**

Tablas nutricionales mermeladas Fructuos





### ***3.4.1. Descripción del proceso de producción***

Como se ha mencionado con anterioridad la producción se realiza de acuerdo a los encargos por los clientes, para que las mermeladas estén en sus mejores condiciones. De esta forma Raíces (Sede norte) prepara la producción.

Se separa de la fruta impurezas (ramas, suciedad, semillas en caso de ser posible), se toma la fruta y esta es calentada a 80°C durante 3 minutos adicionando el 5% de agua para así ablandarla, trocearla y permitir que separación de la cascara y de la pulpa.

Continuamente se separa la cascara y semilla en caso de ser posible en este paso y se pesa para considerar cuales son las pérdidas que se tienen durante el proceso, posteriormente el 50% de la fruta es separada para poder trocearla, hasta llegar a un tamaño de aproximadamente menos de 1 centímetro de largo, así permitir mejores propiedades paliativas al producto final, el otro 50% se licua y se le retiran las semillas excedentes para así tener un producto más fluido, esta parte sería la Pulpa.

Se agrega la pulpa licuada, la miel de caña y el ácido cítrico para inicial a fuego medio la evaporación, mezclando constantemente para evitar que se caramelize la miel y se pegue a las paredes del recipiente, esto se debe realizar hasta que llegue a aproximadamente 55°Brix, en ese momento se agregan los trozos de fruta restantes y se mezcla con suavidad hasta que la mermelada llegue a 65°Brix.

Paralelamente se lleva a ebullición agua para depositar allí los recipientes y las tapas a usar en el producto final, estas son sumergidas mínimo por 5 minutos y deben ser retiradas usando pinzas preferiblemente. Las botellas y tapas deben dejarse en un lugar limpio y seco hasta el empacado.

Este proceso se debe realizar en caliente y directamente sobre la botella para facilitar el filtrado al tener menor viscosidad la miel y para evitar la menor cantidad de contaminación en el

producto final. Se debe tapar la botella mientras el producto este caliente y una vez sellada se debe sumergir en un baño frio para generar un choque térmico y así mejorar su conservación; esto también permitirá que el sello de la tapa se mantenga hundido.

Al estar la miel a temperatura ambiente se procede a etiquetar la botella evitando grumos o imperfecciones en esta. El producto final puede conservarse a temperatura ambiente, una vez abierto se recomienda consumir en el menor tiempo posible y refrigerarse.

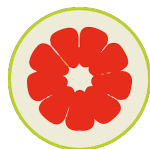
### **3.4.2. Descripción de la materia prima y los materiales**

Para la producción de las mermeladas Fructuos requiere de 4 ingredientes: la fruta orgánica obtenida directamente de los campos colombianos, la miel de caña de los trapiches boyacenses, el ácido cítrico para la conservación y la pectina como espesante natural.

Como se ha mencionado antes el objetivo de frutos es cambiar los sabores de forma trimestral de acuerdo a la fruta que se encuentra en cosecha. En su creación se lanzaron 8 sabores diferentes al mercado los cuales fueron lulo, guayaba, guanábana, mora fresa, tomate de árbol con canela, piña, pera y uchuva. Tres de estos sabores corresponden a lo que denomina Fructuos como “mermelácidas”, mermeladas que mantienen el toque ácido natural de la fruta. Las otras cuatro corresponden a la categoría de “mermedulces”.

### **Figura 33**

#### *Mermedulces vs Mermelácidas*



#### **Mermedulces**

*Perfectamente endulzadas que acompañan el sabor natural de la fruta en presentaciones de guanabana, guayaba , piña y tomate de árbol con canela.*



#### **Mermelácidas**

*Perfectas para las personas que les gusta el toque ácido y natural de las frutas en presentaciones de mora fresa, uchuva y lulo, las cuales se clasifican según su nivel de acidez.*




Por otro lado, la miel de caña se extrae del jugo de la caña de azúcar y se cocina para lograr la pasteurización, este proceso lo realiza el trapiche. Fructuos se encarga de volver a filtrar la miel y envasarla en vidrio para alargar la conservación.

El ácido cítrico se utiliza en todas las mermeladas para subir el pH con el objetivo de que este neutro y mantenga la energía de activación, y con esto el tiempo de vida del producto se alargue. Por otra parte, la pectina se utiliza como espesante en algunas frutas que contienen mucha agua.

De igual forma como se menciona durante el proceso de producción son indispensables ciertos elementos que garantizan el tratamiento de la materia prima, los cuales se mencionan en la siguiente tabla.

**Tabla 12**

*Elementos para la producción de mermeladas*

<b>Elemento</b>	<b>Imagen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
<b>Báscula</b>		Se utiliza para pesar las cantidades exactas de la materia prima. La báscula debe tener la capacidad de pesar miligramos hasta kilogramos.	\$40.900
<b>Bolsas ziploc</b>		Se utiliza para empacar la pulpa de la fruta y separarla por kilos.	\$10.400
<b>Colador</b>		Su función es eliminar los residuos de la miel de caña.	\$10.000

**Cucharas  
medidoras**



Se utilizan para porcionar las medidas del ácido cítrico o pectina si es necesario.

\$8.200

**Cuchillos**



Se utilizan para limpiar la fruta de la cáscara.

\$59.900

**Embudo**



Su función es canalizar los líquidos para las bocas angostas de los envases.

\$5.000

**Ollas**



Las ollas son fundamentales para la cocción de la fruta y la esterilización de los envases.

\$820.000

**Espátula**



Se utiliza para revolver en el momento de la cocción.

\$12.000

**Papel de  
absorbente**



Se utiliza para que los envases se sequen en una superficie limpia.

\$2.000

**Pinzas**

Se utilizan para sostener los envases calientes. \$8.000

**Recipientes Acero**

Se utilizan para descongelar la fruta y revolver los ingredientes. \$70.000

**Termómetro**

Se utiliza para medir la temperatura en medio de la cocción. \$12.000

**Tijeras**

Son necesarias para abrir empaques de ácido cítrico y Pectina. \$19.900

**3.5. Cadena de suministros**

Para llevar a cabo la elaboración de las mermeladas, es indispensable describir la cadena de suministros establecida por Fructuos.

Por consiguiente, en cuanto a materias primas se considera en primer lugar al proveedor de la miel de caña. Fructuos no se involucra directamente con la extracción de la caña de azúcar en los trapiches, sin embargo, realiza visitas a estos lugares a modo de conocimiento e intervención para lineamientos de sanidad.

En esta etapa los proveedores procesan la caña de azúcar por medio de un trapiche que extrae el jugo, este se cocina a temperatura alta y finalmente, es empacada en galones de 20 litros que son dirigidos a la ciudad de Bogotá a la sede Raíces, en esta sede se presentan procesos de filtrado para eliminar residuos y es empacada de acuerdo a los parámetros establecidos para su conservación mencionados anteriormente.

En segundo lugar, se determina la fruta como la principal materia prima de Fructuos, ya que es el mayor componente dentro del producto. Estas frutas son traídas de campos Boyacenses, al igual que la miel de caña, Fructuos no se involucra en el proceso de sembrado y cosechado, sin embargo, realiza periódicamente visitas para conocer el proceso de siembra al igual que los cuidados sanitarios que se le da a la cosecha. En este caso, se negocia directamente con el campesino en cuanto a peso y precio y se dirigen a la ciudad de Bogotá en la sede Raíces, donde se intervienen y se procesan para su posterior uso.

En tercer lugar, se encuentra al proveedor del ácido cítrico, este se compra a una empresa de insumos para alimentos y pastelería llamada “Orquídea”, el uso que se le da a este es básicamente convertirlo en el conservante natural para la duración y longevidad del producto. No se le hace ningún proceso de preparación. El pedido llega a la planta en la sede Raíces y Ahí es almacenado en stock para su posterior uso.

En cuanto empaque, Distri Córdoba es la empresa encargada de suministrar los envases al mayoreo. El proceso es básicamente realizar pedidos de frascos de vidrio de 230 gr y 250 gr, junto con las respectivas tapas, en la sede de la ciudad de Bogotá; estos empaques van dirigidos a la sede Raíces y se guardan en stock para su respectivo uso.

Por otro lado, se contrata un ingeniero de alimentos para el desarrollo de procesos de elaboración por temporadas, esto para hacer pruebas de nuevos sabores y elaboración de tablas nutricionales, que dejan como resultado un informe para su conservación, distribución y venta.

Por último, las creadoras de este proyecto acorde con la profesión que estudian son las encargadas de construir la imagen de la marca Fructuos, junto con el diseñador elaboran la imagen publicitaria, etiqueta, imagen corporativa y estrategia de ventas. Este proceso lo culmina el diseñador encargado de entregar impresos o piezas digitales para medios virtuales.

### ***3.5.1. Descripción de proveedores***

Ciro Pérez Pinzón es el proveedor y coordinador de enviar la miel de caña a la ciudad de Bogotá, su función es preparar la miel para que Fructuos la recoja en su finca.

En segundo lugar, se encuentran los campesinos boyacenses, a quienes se les negocia las frutas, y son los encargados de sembrar, cosechar y empacar para que Fructuos las recoja en sus fincas.

En tercer lugar, Distri córdoba, es una distribuidora de envases al por mayor, ubicados en la ciudad de Bogotá, entre sus ventajas tienen la variedad en diseños y precios, la accesibilidad, ya que las compras se pueden hacer por llamada telefónica y llegan directamente a la sede.

En cuarto lugar, se encuentra Orquídea, son los proveedores de ácido cítrico que se implementa como conservante natural en la elaboración de las mermeladas. Está ubicado en la ciudad de Bogotá y el pedido se realiza de manera virtual y llega directamente a la sede. Entre su portafolio maneja variedad de compuestos usados en la preparación de alimentos.

Por otro lado, se encuentra William Quintero Mendoza, él es Ingeniero de alimentos graduado en la Universidad Nacional de Colombia y su aporte es básicamente la construcción de tablas nutricionales y supervisión a las recetas de las mermeladas. Su trabajo con Fructuos se establece por temporadas.

Por último, Tristán Rodríguez es el encargado de plasmar ideas en piezas gráficas y a su vez direccionarlas ya sea a medios digitales o entregar impresos, su aporte es constante.

### **3.6. Personal de producción**

Cómo se ha mencionado con anterioridad dentro de la producción existen distintos pasos para la transformación de las frutas en mermeladas, para ello se necesita de personal que cumpla adecuadamente las funciones, normalmente dentro de las empresas pueden denominarse como operarios, pero para Fructuos los colaboradores son los creadores, y se conforman por auxiliares de cocina, almacén y administración.

#### ***3.6.1. Perfiles de los puestos de trabajo***

##### **Encargado del almacén**

Personal con certificado en manipulación de alimentos, que tendrá como principal objetivo el control de la “Garita” debe ser una persona que trabaje en equipo y tenga empatía con los demás colaboradores de la compañía.

##### **Jefe de cocina**

Tecnólogo en alimentos encargado en de “Siembra y Cosecha” debe ser una persona con habilidades de liderazgo, habilidades comunicativas, capacidad de atención y organización y empatía hacia los demás colaboradores de la empresa.

##### **Auxiliar de cocina**

Personal con certificado en manipulación de alimentos que tiene como principal objetivo apoyar al jefe de cocina en todas sus labores, debe ser una persona enérgica, entusiasta y empática con los demás colaboradores.

##### **Gerente administrativo**

Profesional en Mercadeo y Publicidad y afines, con habilidades en pensamiento crítico, comunicación, creatividad, autocontrol, iniciativa hacia nuevos proyectos y oportunidades para



la empresa, intuición, capacidad de planificar y negociar, y trabajar en equipo con empatía y liderazgo.

### **Gerente de comunicación marketing y ventas**

Profesional en Mercadeo y Publicidad, con habilidades en redacción, comunicación, conocimientos avanzados sobre aplicativos webs, detectar medios publicitarios y su efectividad, de igual forma tener habilidades interpersonales de liderazgo y empatía.

### ***3.6.2. Funciones y responsabilidades***

#### **Encargado del almacén**

Esta persona está a cargo del Cultivo y la Garita, por lo cual cumple con la recepción de la materia prima en el Cultivo, ordenar y ubicar la materia prima ya limpia y procesada en la Garita, gestionar, separar y organizar los pedidos del despacho, gestionar y documentar inventarios de la materia prima y el producto final y mantener limpia y ordenada el área de trabajo.

#### **Jefe de cocina**

Se encarga de la producción de las mermeladas, por lo cual, debe controlar los tiempos y cantidades para la producción solicitada, asignar y supervisar tareas de apoyo para el auxiliar de cocina, organizar y controlar el área de cocina “Siembra”, asegurar la producción estandarizada de las mermeladas y asegurarse de que el área esté limpia y despejada.

#### **Auxiliar de cocina**

Será el principal apoyo del jefe de cocina, bajo un trabajo en equipo deberá realizar, la desinfección y preparación de las materias primas, acomodar elementos necesarios para la producción de mermeladas, seguir indicaciones del jefe de cocina y mantener limpia el área de trabajo y los utensilios utilizados.

### **Gerente administrativo**

Esta persona está encargada de la dirección estratégica y organizacional de la empresa, por lo cual, se debe encargar de establecer y dirigir los presupuestos e inversiones necesarias para el mejoramiento continuo de la empresa, controlar y gestionar el área financiera de la empresa, controlar y supervisar los abastecimientos y servicios proporcionados por terceros, proponer políticas para la mejora en la parte de gestión, administrar procesos de remuneraciones, así como la actualización de contratos y registro de los objetivos cumplidos por los empleados y promover el bienestar individual y colectivo de los trabajadores, para el correcto funcionamiento de la empresa.

### **Gerente de comunicación marketing y ventas**

Esta persona debe encargarse de promover distintas estrategias con el fin de generar ventas y clientes potenciales, por lo cual cumple con diferentes funciones como delimitar el público objetivo de acuerdo a la comunicación establecida, identificar la competencia y mercados potenciales, desarrollar e implementar estrategias de marketing y publicidad, generar contenido para medios digitales e impresos de acuerdo a los objetivos establecidos, realizar seguimiento de resultados y leads en medios digitales, evaluar la rentabilidad de las mermeladas dentro del mercado y seguir las tendencias y necesidades actuales del público objetivo.

### **3.7. Conclusiones y recomendaciones del estudio técnico**

Fructuos se ha encargado de organizar detalles técnicos para generar mayor eficiencia en la producción de mermeladas, la estandarización de procesos es un trabajo que logra coincidir en calidad y cantidad al mismo tiempo.

A nivel de gerencia de servicio, es una empresa que reconoce conscientemente el trato digno que se debe dar a sus trabajadores, incentivándolos a realizar sus actividades laborales a través de motivaciones emocionales y económicas. El ambiente laboral que se vive en esta compañía es

indispensable para que la producción fluya y a través de una comunicación con todos los colaboradores.

A nivel de estudio técnico profesional se recomienda implementar manuales instruccionales, de esta manera todos los colaboradores emplean las mismas guías para realizar sus labores y no entorpecer la producción.

#### **4. Estudio administrativo**

##### **4.1. Descripción general de la estructura de la empresa**

Dentro del desarrollo del proyecto se ha mencionado que para el correcto funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos se plantea una estructura horizontal que permita una comunicación certera y cercana entre todas las áreas de trabajo involucradas. “La estructura horizontal simplifica las estructuras tradicionales, con base a las necesidades actuales, elimina capas y niveles de mando, por tanto, son las pequeñas y medianas empresas las que se prestan como un mejor modelo para su implementación” (Mejía y Casquete, 2020).

La estructura horizontal le permitirá a Fructuos un crecimiento y desarrollo adecuado generando una cultura con los clientes internos, es decir, con los colaboradores que logran un trabajo en equipo acorde, con facilidad de comunicación en donde todos reúnen sus esfuerzos por un mismo objetivo.

##### **4.1.1. Tipo de sociedad**

Se constituirá la empresa Fructuos como una Sociedad por Acción Simplificada (S.A.S) de acuerdo con la ley 1258 de 2008, lo que permite una estructura societaria de capital, en la cual los socios que pueden ser personas naturales o jurídicas son responsables hasta el monto de sus aportes, permitiendo: “la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas” (Cámara de Comercio de Bogotá, s,f).

El registro de las Sociedad por Acción Simplificada (S.A.S) genera que Fructuos se convierta en una persona jurídica independiente a los accionistas, a través de un contrato social.

#### **4.1.2. Legalización**

La debida legalización se realiza a través de un documento privado en donde los accionistas como personas naturales: Alejandra Pérez, Laura Peña y Tristán Rodríguez solicitarán ante la Cámara de comercio de Bogotá la constitución de Fructuos como persona jurídica bajo razón social como Sociedad por Acción Simplificada (S.A.S).

El documento privado deberá indicar nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas, razón social, domicilio principal, término de duración, enunciación de actividades principales y capital autorizado, suscrito y pagado.

El capital debe pagarse en los plazos establecidos por los estatutos, se debe indicar la forma de administración, nombre, identificación y facultades de los administradores e indicar los distintos nombramientos.

Para la debida finalización del proceso se debe presentar en la constitución el Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES), el Registro Único Tributario (RUT) y los documentos de identidad de los accionistas.

El proceso finalizado generará la obtención del NIT ante la DIAN y permitirá obtener un certificado de existencia y representación legal previo el pago de los derechos correspondientes.

#### **4.1.3. Organigrama**

El organigrama que representa la estructura organizacional de Fructuos es lineal, considerando que todos cuentan con una opinión valiosa y cada aporte merece ser escalado a instancias mayores de evaluación para llevarlo a la ejecución.

### **Figura 34**

### Organigrama Fructuos



#### 4.1.4. Misión

Representar una vida saludable en los consumidores a través de la fabricación de mermeladas ácidas y dulces, construidas con frutos autóctonos colombianos y endulzadas únicamente con miel de caña, llevando experiencias a través de un producto orgánico y vegano para compartir en familia, y de esta forma despertar así el orgullo y sabor colombiano tradicional.

#### **4.1.5. Visión**

Para el año 2025 Fructuos será reconocida a nivel nacional por la elaboración de mermeladas orgánicas y veganas, procedentes del campo colombiano que protegen el medio ambiente, obteniendo un crecimiento de rentabilidad constante, duplicando el margen de ganancia del presente año, y así, obtener un posicionamiento en el mercado de conservas nacionales, llegando a transmitir sus valores de calidad humana a cada cliente desde su innovación constante y creatividad.

#### **4.1.6. Objetivos y valores**

##### **Objetivo general**

Crear valor económico de la marca Fructuos para el desarrollo empresarial colombiano a través de un sistema de gerencia y producción sostenible que incluya el campo orgánico, la protección del medio ambiente y el consumo vegano, asegurando el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

##### **Objetivos específicos**

Construir y mantener una marca de mermeladas saludables adaptadas al consumo de todo el público sin restricciones, ayudando al medio ambiente y a la salud de las personas.

Desarrollar una marca con alta percepción de valor, aprovechando la población con hábitos alimenticios saludables a través de la creación de campañas publicitarias para facilitar el mensaje en el público objetivo.

Promover hábitos saludables en el consumo nacional, resaltando los recursos del país, además de incentivar la economía de Colombia desde capacitaciones que orienten a los consumidores a mejorar su calidad de vida con un alimento sano que aporta a su bienestar físico.

Fortalecer las áreas de la empresa desde una óptica de gerencia del servicio, donde primen los derechos humanos, que a su vez aporten al crecimiento de la productividad deseada para Fructuos, utilizando recursos motivacionales hacia los colaboradores.

Ganar progresivamente participación de mercado en las mermeladas superando el 20% en el año 2023.

Automatizar la producción anualmente, incursionando en nuevos mercados, lo que llevará a ampliar plantas de producción, convirtiendo a Fructuos en una compañía rentable en un periodo de cinco años.

### **Valores corporativos**

Fructuos es una empresa empática, amigable, ambientalista, responsable, honesta, confiable y fiel a la innovación.

### **Valores de marca**

Comprendiendo que los consumidores actuales se interesan cada vez más por empresas que impacten positivamente en el consumo, Fructuos es una marca social, construida bajo valores de coherencia, apostando a la sostenibilidad del medio ambiente y el desarrollo humano, la empatía se considera el eje central acompañado de integridad y espontaneidad.

#### ***4.1.7. Socios estratégicos***

En primer lugar, se debe considerar una plaza que funcione como punto de venta físico para la producción de mermeladas, es por esto que se planea implementar tiendas especializadas, específicamente, tiendas orgánicas, ya que se encuentra directamente relacionado con el público objetivo conveniente para fructuos en el momento de venta.

Continuando con lo anterior, Ciprés es una tienda orgánica ubicada en la ciudad de Bogotá, con la que existe un vínculo de ventas al por mayor y ha tenido buena aceptación.

Por otra parte, AMBARDAE feria de emprendimientos colombianos que tiene distintas ubicaciones en la zona norte de Bogotá, representa un socio estratégico para establecer un stand los fines de semana.

De igual forma, no se descarta entidades financieras para préstamos empresariales, que servirán para la infraestructura e innovación de la planta de producción, pero este deberá ser evaluado en su momento de acuerdo a las tasas de interés ofrecidas.

Por último, este punto se encuentra complementado con el punto 1.8 del presente proyecto que trata sobre los posibles socios claves.

#### **4.2. Políticas generales**

Desarrollar y estandarizar procesos de producción para la cocción y preparación final de las mermeladas de Fructuos. Así mismo, incluyendo el envasado y distribución.

Planear e implementar diferentes acciones que generen solventar de manera positiva las necesidades de las clientes, relacionadas con la organización.

Crear y establecer una cultura del servicio para los clientes internos mejorando el entorno laboral y la generación de valores en la empresa Fructuos.

Cumplir con los diferentes estándares de calidad exigidos por las distintas entidades para la producción, envasado y distribución de alimentos perecederos.

Establecer y fomentar un manual de identidad corporativa que permita mantener y proteger la imagen de marca y de producto en los diferentes medios de comunicación.

Rechazar procesos industriales que contaminan el medio ambiente o afecte los cultivos orgánicos de los campesinos.

Generar un contenido de comunicación cercano e informativo acerca de los productos, sus ingredientes y beneficios.



Adquirir y producir materias primas orgánicas cosechadas en Colombia, apoyando la agricultura nacional y generando un valor agregado.

Procurar adquirir certificados de calidad en producción de las mermeladas de Fructuos, incluyendo diferentes factores de sanidad e impacto climático.

Establecer y seguir un proceso y protocolo de garantías y manejo de crisis sanitarias para la producción de alimentos.

#### **4.2.1. Proveedores**

Por un lado, se encuentra Distri Córdoba, encargados de suministrar empaques para envasado, proceso fundamental para la venta final.

Seguidamente se encuentran los campesinos, debido a que son eje fundamental al aportar las materias primas para la transformación y elaboración de mermeladas.

Continuamente está Ciro Pérez, proveedor de la miel de caña para endulzar la producción de mermeladas.

Ya a nivel de transformación de materias primas, se encuentra Orquídeas, proveedor de ácido cítrico, el único conservante natural usado para alargar la vida útil de la mermelada.

Por último, se encuentra CREA, empresa encargada de impresiones de etiquetado para los envases, además de la construcción del empaque secundario que se usa para su respectiva distribución.

#### **4.2.2. Clientes**

Fructos implementa un modelo para dos tipos de clientes, tiendas minoristas especializadas y el consumidor final en ambos casos se prestará atención personalizada en la que se logre comunicar los beneficios de la marca y el beneficio adquirido.

Como se mencionó en el perfil del cliente, este tipo de productos se suelen adquirir en tiendas especializadas donde el consumidor adquiere productos certificados que necesita, en este caso específico serán tiendas que enfoquen sus actividades en vender productos orgánicos y en lo posible veganos.

#### **4.2.3. Ventas**

Como se ha mencionado en la cuantificación de la demanda, se espera que Fructuos obtenga el 20% de participación en la venta de mermeladas orgánicas, es decir, 4,711.52 hogares, sin embargo, esta es una meta a largo plazo por lo cual se aumentará año tras año como se mostrará más adelante en la proyección de ventas.

#### **4.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio administrativo**

El estudio administrativo genera información interna de la compañía y del entorno corporativo, el cual permite establecer una estructura organizacional basada en la planeación estratégica y en los aspectos legales exigidos para la jurisdicción de la misma.

De igual forma, la determinación administrativa se logra de acuerdo a los valores implementados por la compañía que deben mantenerse y evolucionar en pro a través de los años, cumpliendo los objetivos y las metas establecidas.

Con lo anterior se busca establecer una gerencia del servicio especializada para la empresa Fructuos que abarque los aspectos necesarios como lo son la estructura de la empresa, tipo de sociedad, legalización, organigrama, misión, visión, objetivos y valores.

### **5. Estudio económico y social**

#### **5.1. Impacto social**

Como se ha resaltado en varios fragmentos durante el presente proyecto Fructuos busca ser una empresa integral y proteccionista, que aprovecha adecuadamente los recursos del campo

colombiano a través de un ciclo de sostenibilidad que genera múltiples beneficios para los distintos involucrados, desde la madre tierra que proporciona todos los recursos a través de los campesinos que tienen sus cultivos orgánicos, los trabajadores que merecen un trato igualitario y digno, hasta los consumidores que buscan una dieta ya sea vegana, orgánica y/o libre de gluten.

Por otro lado, los proveedores de las materias primas para la elaboración de las mermeladas son campesinos que muchas veces se quedan con sus cosechas sin vender, es por esto que al comprarlas ellos tendrán un ingreso mejorando su calidad de vida y la de sus familias.

De igual forma, aumentar las hectáreas destinadas al cultivo orgánico y sostenible, ya que datos proporcionados por la Fedeorgánicos informan que en Colombia apenas hay 54.000 hectáreas destinadas a este tipo de agricultura (Infobae, 2021).

Por último, desde Fructuos se proyectará el respeto por la vida humana generando calidad de vida a sus trabajadores y proveedores a través de los distintos valores ya establecidos anteriormente.

#### ***5.1.1. Beneficiarios directos del proyecto***

Fructuos beneficia principalmente a sus empleados a través de la estabilidad económica y social generada por la producción y venta de mermeladas, de igual forma, a sus clientes a través de un mercado competitivo con productos saludables, orgánicos y veganos.

#### ***5.1.2. Beneficiarios indirectos***

La marca Fructuos tiene como objetivo integrar el campo colombiano y el consumidor consciente, por ello genera múltiples beneficios al medio ambiente, a la economía agrícola, al mercado orgánico, a la creación y formalización de empleos y a la calidad de vida humana.

De acuerdo con Greenpeace (2020) en la actualidad, la sangre humana contiene alrededor de 300 sustancias químicas contaminantes, la contaminación atmosférica provoca 33.000 muertes prematuras al año y cada año 8 millones de residuos plásticos terminan en el mar.

Lo anterior es causa del modelo de producción de alimentos predominante en el mundo, que en su mayoría utilizan plaguicidas tóxicos en las tierras agrícolas, causando degradación a los cultivos e invadiendo el ecosistema y la vida natural. Por otro lado, el uso de plástico de un solo uso como envase genera grandes impactos negativos a los mares.

### ***5.1.3. Aporte al desarrollo local y regional***

Considerando que para el año 2021 según el diario El Espectador, las pérdidas de cultivos fueron en más de 10.000 hectáreas por las épocas climáticas, por lo que los agricultores se veían obligados a utilizar insumos químicos para no deshacer el 100% de su cosecha, siguiendo recomendaciones dadas por la CAR (Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca). Igualmente, en años anteriores se han visto afectados alrededor de 17.900 campesinos, de estos el 2% es de la región de Cundinamarca.

Al utilizar materia prima orgánica se generará mayores oportunidades para los agricultores, que no tienen la necesidad de dañar la tierra con productos químicos, disminuyendo la contaminación generada por la agricultura, de igual forma, se reconoce el precio del cultivo por lo cual el campesino no se verá obligado a darlo en muy bajos precios regalando el valor de su trabajo.

De igual forma la generación de empleo local es un aporte al desarrollo económico, tanto de las economías naranjas como de los emprendimientos en el país, involucrando desde surtidores de materias primas hasta consumidores regionales.

Por último, incentivar hábitos de consumo sostenibles y saludables dentro de la sociedad colombiana.

#### **5.1.4. Coherencia con el plan de desarrollo nacional**

Aunque el actual Plan Nacional de desarrollo 2018 - 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” no cumpla con una coherencia respecto a las acciones de sus dirigentes, Fructuos se compromete a seguir sus lineamientos en los pactos transversales sobre la sostenibilidad, protección y promoción de la cultura y desarrollo de la economía naranja.

Respecto al pacto IV sobre la sostenibilidad “Producir conservando y conservar produciendo” que además se relaciona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Fructuos obedece y justifica los siguientes objetivos:

1) avanzar hacia la transición de actividades productivas comprometidas con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático; 2) mejorar la calidad del aire, del agua y del suelo para la prevención de los impactos en la salud pública y la reducción de las desigualdades relacionadas con el acceso a recursos; 3) acelerar la economía circular como base para la reducción, reutilización y reciclaje de residuos. (Plan Nacional de Desarrollo, 2018, p. 522)

De igual manera, respecto al pacto por la protección y promoción de la cultura y desarrollo de la economía naranja, Fructuos obedece y justifica los siguientes objetivos:

(1) promover la generación de información efectiva para el desarrollo de la economía naranja; ... (5) fomentar la integración de la economía naranja con los mercados internacionales y otros sectores productivos; (6) generar condiciones habilitantes para la inclusión del capital humano en la economía naranja. (Plan Nacional de Desarrollo, 2018, p. 828)

#### **5.2. Impacto ambiental**

El impacto ambiental a causa de la producción generada por Fructuos, será el mínimo posible como se ha mencionado a lo largo del proyecto, cabe resaltar que es una marca vegana, que además de proteger al medio ambiente se restringe al uso de productos de origen animal.

De acuerdo con Greenpeace (2020) El 14,5% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial proceden directamente de la ganadería y a esta se le atribuye el 80% de la deforestación de la Amazonia.

De igual manera, se restringe el uso de materiales como el plástico que tardan más de 500 años en descomponerse, además, se fortalecerán procesos de reciclaje y reutilización de los materiales.

Por último, la movilidad dentro de la ciudad se realizará en bicicletas modificadas para cargar el producto, ayudando a la disminución de vehículos privados que causan más del 30% de las emisiones de CO<sub>2</sub>.

### **5.2.1. Matriz de riesgos ambientales**

La matriz de riesgos ambientales se considera con el objetivo de evaluar y pronosticar los posibles riesgos que Fructuos puede llegar a presentar en determinadas situaciones y con esto identificar los aspectos más relevantes que pueden llegar a alterar procedimientos específicos priorizando las actuaciones para poder controlar posibles situaciones:

Son el resultado de la identificación, evaluación, registro actualizado de los aspectos ambientales relacionados con las actividades realizadas por una organización, teniendo en cuenta que ésta los pueda controlar y pueda influir dentro del alcance de este Sistema de Gestión. (Qualired, 2021)

Por consiguiente, se realizó una matriz de riesgos laborales, donde se tuvieron en cuenta descripciones de actividades, identificación de aspectos y su impacto con el medio ambiente.

**Tabla 13**

*Matriz de riesgos ambientales*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Identificación del aspecto</b>	<b>Impactos ambientales</b>
------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

<i>Proceso</i>	<i>Actividad</i>	<i>Aspectos ambientales</i>	<i>Identificación</i>	<i>Asociados</i>	<i>Clasificación del aspecto</i>
Despacho	Recolección de materias primas	Consumo de recursos naturales	Diesel	Agotamiento de recurso	Alto
Desembarco de materias primas	Recibir, y clasificar la materia prima	Generación de residuos	Cartón, lonas y huacales	Aumento de los residuos a disponer	Medio
Desinfección de materias primas	Limpieza y clasificación de la pulpa de fruta	Generación de residuos orgánicos	Cáscaras provenientes de la fruta	Aumento de los residuos a disponer	Bajo
Desinfección de materias primas	Limpieza y clasificación de la pulpa de fruta	Consumo de recursos naturales	Lavado de materias primas	Agotamiento del recurso Agua	Medio
Cocción de la pulpa de fruta	Preparación de la pulpa de frutas en mermeladas	Consumo de recursos naturales	Uso del gas natural para la cocción	Agotamiento de recurso	Medio
Empaque de las mermeladas	Fructuos Empaque y preparación de envío de mermeladas	Generación de residuos	Sobrante eco etiquetas	Aumento de los residuos a disponer	Bajo
Salida de producto	Enviar y clasificar los productos de venta	Generación de emisiones	Gases de combustión	Contaminación atmosférica	Bajo
Gerencia Fructuos	Seguimiento a todos los procesos, control de indicadores.	Consumo de recursos naturales	Energía eléctrica y papelería	Agotamiento del recurso flora, alteración de las características del paisaje.	Medio
Mantenimiento de bicicletas	Lavado y desinfección	Consumo de recursos naturales	Lavado de vehículo	Agotamiento del recurso Agua	Medio
Gestión humana de aseo	Limpieza de las Instalaciones	Generación de vertimientos	Aguas residuales de aseo de oficinas	Contaminación del agua	Bajo

Todas las áreas	Situación de emergencia, Incendio, Explosión, atención de primeros auxilios	Generación de residuos especiales	Residuos biológicos	Aumento de los residuos especiales y peligrosos a disponer	Baja
Todas las áreas	Aseo personal Laboral	Consumo de recursos naturales	Agua, para lavado de manos y usos sanitarios	Agotamiento del recurso agua, agotamiento del recurso natural.	Bajo

### **5.2.2. Plan de mitigación del impacto ambiental**

Para mitigar correctamente el impacto ambiental se planea realizar despacho de materias primas en vehículos con buenas condiciones mecánicas, para evitar contaminación de CO<sub>2</sub> producida por vehículos de carga y transporte. De igual forma se mantendrá el transporte por medio de bicicletas dentro de la ciudad.

Los desechos producidos durante la producción serán debidamente separados para su reciclaje y reutilización, en caso de desechos orgánicos se gestionará a través del compostaje.

Por otro lado, se planea continuar con la implementación de contenedores reutilizables para el transporte de las materias primas, evitando al 100% materiales que se desechen en su primer uso.

Por último, en lo que resta de producción y distribución se mantendrán los mismos estándares de calidad, considerando primero el aporte al medio ambiente desde una producción sin componentes químicos que alteren los suelos de las cosechas y de esta manera, garantizar al cliente final un producto eco amigable con el medio ambiente.



### **5.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio económico social**

Fructuos se ha construido como una empresa que le apuesta al impacto social y ambiental, considerándose integral y proteccionistas por los recursos naturales. Adicionalmente, se involucra en los hábitos alimenticios de las personas, aportando beneficios a su salud, desde la composición que trae cada mermelada.

Adicionalmente, la empresa está comprometida a seguir los lineamientos y pactos en pro de la sostenibilidad, protección y promoción de la economía naranja, aportando a la mitigación del cambio climático y basándose en la reducción, reutilización y reciclaje como lo indica el Plan Nacional de Desarrollo.

Continuamente, como se mencionó anteriormente, Fructuos desarrolló una matriz de riesgos ambientales, por lo que se recomienda, dar seguimiento al registro de actividades que pueden alterar el funcionamiento de la empresa, con una revisión periódica y, de esta manera evitar contratiempos que coloquen en riesgo los principios de sostenibilidad que hasta el momento se han mantenido.

## **6. Estudio financiero**

### **6.1. Proyecciones**

Fructuos nace de la idea de introducir al mercado colombiano una conserva vegana, orgánica y saludable, que a su vez, logre posicionarse en el mercado por sus valores empresariales ofreciendo oportunidades para lanzar nuevas conservas a futuro, sin embargo, el producto que guiará el lanzamiento son las mermeladas, por lo cual para establecer todo el plan financiero se incluye la infraestructura, los equipos y el personal necesarios para la venta de mermeladas durante el primer año.

### 6.1.1. Inversión inicial

Para llevar a cabo el emprendimiento, primero se tuvo en cuenta el presupuesto de inicio de negocio anual, el cual incluye los recursos humanos, maquinaria, equipo, materia prima, operación y formalización como se muestra a continuación.

**Tabla 14**

*Presupuesto de inicio de negocio*

<b>Presupuesto de inicio de negocio anual</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor mes/valor Mq</b>
<b>Recursos humanos</b>	Personal operativo	2	1.518.315,00	3.036.630,00
	Personal administrativo	1	1.518.315,00	1.518.315,00
<b>Maquinaria</b>	Carretilla de carga	1	120.000,00	120.000,00
	Congelador horizontal	1	1.800.000,00	1.800.000,00
	Nevera industrial	1	2.900.000,00	2.900.000,00
	Estufa	1	700.000,00	700.000,00
	Mesa de trabajo	1	760.000,00	760.000,00
	Mesa con lavado	1	754.000,00	754.000,00
	<b>Equipos</b>	Estantería	1	320.000,00
	Escritorio	1	250.000,00	250.000,00
	Sillas de oficina	1	196.000,00	196.000,00

	Computadores	1	2.000.000,00	2.000.000,00
	Impresora Laser	1	300.000,00	300.000,00
	Mueble archivador	1	180.000,00	180.000,00
	Pulpa de fruta	350 kilos	3.000,00	1.050.000,00
<b>Materia prima</b>	Ácido cítrico	4 kilos	11.500,00	46.000,00
	Miel de caña	140 kilos	1.350,00	189.000,00
	Servicios públicos	1	600.000,00	600.000,00
<b>Operación</b>	Publicidad	1	100.000,00	100.000,00
	Aseo	1	200.000,00	200.000,00
	Registro CC	1	286.300,00	286.300,00
<b>Formalización</b>	Invima	1	4.406.466,00	4.406.466,00
	Marca	1	954.500,00	954.500,00
<b>Total, inversión</b>			<b>22.667.211,00</b>	

Como se muestra en la tabla el presupuesto de inicio es de 22.667.211 COP, sin embargo, el total de la inversión es el dinero necesario para la producción mes a mes durante el primer año, lo cual daría un total de 96.806.606 COP.

Cabe aclarar que de acuerdo a las indicaciones anteriores y a la evaluación del proceso productivo Fructuos tiene una capacidad de producción de 1.100 mermeladas mensuales.

### **6.1.2. Financiación y fuentes de financiación**

En un principio el presupuesto de inicio saldrá del aporte de los 3 socios que conformarán la empresa por partes iguales, obteniendo aportes individuales de \$10.000.000 COP que superan los 22.667.211 COP del primer mes.

A pesar de lo anterior, la empresa tiene como segunda opción un préstamo bancario, en caso de que se necesite mayor liquidez durante el primer año para cubrir la inversión inicial de 96.806.606 COP. Dicho préstamo se realizaría con la entidad Bancolombia, con una tasa de interés mensual del 3,31% para pagar en un plazo de 5 años.

### **6.1.3. Proyección de ventas**

El precio de ventas de Fructuos se estableció para obtener un 40% en el margen de ganancia con un precio de venta de 7.836.97 COP.

A continuación, se muestra la proyección de ventas durante el primer año, la cual se estableció teniendo en cuenta el punto de equilibrio, la capacidad de producción y la estrategia en ventas.

**Tabla 15**

*Ventas proyectadas primer año*

<b>Producción</b>	<b>Cantidad mermeladas</b>	<b>Precio</b>
Mes 1	900	7.053.275,68
Mes 2	910	7.131.645,41
Mes 3	920	7.210.015,14
Mes 4	930	7.288.384,87
Mes 5	940	7.366.754,60
Mes 6	950	7.445.124,33
Mes 7	960	7.523.494,06

Mes 8	970	7.601.863,79
Mes 9	980	7.680.233,52
Mes 10	1.000	7.758.603,25
Mes 11	1.000	7.836.972,98
Mes 12	1.010	7.915.342,71
<b>Total</b>	<b>11.460</b>	<b>89.811.710,35</b>

Como se evidencia en la tabla se espera que Fructuos tenga un crecimiento mensual progresivo, lo cual se refleja de igual forma en las proyecciones de ventas a 5 años, que se establecen de acuerdo a la inflación estimada del país (3,59%).

**Tabla 16**

*Proyección de ventas de los 5 primeros años*

<b>Ingreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ventas</b>	89.811.710	96.266.179	103.184.508	110.600.035	118.548.490
<b>Total</b>	89.811.710	96.266.179	103.184.508	110.600.035	118.548.490

#### **6.1.4. Proyección de costos y gastos**

Mensualmente se generan ciertos costos fijos y variables en la producción de mermeladas, estos incluyen tanto la materia prima, la maquinaria esencial y el personal, los cuales se discriminan en la siguiente tabla.

**Tabla 17**

*Costos fijos y variables*

<b>Mermeladas</b>		
<b>Costos Variables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor/mes</b>

	Personal	1.518.315,00
	Pulpa de fruta	1.050.000,00
	Ácido cítrico	46.000,00
	Miel de caña	189.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>2.803.315,00</b>
	Mano de Obra	3.036.630,00
	Congelador horizontal	150.000,00
	Nevera industrial	241.666,67
	Estufa	58.333,33
	Mesa de trabajo	63.333,33
	Mesa con lavado	62.833,33
<b>Costos Fijos</b>	Servicios públicos	600.000,00
	Publicidad	100.000,00
	Aseo	200.000,00
	Invima	367.205,50
	Marca	79.541,67
	Registro cc	23.858,33
	<b>TOTAL</b>	<b>4.983.402,17</b>

Con base en lo anterior se realiza el cálculo que indica el costo total de las mermeladas el cual es \$4.702,18 COP, el margen de ganancia de Fructuos es del 40% por lo cual su precio de venta es de \$7.836.97 COP.

Para finalizar fue necesario calcular el punto de equilibrio que dio un total de 650 mermeladas mensuales lo que es igual a 5.095.107,56 COP en ventas.

### 6.1.5. Flujo de caja proyectado

El año preliminar, es decir el “Año 0” contiene los aportes realizados por los socios de la empresa, en el primer año se establecen las ventas de acuerdo a punto de equilibrio y los siguientes cuatro años se establecieron de acuerdo a la inflación estimada.

**Tabla 18**

*Flujo de caja financiero Fructuos*

<b>Ingreso</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas		89.811.710	96.266.179	103.184.508	110.600.035	118.548.490
Total		89.811.710	96.266.179	103.184.508	110.600.035	118.548.490
<b>Egresos</b>						
RRHH		54.659.340	56.623.432	58.658.101	60.765.882	62.949.403
Materia Prima		15.420.000	15.974.092	16.548.094	17.142.723	17.758.718
Maquinaria y Equipos		856.667	887.450	919.339	952.373	986.595
Operación		10.800.000	11.188.080	11.590.105	12.006.576	12.438.012
Inversión	30.000.000					
<b>Total</b>	<b>30.000.000</b>	<b>81.736.007</b>	<b>84.673.054</b>	<b>87.715.639</b>	<b>90.867.554</b>	<b>94.132.728</b>
<b>Flujo</b>	<b>-30.000.000</b>	<b>8.075.704</b>	<b>11.593.125</b>	<b>15.468.869</b>	<b>19.732.480</b>	<b>24.415.762</b>

### 6.2. Indicadores de evaluación del proyecto

Para evaluar la viabilidad del plan financiero de Fructuos se establecieron 6 variables distintas a partir de la tasa TIO (24%) la cual se halló a través de la tasa de préstamos bancarios a largo plazo en Colombia (19,56%), sumando unos puntos por encima.

**Tabla 19***Indicadores de evaluación plan financiero Fructuos*

<b>VAN</b>	8.840.366,05	Dinero
<b>TIR</b>	35%	Porcentaje
<b>Periodo tiempo retorno de la inversión</b>	2,86	Años
<b>VNA Ingresos</b>	276.374.537,49	Resultado flujo de caja
<b>VNA Egresos</b>	215.753.364,06	Resultado flujo de caja
<b>RB / C</b>	1,28	Resultado flujo de caja

**6.2.1. Análisis de indicadores****VAN**

El valor actual neto (VAN) es: “el valor actual de los flujos futuros de efectivo que arrojará el proyecto, descontados a una tasa mínima de rendimiento esperada por el inversionista (TÍO), comparados con la inversión inicial” (Reina, s,f).

Este criterio determina la viabilidad de la inversión expresándose en unidades monetarias que si son superiores a cero indican los beneficios obtenidos, en el caso de Fructuos la VAN genera un resultado positivo de \$8.840.366,05 COP.

**TIR**

La tasa interna de retorno (TIR) se utiliza para indicar el porcentaje de rentabilidad que tiene un proyecto en el periodo establecido, para indicar que la tasa es positiva esta debe ser superior al (TIO), Fructuos supera esta tasa obteniendo una TIR del 35%.



### **Periodo tiempo retorno de la inversión**

Este indicador funciona como complemento de la VAN y la TIR, ya que como se indica en el título es un indicador que se mide en tiempo, en el caso de Fructuos el resultado es de 2,86 años es decir aproximadamente 35 meses.

### **VNA ingresos y egresos**

Estos dos indicadores permiten identificar los resultados de los flujos de caja en el periodo establecido y como regla general los ingresos deben superar a los egresos, como se muestra en la tabla de indicadores de evaluación los ingresos proyectados de Fructuos son de \$276.374.537,49 COP mientras que los egresos son de \$215.753.364,06 COP.

### **RB/C**

La relación beneficio costo (RB/C) se utiliza para comparar los ingresos con los egresos y de esta forma indicar la viabilidad de cada peso en la inversión, si el resultado supera el 1 el proyecto se considera apto. Los resultados en el plan financiero de Fructuos indican que por cada peso invertido se retribuirá 1,28.

### **6.3. Conclusiones y recomendaciones del estudio financiero**

El estudio financiero es una herramienta con gran importancia, debido a que el factor económico es la rama en la que sobre cae la producción de la empresa, por lo cual es necesario que la inversión sea viable y genere beneficios.

Fructuos refleja un plan estructurado, con un crecimiento continuo el cual se evidencia en los indicadores de evaluación, los cuales superan la expectativa de los inversionistas a través de la TIO, de igual forma se desarrolla una estructura en la cual se planea seguir invirtiendo para el crecimiento de la empresa tanto en capacidad, personal y productos.

## 7. Conclusiones generales

### 7.1. Presentación del proyecto modelo CANVAS

CANVAS o en español lienzo, adquiere este nombre debido a que es una herramienta que se utiliza para crear modelos de negocio desde cero, que permiten personalizar e identificar las bases necesarias para que una empresa adquiera valor y rentabilidad. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur lo definen como “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (2011, p. 14).

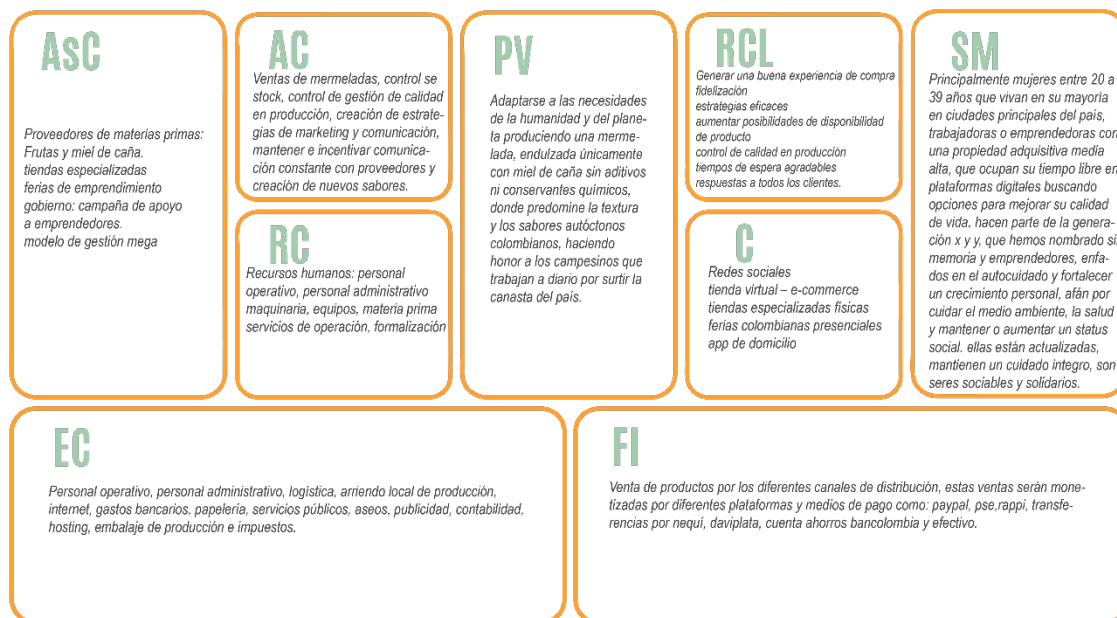
En el libro Generación de modelos de negocio se propone la división de nueve módulos básicos que engloban cuatro áreas principales del negocio, conocidas como: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Con la finalización del proyecto se decidió aplicar los nueve módulos para Fructuos, los cuales son, segmento de mercado [SM], propuestas de valor [PV], canales [C], relaciones con clientes [RCI], fuentes de ingresos [FI], recursos clave [RC], actividades clave [AC], Asociaciones claves [AsC] y estructura de costes [EC].

### **Figura 35**

*Modelo CANVAS Fructuos*

## MODELO CANVAS



### 7.2 Recomendaciones generales

Fructuos es una idea de negocio para brindar soluciones a consumidores comprometidos con su salud, desde hábitos alimenticios, haciendo uso de recursos naturales y tradicionales de la cultura colombiana.

Por lo tanto, es oportuno resaltar que este plan de negocio busca resolver una necesidad en un mercado actual basado en las tendencias de consumo orgánico e innovador, que consiste en la transformación de materias primas, especialmente frutas cosechadas en campos orgánicos, considerando que esta última característica es la ventaja competitiva, ya que el proceso de recolección es riguroso para ofrecer un producto final que cumpla con las características planteadas.

De igual manera, se considera recomendable seguir los lineamientos de la normativa ISO 9001 quienes son la guía para la adecuada gestión para la elaboración y distribución del producto. A su vez, considerar los tipos de embalaje que se proponen haciendo cumplir la promesa y valores de la marca.

Por otra parte, en el campo de la gerencia del servicio se recomienda construir bases sólidas en la comunicación que se realiza entre consumidores internos y consumidores externos para no llegar a entorpecer procesos de producción ni de ventas.

Continuamente, se recomienda implementar manuales instruccionales para elaborar de manera igualitaria, disminuyendo el porcentaje de error lo más posible.

A nivel administrativo, se busca establecer cargos acordes a las habilidades de los colaboradores.

Por último, para llevar a cabo este proyecto es indispensable seguir todas las recomendaciones planteadas anteriormente, ya que, este fue estudiado detalladamente y representado en un estudio financiero que se conocen valores de viabilidad y porcentajes de beneficios.

## Listado de tablas

Tabla 1	30
Tabla 2	45
Tabla 3	48
Tabla 4	69
Tabla 5	71
Tabla 6	72
Tabla 7	73
Tabla 8	74
Tabla 9	75
Tabla 10	76
Tabla 11	77
Tabla 12	83
Tabla 13	102
Tabla 14	106
Tabla 15	108
Tabla 16	109
Tabla 17	109
Tabla 18	111
Tabla 19	112

## Listado de figuras

Figura 1	11
Figura 2	13
Figura 3	14
Figura 4	25
Figura 5	28
Figura 6	32
Figura 7	33
Figura 8	34
Figura 9	34
Figura 10	35
Figura 11	36
Figura 12	37
Figura 13	38
Figura 14	39
Figura 15	40
Figura 16	41
Figura 17	42
Figura 18	43
Figura 19	44
Figura 20	49

Figura 21	50
Figura 22	51
Figura 23	53
Figura 24	55
Figura 25	56
Figura 26	58
Figura 27	59
Figura 28	62
Figura 29	63
Figura 30	64
Figura 31	79
Figura 32	80
Figura 33	82
Figura 34	92
Figura 35	114

## Referencias

- Acciona. (2019). *¿Cómo usar la ecoetiqueta?*. <https://www.sostenibilidad.com/vida-sostenible/como-usar-la-ecoetiqueta/>
- Aguirre Restrepo, G. (2018). *Historia e importancia del cultivo de la caña de azúcar en Colombia*.
- Alcaldía de Medellín. (2019). *ESTUDIO DE MERCADO: PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS Y TUBÉRCULOS PARA MEDELLÍN*. Estudios de mercados sectoriales.  
[https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images//inteligencia\\_mercados/PDF/Frutas-legumbres-hortalizas-y-tubrculos.pdf](https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images//inteligencia_mercados/PDF/Frutas-legumbres-hortalizas-y-tubrculos.pdf)
- Arévalo Acosta, G. (2019-11.). *Fundamentos de mercadeo. Cómo buscan el éxito las organizaciones*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2019.
- Arroyo, J. C. (2016). *Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes*. *Invenio*, 19(37), 47-55.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (s, f). *Quiénes somos*. Consultado 15 de junio del 2020. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1-quienes-somos>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. *Agroindustria, hacia la transformación de la cadena de valor agroindustrial*.  
<http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/assets/docs/capitulo-07.pdf>
- Benavides, A. (2020). *Consumo: lo que cambió con el coronavirus*. Revista Forbes. Consultado el 13 de julio de 2020. <https://forbes.co/2020/05/15/actualidad/consumo-lo-que-cambio-con-el-coronavirus/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Manual Mermelada*.  
<http://hdl.handle.net/11520/14318>



- Cámara de Comercio de Bogotá. (s,f). *Descripción actividades económicas (Código CIIU)*. Consultado 15 de junio 2020. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cultura vegana. (2018). *10 tendencias vegan food 2018*. <https://www.culturavegana.com/10-tendencias-vegan-food-2018/>
- CVN. (2019). *SECTOR MANUFACTURERO COLOMBIANO MÁS OPTIMISTA EN EL 2019*. <https://www.cvn.com.co/sector-manufacturero/>
- De muerte lenta. (2020). EL MARKET COLOMBIANO. <https://www.demuertelenta.co/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014). *Censo Nacional Agropecuario 2014*. Consultado 9 de julio 2020. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014#9>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). *Encuesta nacional de presupuestos de los hogares (ENPH)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-nacional-de-presupuestos-de-los-hogares-enph>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). *Encuesta anual manufacturera (EAM)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Encuesta Nacional agropecuaria ENA-2016*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2016/boletin\\_ena\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2016/boletin_ena_2016.pdf)
- El espectador (2021). Perdas más de 10.000 hectáreas de cultivos por época de heladas y sequía en cundinamarca. Tomado de:

- <https://www.elspectador.com/noticias/bogota/perdidas-mas-de-10000-hectareas-de-cultivos-por-epoca-de-heladas-y-sequia-en-cundinamarca/>
- Euromonitor International. (2020). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>
- EY Futuro. (2019). *¿Qué nos traerá el futuro?*.  
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)
- EY Futuro. (2020). *El EY Future Consumer Index sobre el comportamiento y el sentimiento en cinco mercados clave muestra cómo la pandemia está creando nuevos segmentos de consumidores*. [https://www.ey.com/es\\_co/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior](https://www.ey.com/es_co/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior)
- Family doctor. (2020). *Dieta vegana: Cómo obtener los nutrientes que necesita*:  
<https://es.familydoctor.org/dieta-vegana-como-obtener-los-nutrientes-que-necesita/>
- Federación de orgánicos de Colombia [FEDEORGANICOS]. (2013). *Federación de orgánicos en Colombia*. <http://www.fedeorganicos.com/wp-content/uploads/2016/07/economia.pdf>
- Federación de orgánicos de Colombia [FEDEORGANICOS]. (2018). EN COLOMBIA EXPORTAMOS 95% DE LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA:  
<http://www.fedeorganicos.com/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica/>
- Fondo Emprender. (2020). *Emprendedores SENA*:  
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderEmprendedores2020.aspx>
- Husi. (2019). *La Diabetes, la causa de 17 mil muertes en Colombia*: <https://www.husi.org.co/el-husi-hoy/la-diabetes-la-causa-de-17-mil-muertes-en-colombia>

In En Five. (2015). *Como hallar la demanda potencial, mediante un caso práctico*:

<http://www.inenfive.com/2013/10/como-hallar-la-demanda-potencial.html>

Infobae(2020). Agri-orgánicos entre tendencias y obstáculos para México y Colombia. Tomado

de: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/10/25/agri-organicos-entre-tendencias-y-obstaculos-para-mexico-y-colombia/>

Infobae. (2019). *Tecnologías que transformarán el agro en los próximos años*. Contexto ganadero. Consultado el 13 de julio del 2020.

<https://www.contextoganadero.com/agricultura/tecnologias-que-transformaran-el-agro-en-los-proximos-anos>

Institucional Colombia. (s,f). *¿Cuáles son y cómo se obtienen las certificaciones exigidas en el sector de alimentos?* Consultado el 13 de julio de 2020.

<https://www.institucionalcolombia.com/cuales-son-y-como-se-obtienen-las-certificaciones-exigidas-en-el-sector-de-alimentos/>

International Trade Center. (2019). *Trade Map 08 - Edible fruit and nuts; peel of citrus fruit or melons*. Consultado 9 de julio 2020.

<https://www.trademap.org/Index.aspx?proceed=true&outputtype=TI&outputoption=bycountry&outputmode=G&graphtype=bubblegrowth&product=08&tradetype=E>

Invima. (S.f). Otros Alimentos y Otras Bebidas. <https://www.invima.gov.co/otros-alimentos-y-otras-bebidas>

ISO. (s,f). Sistemas de Gestión de Calidad. <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

Kantar. (2018). *El consumo de productos saludables en Colombia*. Consultado 27 julio de 2020.

<https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/El-consumo-de-productos-saludables-en-Colombia>

Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Educación. Página: IFC198. Tomado de

<http://www.ebooks7-24.com.proxy.bidig.areandina.edu.co/?il=4426&pg=224>

La constancia. (2020). *Ahora que sabes que La Constancia es libre de colorantes y saborizantes*

*artificiales*: <https://www.laconstanciacolombina.com/cambiate-a-la-constancia/#productos>

La FM. (2019). *Mas de 600 millones de personas son vegetarianas*:

<https://www.lafm.com.co/estilo-de-vida/mas-de-600-millones-de-personas-son-vegetarianas>

La nueva crónica. (2017). *Industrial Vs Artesanal*: [https://www.lanuevacronica.com/industrial-](https://www.lanuevacronica.com/industrial-vs-artesanal)

[vs-artesanal](https://www.lanuevacronica.com/industrial-vs-artesanal)

La República. (2019). *Estudio reveló que las mujeres hacen más de 61% de las compras en*

*línea*: <https://www.larepublica.co/consumo/estudio-revelo-que-las-mujeres-hacen-mas-de-61-de-las-compras-en-linea-2884313>

La República. (2020). *Verduras congeladas y harinas, lo que más se compró antes de la*

*cuarentena según Nielsen*. Consultado el 13 de julio del 2020.

[https://www.larepublica.co/empresas/verduras-congeladas-y-harinas-lo-que-mas-se-compro-antes-de-la-cuarentena-segun-nielsen-2983184?fbclid=IwAR3P7VvrrXcSTfDkPUrligUN1v1BmHx8ornXJShd\\_hSoYJ6ae2eof9qvh8](https://www.larepublica.co/empresas/verduras-congeladas-y-harinas-lo-que-mas-se-compro-antes-de-la-cuarentena-segun-nielsen-2983184?fbclid=IwAR3P7VvrrXcSTfDkPUrligUN1v1BmHx8ornXJShd_hSoYJ6ae2eof9qvh8)

Mejia Flores, O., & Casquete Baidal, N. E. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA*

*Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado a partir de

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/>

Mercado punto verde. (2019). *10 razones para consumir productos orgánicos y naturales*:

<https://mercadopuntoverde.com/10-razones-para-consumir-productos-organicos-y->

naturales/#:~:text=Por%20este%20motivo%20los%20alimentos,promueven%20la%20p%C3%A9rdida%20de%20peso.

Milten. (2019). *Tendencias globales de consumo 2030*. Consultado el 30 de junio 2020.

<https://es.mintel.com/gnpd-base-de-datos-global-de-nuevos-productos>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. (2017). *Lineamientos estratégicos de política*

*pública*. <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>

Ministerio de salud. (2004). *RESOLUCIÓN NÚMERO 2546 DE 2004*.

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%202546%20DE%202004.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%202546%20DE%202004.pdf)

MinTic. (2019). “Desde el Gobierno contribuimos a la transformación digital del agro

*colombiano*”: viceministro de Economía Digital del MinTIC. Consultado 26 de julio de

2020.[https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101056:Desde-](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101056:Desde-el-Gobierno-contribuimos-a-la-transformacion-digital-del-agro-colombiano-viceministro-de-Economia-Digital-del-MinTIC)

[el-Gobierno-contribuimos-a-la-transformacion-digital-del-agro-colombiano-](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101056:Desde-el-Gobierno-contribuimos-a-la-transformacion-digital-del-agro-colombiano-viceministro-de-Economia-Digital-del-MinTIC)

[viceministro-de-Economia-Digital-del-MinTIC](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101056:Desde-el-Gobierno-contribuimos-a-la-transformacion-digital-del-agro-colombiano-viceministro-de-Economia-Digital-del-MinTIC)

Morín-Juárez, A. A., & Rivera-Silva, G. (2020). Labeling of food products in Mexico. *Revista*

*Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 57(3), 131-132.

Netquest. (2014). *La escala de likert: que es y cómo utilizarla*:

<https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Nielsen. (2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la*

*saemana*: [https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/)

[colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/)

Nielsen. (2016). *6 DE CADA 10 CONSUMIDORES COLOMBIANOS DICEN SEGUIR DIETAS*

*ESPECIALIZADAS QUE OMITEN CIERTOS INGREDIENTES*:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores->

colombianos-dicen-seguir-dietas-

especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d\_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z

zZdX6wpUk4SQ

Nielsen. (2016). *6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes:*

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z)

[colombianos-dicen-seguir-dietas-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z)

[especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d\\_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z)

[zZdX6wpUk4SQ](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas/?fbclid=IwAR2PYOgxZArVn8d_bJpnug0HDi7wSw519pu7nuY1N5Wqr9Z)

Nielsen. (2016). *Estudio Global – Estilos de Vida Generacionales.*

[https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Estilos-de-](https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Estilos-de-Vida-Generacionales/)

[Vida-Generacionales/](https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Estilos-de-Vida-Generacionales/)

Nielsen. (2016). *Hábitos de desayuno de los hogares colombianos.*

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/Habitos-de-desayuno-de-los-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/Habitos-de-desayuno-de-los-hogares-colombianos/)

[hogares-colombianos/](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/Habitos-de-desayuno-de-los-hogares-colombianos/)

Nielsen. (2016). *Las generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables.*

[https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/generaciones-mas-jovenes-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/)

[buscan-los-alimentos-mas-saludables/](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/)

Nielsen. (2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su*

*producto preferido.* [https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/)

[10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/](https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/)

Nielsen. (2020). *La calidad y la eficacia pueden superar la sensibilidad al precio en medio de las preocupaciones por el coronavirus.*

- <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-calidad-y-la-eficacia-pueden-superar-la-sensibilidad-al-precio-en-medio-de-las-preocupaciones-por-el-coronavirus/>
- Nielsen. (2020). *La vida más allá del COVID-19*.
- <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2020/la-vida-mas-alla-del-covid-19/>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. *Que es RSC*:
- <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- OECD. (2020). Instantánea económica de Colombia. <https://www.oecd.org/latin-america/countries/colombia/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2005). *Como estimar la demanda y los beneficios*:
- <http://www.fao.org/3/a0323s/a0323s03.htm#TopOfPage>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s,f). *¿Qué beneficios ambientales produce la agricultura orgánica?* Consultado 1 de julio 2020.
- <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *STATE OF COMMODITY DEPENDENCE*.
- <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/state-of-commodity-dependence-2019.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2006). *CONSTITUCION DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*:
- [https://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf?ua=1](https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf?ua=1)
- Portafolio. (2018). *Alimentos orgánicos, un negocio para sacarle provecho en Colombia*.
- <https://www.portafolio.co/negocios/alimentos-organicos-un-negocio-para-sacar-provecho-en-colombia-520050>
- Portafolio. (2019). Cautela, la clave para las inversiones del 2019:
- <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cautela-la-clave-para-las-inversiones->

del-2019-525168

ProChile. (2017). *MERMELADAS MERCADO INTERNACIONAL ESTUDIO ENEXPRO*.

[https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/05/Mermeladas\\_ENEXPRO.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/05/Mermeladas_ENEXPRO.pdf)

ProColombia (2020). Las 5 razones para hacer un evento en Colombia. Tomado de:

<https://procolombia.co/noticias/las-5-razones-para-hacer-un-evento-en-colombia>

Procolombia (2020). Logística: La clave para llegar a mercados internacionales. Tomado de:

<https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/logistica-la-clave-para-llegar-mercados-internacionales>.

ProColombia. (2018). *Colombia apuesta por la producción de alimentos orgánicos*:

<https://procolombia.co/noticias/colombia-apuesta-por-la-produccion-de-alimentos-organicos>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Consultado 15 de junio 2020.

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

RECON. (2020). *RECON Emprendimiento social que transforma realidades*.

<https://www.reconcolombia.org/nosotros/>

Red de Universidades Anáhuac. (27 de marzo de 2018). *Alimentos orgánicos, ¿Una moda?*.

<https://cutt.ly/AkE8AAN>.

Reina, w. (s,f). *Gerencia financiera*. Recuperado a partir de

[http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/pluginfile.php/22830/mod\\_resource/content/6/GERENCIA%20FINANCIERA%20unidad%203.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/investigacion/pluginfile.php/22830/mod_resource/content/6/GERENCIA%20FINANCIERA%20unidad%203.pdf)

Revista de Alimentos. (2015). *EL AREQUIPE AUMENTA SU CONSUMO EN NAVIDAD*:

<https://www.revistaialimentos.com/el-arequipe-aumenta-su-consumo-en-navidad/>



- Revista Dinero. (2018). *¿Por qué no despegan la producción de alimentos orgánicos en Colombia?* Consultado 1 de julio 2020. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-y-produccion-de-productos-organicos-en-colombia/259915>
- Revista La República. (2019). *“Tenemos 35,7% del mercado local de margarinas con Rama”, Upfield.* <https://www.larepublica.co/empresas/tenemos-357-del-mercado-local-de-margarinas-con-rama-upfield-2902091>
- Revista Semana. (2020). *Los campesinos, los otros héroes.* <https://www.semana.com/nacion/articulo/campesinos-los-otros-heroes-en-colombia-en-crisis-de-coronavirus/661479>
- Rock Content. (2019). *Descubre que es nicho de mercado y cómo definir el tuyo:* <https://rockcontent.com/es/blog/nicho-de-mercados/>
- Rodriguez, Ima. (2011). Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC.
- Semana. (2020). *¿Cómo se moverá la economía en 2020?, en estos sectores está la clave.* [semana.com/economia/articulo/sectores-que-moveran-la-economia-colombiana-en-el-2020/644720](https://www.semana.com/economia/articulo/sectores-que-moveran-la-economia-colombiana-en-el-2020/644720)
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2019). *Fruta procesada colombiana para el mundo: una oportunidad para el sector.* <https://sac.org.co/fruta-procesada-colombiana-para-el-mundo-una-oportunidad-para-el-sector/>
- Software DELSOL. (2020). *Demanda efectiva:* <https://www.sdelsol.com/glosario/demanda-efectiva/>
- Unilatina. (2017). *¿Dónde comprar y comer alimentos orgánicos en Bogotá?* <https://www.unilatina.edu.co/blog/donde-comprar-y-comer-alimentos-organicos-en-bogota/>

Unilever. (2020). *Hacemos que la vida sostenible sea algo cotidiano*: <https://www.unilever-middleamericas.com/about/>

Universidad del Rosario. (2020). *¿Qué piensan, sienten y quieren los jóvenes?*.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiWpvKVxeLqAhVvUN8KHVTcAkEQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.urosario.edu.co%2Fimagenes%2F2020%2FInforme-Que-piensen-sienten-y-quieren-los-jovenes.pdf&usg=AOvVaw1u2XLiYpgSg0FQMEQA6lgH>

World Business Council for Sustainable Development. (2018). *CONSUMPTION BEHAVIOR AND TRENDS: Understanding the shift required towards healthy, sustainable and enjoyable diets*.

[https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/fresh\\_consumption\\_report.pdf](https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/fresh_consumption_report.pdf)