



Plan de negocio para la creación de la empresa
Frutada Tropical

Marcela del Pilar Rodríguez Abello

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

11 de octubre de 2022

Tabla de contenido

1. <i>Resumen Ejecutivo</i>	3
2. <i>Introducción</i>	4
3. <i>Naturaleza del proyecto</i>	7
4. <i>Análisis del sector</i>	15
5. <i>Segmentación del mercado objetivo y descripción de los consumidores</i>	31
6. <i>Diseño de la herramienta de investigación y resultados</i>	32
7. <i>Estrategia y plan de mercado:</i>	47
8. <i>Aspectos técnicos</i>	50
9. <i>Aspectos financieros</i>	56
10. <i>Aspectos organizacionales y legales</i>	62
11. <i>Enfoque hacia la sostenibilidad:</i>	65
12. <i>Conclusiones</i>	66
13. <i>Bibliografía</i>	68

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento describe el plan de negocio para el emprendimiento Frutada Tropical (FT) que inició operaciones en 2020 y que está orientado a la comercialización de frutas no convencionales producidas en Colombia. El emprendimiento ha registrado ventas crecientes desde sus inicios, en el 2020 obtuvo ingresos totales por \$ 6.875.000, en 2021 los ingresos fueron de \$ 13.447.500 y en el primer semestre de 2022 las ventas fueron de \$21.890.000 este hecho evidencia el potencial que tiene el emprendimiento y la acogida que ha tenido la idea de negocio en el segmento de mercado conformado por emprendedores gastronómicos, aficionados a la cocina *Foodies*, veganos y vegetarianos y en general personas interesadas en explorar sabores nuevos. Sin embargo, FT no tenía estructurado un plan de acción que orientara a la empresa a un crecimiento sostenido y los aciertos que ha tenido hasta el momento se atribuyen a la alta calidad de la información que se comparte en redes sociales, buenas prácticas como cumplimiento en la entrega de domicilios, claridad en las negociaciones con proveedores y precios competitivos, factores claves de éxito, pero no suficientes si el propósito es permanecer en el mercado.

El plan de negocio cuenta con un análisis del sector para el cual se utilizó la herramienta PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se define la propuesta de valor y el modelo de negocio, se determina el potencial de mercado y se presentan los resultados de un estudio de mercado que consistió en la implementación de una encuesta virtual a un total de 420 personas en la que se indagó sobre la intención de compra de los productos de actualmente comercializa FT como son las frutas en fresco y las pulpas y sobre la línea de negocio que va a incluir que está conformada por mermeladas y helados elaborados a partir de las frutas no convencionales.

Se incluye un capítulo de aspectos financieros dentro de los que se proyectan los ingresos, costo de ventas y utilidad por cinco años, así como la necesidad de un crédito para apalancar las inversiones iniciales de la empresa. Finalmente se plantea la estrategia y plan de mercado, se mencionan los aspectos organizacionales y legales y se menciona el enfoque hacia la sostenibilidad en el que se resaltan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que Frutada Tropical aporta desde el desarrollo de su actividad comercial como son el ODS No. 8 que hace referencia al trabajo decente y crecimiento económico en el que la empresa participa realizando la compra directamente a los productores agropecuarios y por ende reconociendo el

valor real del trabajo del campo. ODS No. 11 que hace referencia a ciudades y comunidades sostenibles, ya que se promueve el consumo de frutas nacionales que no recorren grandes distancias como en el caso de las frutas importadas. El ODS No. 12 que hace referencia a la producción y consumo responsable, siendo este uno de los pilares para Frutada Tropical, promoviendo la importancia que tiene la decisión de compra de cada uno de los consumidores y trabaja para generar consciencia sobre tomar las mejores decisiones al momento de adquirir alimentos y el No. 15 que hace referencia a la Vida de los Ecosistemas Terrestres, aspecto en el que Frutada Tropical contribuye al promover la conservación de especies amenazadas.

2. Introducción

En el presente documento se desarrolla el plan de creación de empresa para el emprendimiento Frutada Tropical (FT) que se enfoca en la comercialización de frutas no convencionales producidas en Colombia como maracú, piñuela, rambután, granadilla de quijos, cocona, mangusán, fruta milagrosa, mameyito, jaboticaba, chímbalo, madroño, achachairú, cupuí, badea, mangostino, higo negro, kiwano, salaka, copoazú, maraco, champa, ciruela sada, yaca, guayaba agria, níspero costeño, zapote costeño, corozo y camu-camu. Dicha comercialización se realiza en fresco y en algunas frutas también se comercializa en pulpa y con el fin de ampliar el portafolio se proyecta la creación de una línea de negocio de productos transformados elaborados a partir de estas frutas, conformada por mermeladas y helados.

Frutada Tropical nace en el año 2020 por el interés de su creadora de incorporar nuevos sabores a un proyecto previo de repostería artesanal y en la búsqueda de alternativas encontró una gran variedad de frutas producidas en Colombia que muy rara vez llegan a los mercados y que tienen un sabor especial que valía la pena ser difundido. Es así como decidió hacer una prueba piloto de comercialización de frutas como corozo, guayaba agria, níspero costeño, zapote costeño, maracú y yaca en la ciudad de Bogotá. También se realizó un ejercicio de elaboración de pulpas con el que fue posible identificar proveedores, periodos de cosecha, rendimiento, mermas y tiempos de vida en congelación.

La prueba duró 4 meses y a partir de ese momento se consideró viable organizar una oferta de pulpas congeladas para atender al segmento de mercado identificado, que está conformado por

emprendedores gastronómicos con ideas de negocio como restaurantes, heladerías y bares, aficionados a la cocina (*Foodies*), veganos y vegetarianos, y en general personas interesadas en explorar nuevos sabores. La experiencia también permitió definir la misión de FT orientada a contribuir a la preservación de la biodiversidad colombiana, dando a conocer las frutas que se producen en el territorio nacional en pequeñas comunidades de agricultores y que habitualmente no se encuentran en los mercados.

En el documento *Una visión integral de la biodiversidad en Colombia*, (Acuña, 1996) se menciona que la posición privilegiada del país en el planeta, le permite ser uno de los países de mayor diversidad biológica, que con sólo el 0.77% de la superficie terrestre emergida cuenta con el 10% de las especies conocidas. Afirma además que, la gran diversidad biológica en el país oscila entre 45 a 50 mil especies de plantas y de estas por lo menos dos mil son promisorias, las cuales entrarían a conformar el grupo de las que tienen amplio interés económico.

Problemática

De acuerdo con el Instituto Humboldt (Humboldt, 2017) la biodiversidad colombiana ha evidenciado una disminución promedio del 18%. La mayor amenaza está en la pérdida de hábitats naturales, por lo general, relacionada con la agricultura y la ganadería extensiva. Dentro del grupo biológico de las plantas se estima que en Colombia existen 22.840 especies de plantas con flor de las cuales 6.383 son endémicas del país y del total de especies de plantas se reportan 798 amenazadas y de esas, 264 están en peligro crítico. Esto indica que muchas especies de plantas que tendrían frutos de interés gastronómico y comercial podrían perderse.

A esto se suma el llamado cada vez más insistente de la ciencia médica y de la nutrición de consumir dietas variadas partiendo del hecho de que cada alimento aporta diferentes macro y micronutrientes. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como diferentes enfermedades no transmisibles y trastornos. Actualmente, las personas consumen más alimentos hipercalóricos, grasas, azúcares libres y sal/sodio; por otra parte, muchas personas no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales.

Así mismo, es urgente que hoy en día todas las empresas y emprendimientos se orienten a la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que desde septiembre de 2015 fueron adoptados por los líderes mundiales y Naciones Unidas. Por esto, en FT al promover el consumo de frutas nacionales poco conocidas se contribuye en los objetivos descritos en la Tabla 1.

Tabla 1

Contribución de Frutada Tropical a los ODS

OBJETIVO						
CONTRIBUCIÓN	Visibilizar las diferentes alternativas de frutas que existen que por desconocimiento muchas veces se desperdician.	Las dietas variadas garantizan un alto aporte de macro y micronutrientes	Compra directa a productores agropecuarios reconociendo el valor real del trabajo del campo	Promover el consumo de frutas nacionales que no recorren grandes distancias como en el caso de las frutas importadas	Se promueve el comercio justo y la disminución en el uso de recursos.	Compra de cosechas a productores que implementan agricultura silvestre y ecológica, que con su trabajo garantizan la biodiversidad biológica del país y el cuidado del entorno.

Fuente: Elaboración propia basada en los ODS

Finalmente, y después de haber puesto en marcha esta idea desde el año 2020, FT ve viable crecer y ganar mayor protagonismo en el mercado nacional de las frutas no convencionales, conclusión a la que se llega después de validar el interés creciente de los potenciales compradores, principalmente de Bogotá quienes se han ido sumado a la comunidad de Instagram y les genera interés el contenido que a su vez ha sido la antesala para realizar las primeras compras.

En el mercado de frutas no convencionales las empresas más visibles y reconocidas son Selva Nevada, Selvática y Bioguaviare, y si bien Frutada Tropical tiene el potencial de posicionarse, carece de un plan estructurado de creación de empresa, las estrategias de promoción y venta se planean sobre la marcha y no se evalúa su impacto, lo que actualmente se convierte en el primer impedimento para un crecimiento sostenido.

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para el emprendimiento Frutada Tropical, que permita escalar empresarialmente el proyecto de manera adecuada, identificando las acciones idóneas

para crecer, las condiciones del entorno y garantizando la permanencia de la empresa en el tiempo.

Objetivos Específicos

- Generar estrategias que permitan a Frutada Tropical la divulgación de la diversidad biológica de frutas comestibles colombianas estableciendo una comunidad interesada en la cultura de la pertenencia y el descubrimiento de nuevos sabores.
- Promover el consumo consciente y sostenible en los consumidores resaltando el poder de la decisión de compra.
- Posicionar la marca con influenciadores gastronómicos.
- Desarrollar la línea de productos transformados conformada por mermeladas y helados.
- Generar estrategias de promoción y divulgación que generen incremento en ventas.

3. Naturaleza del proyecto

Propuesta de valor

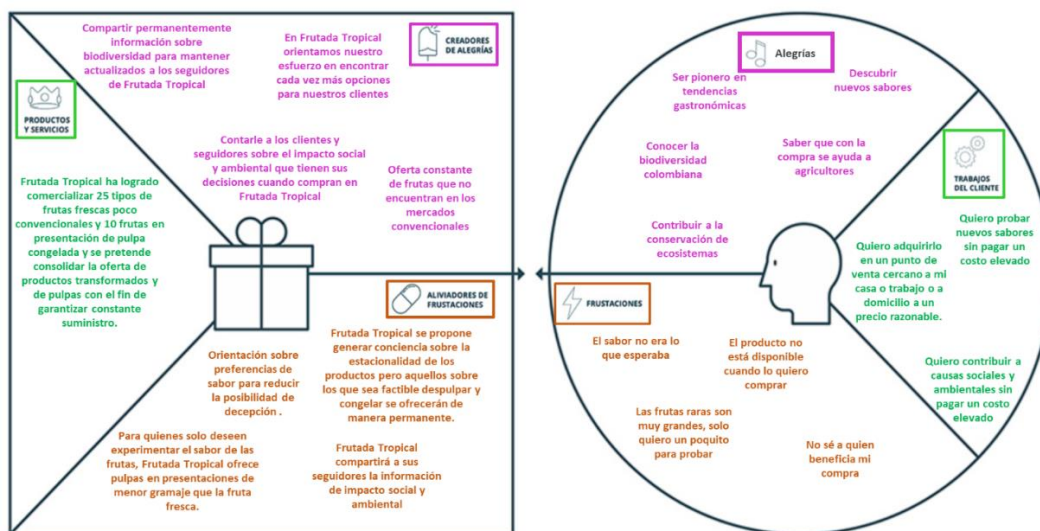
Desde el año 2020 cuando Frutada Tropical inició ventas de corozo, guayaba agria, níspero costeño, zapote costeño y yaca se identificó la necesidad del segmento de mercado conformado por emprendedores gastronómicos, veganos y /o vegetarianos y *Foodies* de diferentes edades, de poder encontrar en la ciudad de Bogotá, frutas diferentes a las convencionales con las cuales pudiesen aportar sabores distintos a sus preparaciones para consumo personal o para la venta.

Para definir la propuesta de valor se utilizó el modelo de lienzo de la Imagen 1 y después de identificar las *alegrías* de los potenciales clientes, los *trabajos* a los que se ven obligados y las *frustraciones* que manifiestan, fue posible establecer que dentro de los generadores de alegrías que FT se propone ofrecer están:

- Compartir permanentemente información sobre biodiversidad para mantener actualizados a los seguidores de Frutada Tropical que buscan ser pioneros en tendencias gastronómicas.
- Búsqueda permanente para encontrar cada vez más opciones de frutas poco convencionales para los clientes que manifestaron estar interesados en descubrir nuevos sabores.
- Contarle a los clientes y seguidores sobre el impacto social y ambiental positivo que tienen sus decisiones cuando compran en Frutada Tropical.

Así mismo para dar respuesta a los trabajos del cliente, FT ha logrado comercializar en dos años, 19 tipos de frutas frescas no convencionales y 11 frutas en presentación de pulpa congelada, con este hito y reconociendo las limitaciones naturales del mercado como son la estacionalidad de los productos y la dificultad de mantener una oferta constante por tratarse de frutas no convencionales, Frutada Tropical pretende consolidar la oferta de productos transformados y de pulpas con el fin de garantizar constante suministro a precios competitivos.

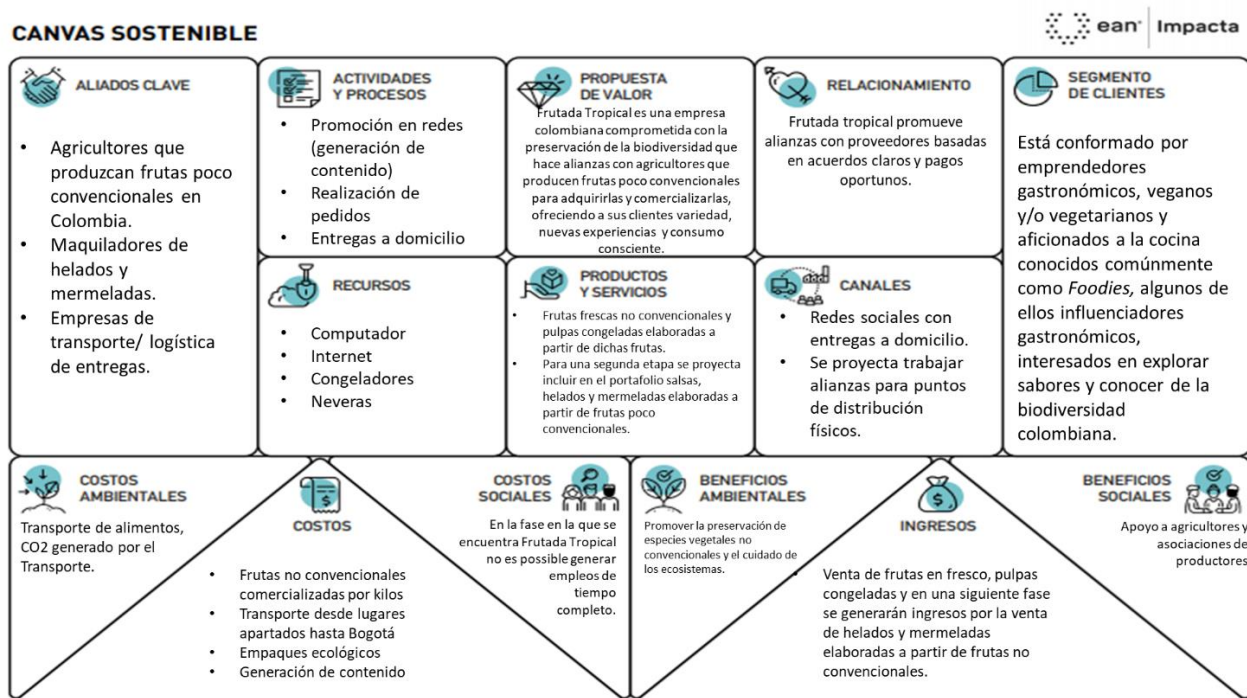
Dentro de los *aliviadores de frustraciones* Frutada Tropical se propone generar conciencia sobre la estacionalidad de los productos dada la condición de poco convencionales, pero trabajando permanentemente en los procesos de despulpado y congelación para garantizar el suministro, así mismo orientará a los clientes sobre las mejores opciones para experimentar teniendo en cuenta las preferencias de sabor.

Figura 1*Lienzo de propuesta de valor Frutada Tropical**Modelo de negocio – CANVAS*

Al utilizar el modelo de canvas para plasmar el modelo de negocio (Imagen 2) es posible para FT tener un panorama completo del alcance que se espera tener con la empresa en el que se incluye, dar continuidad a la línea de negocio de comercialización de frutas no convencionales en fresco, así como de pulpas congeladas y proyectar la creación de la línea de negocio de productos transformados que estará conformada por helados y mermeladas.

Figura 2

Modelo de negocio - CANVAS



Estado actual del negocio

Frutada Tropical actualmente tiene un portafolio de 19 frutas no convencionales que se comercializan en fresco y 11 frutas que se comercializan en pulpa. El precio promedio por kilo para las frutas frescas es de \$16.500 siendo el mínimo valor el de la maracúya cuyo precio de venta por kilo es de \$7.500 y el más alto el de la piñuela, mangusán, mameyito, chimbalo, madroño, achachairú y copoazú que tienen un precio de venta por kilo de \$20.000.

Para el caso de las pulpas, se comercializan en tres referencias 200 gr., 700 gr. y 1000 gr. siendo el precio más bajo el de la champa (200 gr.) que es de \$3.500 y el más alto el del copoazú y el maraco, ambas pulpas en presentación de 1000 gr y que tienen un precio de \$24.000 y \$20.000 respectivamente.

Al cierre de 2021, Frutada Tropical registró ventas totales por \$13.447.500 y se estima que el 2022 lo cerrará con \$34.705.000 (Tabla 2). Con respecto al incremento anual de unidades vendidas de frutas en fresco de 2020 a 2021 este fue de 27% y de 2021 a 2022 se estima que será de 42%. En el caso de las pulpas, el incremento en ventas de 2020 a 2021 fue de 134% y de 2021 a 2022 se estima que será de 193% lo que demuestra un crecimiento significativo entre años, pero aún insuficiente para que la empresa pueda soportar todos sus costos y gastos, esta es una de motivaciones para diseñar el presente plan de creación de empresa y así suministrar a Frutada Tropical toda la información de necesita para llevar a cabo un plan de crecimiento sostenido y sistemático.

Tabla 2

Ventas de Frutada Tropical 2020 - 2022

VENTAS DE FRUTADA TROPICAL 2020 - 2022							
AÑO	UNIDADES VENDIDAS FRUTA FRESCA	PRECIO PROMEDIO (\$)	SUBTOTAL(\$)	UNIDADES VENDIDAS PULPAS	PRECIO PROMEDIO	SUBTOTAL(\$)	TOTAL (\$)
2020	150	\$ 16.500	\$ 2.475.000	320	\$ 13.750	\$ 4.400.000	\$ 6.875.000
2021	190	\$ 16.500	\$ 3.135.000	750	\$ 13.750	\$ 10.312.500	\$ 13.447.500
2022 - I semestre	160	\$ 16.500	\$ 2.640.000	1400	\$ 13.750	\$ 19.250.000	\$ 21.890.000
2022 (Cierre proyectado)	270	\$ 16.500	\$ 4.455.000	2200	\$ 13.750	\$ 30.250.000	\$ 34.705.000

La estrategia de promoción se basa en la utilización de un perfil de Instagram que tiene 1358 seguidores (Imagen 3) en el que se publica semanalmente contenido relacionado principalmente con nombres científicos de las frutas que se comercializan, lugar de origen de cada una y recetas. Los pedidos se toman por WhatsApp, llamada telefónica o mensaje de Instagram y las entregas se realizan a domicilio, servicio que tiene un costo adicional dependiendo de la distancia en la ciudad de Bogotá o envíos nacionales con transportadoras de carga.

Figura 3

Perfil de Instagram de Frutada Tropical



Objetivos empresariales a corto plazo (1 año)

- Generar estrategias que permitan a Frutada Tropical la divulgación de la diversidad biológica de frutas comestibles colombianas estableciendo una comunidad interesada en la cultura de la pertenencia y el descubrimiento de nuevos sabores.
- Generar estrategias de promoción y divulgación que generen incremento en ventas.
- Contratar el servicio de maquila para elaboración de helados.
- Estandarizar recetas de mermeladas.

Objetivos empresariales a mediano plazo (3 años)

- Desarrollar formulación de helados para fabricarlos por maquila de acuerdo con las pruebas hechas por Frutada Tropical.
- Contar con una producción constante de helados bajo la figura de maquila.
- Contar con una producción constante de mermeladas elaboradas por Frutada Tropical
- Posicionar la marca con influenciadores gastronómicos.

Objetivos empresariales a largo plazo (+5 años)

- Desarrollar la producción de helados en Frutada Tropical. Ya no se contaría con la maquila.

- Producción seriada de helados y mermeladas.
- Disponibilidad permanente de pulpas.
- Oferta estacional de frutas frescas.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Frutada Tropical cuenta con 3 colaboradores y tiene su sede en el barrio Aures de la localidad de Suba en Bogotá, ciudad en la que se evidenció durante la pandemia en el año 2020, un creciente interés de los consumidores por la búsqueda de experiencias que permitieran sobrellevar los confinamientos de una manera amable por lo que la venta de alimentos a domicilio se convirtió en una opción adecuada.

Con la promoción en Instagram y la generación de contenido interesante en esta red, que incluye nombres científicos de frutas no convencionales, lugares de producción y usos entre otros aspectos, se llegó a tener 1.358 seguidores que están ubicados no solamente en Bogotá sino en otras ciudades de Colombia y esto ha permitido realizar ventas en Medellín, Cali y Bucaramanga lo que se constituye en una oportunidad para el posicionamiento de la empresa.

Potencial del mercado en cifras

La comercialización de frutas no convencionales en Colombia suele relacionarse al término de frutas exóticas. De acuerdo con esto y según cálculos de la Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol), las exóticas equivalen a no más de 3% del negocio que mueven las frutas nacionales. Los movimientos no se comparan con las grandes corporaciones de distribución de frutas típicas como el banano, las fresas o las naranjas, pues las que están dedicadas al negocio de las especies exóticas tienen ventas que van desde casi \$100 millones a no más de \$2.000 millones al año (López, 2019). Lo anterior podría indicar que, si bien las ventas de este tipo de productos son bajas por tratarse de productos poco promocionados, las frutas no convencionales están empezando a ser reconocidas por un grupo de potenciales clientes cada vez más interesados en experimentar nuevos sabores, lo que representa una oportunidad para Frutada Tropical.

En el artículo *Negocio de frutas amazónicas es aún un nicho poco explorado por la industria* (López, 2019), se menciona que entre los beneficios que se evidencian en la comercialización de frutas exóticas – que en Frutada Tropical se denominan frutas no convencionales - está el buen precio que paga un restaurante o un consumidor final por ellas ya que estos productos son de consumo de nicho, lo que quiere decir que quienes las demandan aceptan precios que pueden ser cercanos a los \$20.000 por kilo y en algunos casos el precio podría ser superior.

Es justamente el precio una de las razones por las que emprendedores se motivan a explorar este mercado, sin embargo y tal como lo menciona Joaquín López en el *Negocio de frutas amazónicas es aún un nicho poco explorado por la industria* (López, 2019) son pocas las empresas que aparecen registradas ante cámaras de comercio en Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca que se dedican a este tema y en general se caracterizan por trabajar con comunidades indígenas y nativas que están establecidas al interior de los bosques y selvas de Caquetá, Guainía, Guaviare, Meta, Putumayo, Vichada, Amazonas y Vaupés. Allí se realiza la recolección de frutas, así como su procesamiento para extraer las pulpas y enviarlas a capitales (López, 2019).

Es importante mencionar que uno de los principales retos que tiene la comercialización de estas frutas es una clasificación adecuada ya que cuando se habla de frutas exóticas se suele asociar a gulupa, tomate de árbol, uchuva y arándanos especies que tienen características diferentes a las que se trata en este trabajo y que cuentan con un posicionamiento mayor, cadenas de suministro establecidas y una demanda creada a nivel nacional e internacional.

Equipo de trabajo

- a. Diana Rodríguez – Fundadora. Zootecnista con maestría y doctorado en nutrición animal con experiencia docente e interés especial por la biodiversidad colombiana lo que la llevó a crear Frutada Tropical. Dirige el ejercicio de búsqueda de nueva frutas y proveedores y la generación de contenido en redes sociales.

- b. Marcela Rodríguez – Mercadeo y ventas. Ingeniera agrónoma con especialización en gerencia de mercadeo y candidata a MBA. Genera las estrategias para la consecución de nuevos clientes y la ejecución de estas. Visitas comerciales a potenciales clientes.
- c. Marcela Abello – Operativo. Realiza recepción de pedidos y alistamiento de productos para entrega.

4. Análisis del sector

PESTEL

Factor Político

El desarrollo de la empresa Frutada Tropical enfocada en la comercialización de frutas colombianas no convencionales puede relacionarse, y beneficiarse eventualmente, con la gestión de entidades gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en la promoción de la biodiversidad y sostenibilidad económica y social de las comunidades, es el caso de:

i) Instituto Sinchi: El objeto del Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas SINCHI es la realización, coordinación y divulgación de estudios e investigaciones científicas de alto nivel relacionados con la realidad biológica, social y ecológica de la región amazónica (Sinchi, Instituto Sinchi, 2022).

En el año 2008 el instituto publicó el catálogo *Colombia: Frutas de la amazonia* con el propósito de promover la producción regional e incorporar a la cadena productiva los frutales amazónicos como camu camu, arazá, copoazú, maraco, piña amazónica, cocona, ají amazónico, chontaduro, canangucha y borojó (Sinchi, Colombia: frutas de la amazonía, 2008).

ii) Colombia Sostenible: Es una iniciativa del gobierno para impulsar en las zonas afectadas por la violencia, proyectos de conservación ambiental y productivos sostenibles, que les den nuevas oportunidades a pequeños agricultores, mujeres, comunidades negras, indígenas, campesinas, y personas con discapacidad, siempre enmarcado por prácticas sostenibles que impulsen la mitigación y adaptación al cambio climático (Colombia , 2022). Actualmente cuentan con proyectos de producción de Açaí en el departamento del Chocó, Sacha Inchi en el departamento

del Cauca entre otros con productos tradicionales como café, banano, plátano y limón.

iii) ACDI/VOCA Colombia: es una ONG norteamericana que fomenta el crecimiento económico sostenible, promueve iniciativas que generan oportunidades y elevan la calidad de vida de las comunidades. Están presentes en 40 municipios de Colombia (ACDI/VOCA, 2019).

Posterior a la revisión del entorno político se evidencia que existe un interés naciente por promover el cultivo de frutas poco convencionales por lo que es la oportunidad para Frutada Tropical de tener un papel protagónico como canal de comercialización.

Con respecto a las obligaciones tributarias que tendría que asumir Frutada Tropical y teniendo como referencia el Proyecto de Ley de Reforma Tributaria que a la fecha ya fue aprobada en primer debate en el Congreso, se tiene que en el Título III se hace referencia al Impuesto Unificado Bajo el Régimen Simple de Tributación (SIMPLE) y en este, el artículo 27 dice: “Modifíquese el inciso primero y el parágrafo 4 del artículo 908 del Estatuto Tributario, los cuales quedarán así:

2. Actividades comerciales al por mayor y detal; servicios técnicos y mecánicos en los que predomina el factor material sobre el intelectual, los electricistas, los albañiles, los servicios de construcción y los talleres mecánicos de vehículos y electrodomésticos; actividades industriales, incluidas las de agro-industria, mini-industria y micro-industria; actividades de telecomunicaciones y las demás actividades no incluidas en los siguientes numerales: (Tabla 3) (MinHacienda, 2022)”

Tabla 3*Tarifa SIMPLE*

Ingresos brutos anuales		Tarifa SIMPLE consolidada
Igual o superior (UVT)	Inferior (UVT)	
0	6.000	1,8%
6.000	15.000	2,2%
15.000	30.000	3,9%
30.000	100.000	5,0%

Fuente: (MinHacienda, 2022)

La UVT para el año 2022 equivale a \$38.004 (Portafolio, Revista, 2021) lo que indica que las empresas cuyos ingresos brutos anuales sean de hasta \$228.024.000 deberán tributar lo equivalen al 1,8% de dichos ingresos. Este es el caso de Frutada Tropical, emprendimiento que para el primer y segundo año proyectados tendrá ingresos de \$86,9M y \$122,8M y utilidad bruta de \$30,7M y \$48,6M respectivamente, El pago por concepto de impuestos sería el primer año de esto equivaldría a \$575.473 y el segundo año de \$909.431.

En el Parágrafo 4 del Artículo 27 se menciona que “ Los contribuyentes del impuesto unificado bajo el régimen simple de tributación – SIMPLE, están obligados a pagar de forma bimestral un anticipo a título de este impuesto, a través de los recibos de pago electrónico del régimen SIMPLE, el cual debe incluir la información sobre los ingresos que corresponde a cada municipio o distrito” (MinHacienda, 2022).

La base del anticipo depende de los ingresos brutos bimestrales y de la actividad desarrollada, así:

2. Actividades comerciales al por mayor y detal; servicios técnicos y mecánicos en los que predomina el factor material sobre el intelectual, los electricistas, los albañiles, los servicios de construcción y los talleres mecánicos de vehículos y electrodomésticos; actividades industriales, incluidas las de agro-industria, mini-industria y micro-industria; actividades de telecomunicaciones y las demás actividades no incluidas en los siguientes numerales (Tabla 4) (MinHacienda, 2022):

Tabla 4*Tarifa SIMPLE bimestral*

Ingresos brutos bimestrales		Tarifa SIMPLE consolidada (Bimestral)
Igual o superior (UVT)	Inferior UVT	
0	1000	1,80%
1000	25000	2,22%
2500	5000	3,90%
5000	16666	5%

Fuente: (MinHacienda, 2022)

Es así como se tiene al final que, para el año uno Frutada Tropical tendría que asumir impuestos de \$3,8M, en el año dos de \$6,1M, en el año tres de \$8,7M, en el año cuatro de \$ 11,8M y en el año cinco de \$ 15,9M como se detalla en la tabla No. 5.

Tabla 5*Impuestos proyectados en el marco de la nueva Reforma Tributaria*

IMPUESTOS PROYECTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 86.980.000	\$ 122.870.582	\$ 167.474.252	\$ 224.218.161	\$ 298.757.348
VENTAS BIMESTRALES PROYECTADAS	\$ 14.496.667	\$ 20.478.430	\$ 27.912.375	\$ 37.369.693	\$ 49.792.891
COSTO VENTAS	\$ 56.206.000	\$ 74.237.872	\$ 98.194.944	\$ 130.042.980	\$ 172.402.367
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.774.000	\$ 48.632.710	\$ 69.279.308	\$ 94.175.180	\$ 126.354.981
UTILIDAD BRUTA BIMESTRAL PROYECTADA	\$ 5.129.000	\$ 8.105.452	\$ 11.546.551	\$ 15.695.863	\$ 21.059.164
IMPUESTO PRTOYECTADOS REFORMA TRIBUTARIA - INGRESOS ANUALES (0 a 6000 UVT)	\$ 553.932	\$ 875.389	\$ 1.247.028	\$ 1.695.153	\$ 2.274.390
IMPUESTO PRTOYECTADOS REFORMA TRIBUTARIA - INGRESOS BIMESTRALES (0 a 1000 UVT)	\$ 553.932	\$ 875.389	\$ 1.247.028	\$ 1.695.153	\$ 2.274.390
TOTAL IMPUESTOS PROYECTADOS	\$ 3.877.524	\$ 6.127.722	\$ 8.729.193	\$ 11.866.073	\$ 15.920.728

Factor Económico

En Colombia la comercialización de frutas y verduras convencionales se realiza en gran medida siguiendo un modelo tradicional o centralizado también denominado modelo de “reloj de arena” que toma su nombre por la forma amplia en los extremos (gran número de productores y de consumidores) y cerrada en el centro con pocos mayoristas quienes ejercen el centro del poder del sistema (MinSalud, Perfil nacional de consumo de frutas y verduras, 2013).

En este modelo la producción se realiza en unidades pequeñas y heterogéneas a nivel de recursos y factores de producción disponibles, que pueden estar distantes o cercanos a los centros de consumo y que generalmente son dispersos. Al final de la cadena de comercialización se encuentran los consumidores clasificados entre hogares y consumidores institucionales numerosos y concentrados generalmente en las zonas urbanas; los primeros compran en cantidades pequeñas a detallistas y los segundos adquieren mayores cantidades a mayoristas o acopiadores regionales, en este modelo la intermediación incide en forma significativa en el proceso de formación de precios, ya que generalmente se hace en cadenas largas en las cuales intervienen numerosos agentes, desde el productor hasta los distribuidores minoristas, que llegan a los consumidores, pasando por los acopiadores locales, regionales y los mayoristas. Lo anterior trae como consecuencia que la información no sea simétrica, ni de la misma calidad para los eslabones intervinientes en los procesos de transacción generando al final una especulación de precios por cuenta de los intermediarios (MinSalud, Perfil nacional de consumo de frutas y verduras, 2013).

Si bien el modelo de reloj de arena no describe exactamente la realidad de la comercialización de frutas poco convencionales como las comercializadas por Frutada Tropical, a partir de la experiencia que se tiene en el tema desde el año 2020, se ha llegado a la conclusión que también se genera una especulación de precios en la que el actor central es el productor quien al ser consciente de la exclusividad del producto que vende suele fijar un precio cada vez mayor dependiendo de la necesidad del cliente.

Factor Socio – Cultural

Desde la óptica del mercado internacional de frutas y verduras, se están haciendo evidentes siete tendencias que están exigiendo los consumidores: 1) productos naturales, 2) productos 100% orgánicos, 3) diferenciación en empaques y presentaciones, 4) aporte nutricional, 5) trazabilidad, 6) certificaciones, y 7) requisitos de los compradores: sociales (horas trabajadas, edad mínima de los trabajadores de las empresas agrícolas), medioambientales (uso adecuado de sustancias peligrosas como agroquímicos, manejo responsable de residuos, polución) y de seguridad para los consumidores (MinSalud, Perfil nacional de consumo de frutas y verduras, 2013).

Frutada Tropical no es ajena a estas exigencias que aplican también para el mercado doméstico por lo que desde sus inicios en el año 2020 se ha esforzado por cumplir con estos lineamientos como la compra de frutas no convencionales sin transformación y que en su mayoría son cultivadas de manera silvestre por lo que no suelen recibir ningún tipo de manejo agronómico y con esto se cumplen los lineamientos 1, 2 y 7 del párrafo anterior. Así mismo, por tratarse de una compra que FT realiza directamente al productor agropecuario se garantiza la trazabilidad del producto, cumpliendo con la 5 tendencia del mercado y que es de interés de los compradores.

Con el fin de conocer cómo es el consumo de frutas en los hogares colombianos, se consultó la información sobre Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El IPC es una medida del cambio (variación), en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta. Esta canasta se define a partir de la Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares –ENPH-, que el DANE realiza cada 10 años. La última se realizó entre julio de 2016 y julio de 2017 (DANE, IPC, 2019).

La canasta de bienes y servicios se organiza en doce divisiones de gasto así: 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas, 2. Bebidas alcohólicas y tabaco, 3. Prendas de vestir y calzado, 4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, 5. Muebles, artículos para el hogar y conservación ordinaria de la vivienda, 6. Salud, 7. Transporte, 8. Información y

comunicación, 9. Recreación y cultura, 10. Educación, 11. Restaurantes y hoteles y 12. Bienes y servicios diversos (DANE, IPC, 2019) y con la información publicada en la página oficial de DANE es posible concluir que para el año 2019 en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas las personas ubicadas en la categoría pobres invertían un 23,78% del total del gasto de la canasta, las personas de la categoría vulnerables invertían un 22,24%, las personas de la clase media invertían un 15,8% y las de clase alta un 8,16%. En la subclase de frutas frescas las personas ubicadas en la categoría pobres invertían un 0,62% del total del gasto de la canasta, las personas de la categoría vulnerables invertían un 0,68%, las personas de la clase media invertían un 0,73% y las de clase alta un 0,68%. Para el caso de pulpas, jaleas o mermeladas y helados todos se ubican por debajo de 0,08% (Tabla 6).

Tabla 6.

Ponderaciones según división, grupo de gasto y subclase de gasto

Tipo de ponderación	Nombre	Pobres	Vulnerables	Clase Media	Ingresos Altos (por criterio absoluto)*	Total
Ponderaciones nuevo IPC según divisiones	Alimentos Y Bebidas No Alcohólicas	23,78	22,24	15,8	8,16	15,05
Ponderaciones nuevo IPC según grupos de gasto	Alimentos	22,1	20,56	14,57	7,51	13,89
Ponderaciones nuevo IPC según subclases de gasto	Frutas Congeladas O En Pulpa	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	Frutas frescas	0,62	0,68	0,73	0,68	0,7
	Jaleas, Mermeladas, Miel Y Similares	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
	Helados, Conos, Paletas, Vasitos, Refrescos Congelados Y Tortas Heladas Para Consumo En El Hogar	0,08	0,08	0,07	0,04	0,06

Fuente: Elaboración propia con base en datos del DANE (DANE, IPC, 2019)

Con lo anterior es evidente que el consumo de frutas no es el de mayor participación dentro de la división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas en los hogares colombianos dato que

respaldan los cálculos de la Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol), según los cuales, las frutas exóticas (o no convencionales) equivalen a no más de 3% del negocio de frutas nacionales. Las ventas de este nicho no se comparan con las que realizan las grandes corporaciones de distribución de frutas típicas como el banano, las fresas o las naranjas, pues las que están dedicadas al negocio de las especies exóticas tienen ventas que van desde casi \$100 millones a no más de \$2.000 millones al año (López, 2019). Sin embargo, a partir de la prueba piloto que viene desarrollando Frutada Tropical desde el año 2020 se vislumbra un panorama de interés creciente por los nuevos sabores de origen natural que se encuentran en las frutas no convencionales que comercializa este emprendimiento.

Factor Tecnológico

Frutada Tropical inició su plan piloto de comercialización en pandemia lo que supuso que desde el comienzo se contemplara la promoción por redes sociales, específicamente Instagram y Whastapp, las entregas se realizan a domicilio usando plataformas especializadas en este servicio y los cobros a clientes se efectúan por transferencia a cuenta bancaria o Nequi. Frutada Tropical ha hecho eficiente uso del ecosistema tecnológico que ya venía estando presente pero que la pandemia lo promovió aún más.

De acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2021) durante 2019, las ventas en línea fueron de 21,8 billones de pesos, mientras que en 2020 se observaron ventas por 28,4 billones de pesos, un crecimiento del 30,2%. Dichas ventas correspondieron a 101,4 millones de transacciones en 2019 y 181,9 millones en 2020, es decir, un aumento de 79,4 %. La diferencia entre el crecimiento transaccional y de ventas, si bien se había observado entre 2016 y 2019, fue marcadamente mayor en 2020 pues durante la pandemia los individuos empezaron a trasladar su cotidianidad al canal digital.

De enero a septiembre de 2021, los niveles de ventas digitales en Colombia se mantuvieron por encima de los registrados en el escenario prepandemia, de manera que, durante el tercer trimestre de 2021, las ventas en línea tuvieron valores cercanos a los 10 billones de pesos, es decir, 79,6 % más que las ventas del mismo trimestre de 2019 y 31,7 % mayores que las ventas observadas durante el tercer trimestre del 2020 (CCCE, 2021).

Factor Legal

En Colombia la Resolución 3929 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumos) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional (MinSalud, RESOLUCIÓN 3929 DE 2013, 2013). Si bien el documento se enfoca en los productos transformados a partir de frutas, es de interés para Frutada Tropical lo que se contempla en dicha resolución con respecto a pulpas de fruta, mermeladas y helados. De acuerdo con la tabla 7 las pulpas, helados y mermeladas que se comercialicen deben contar con una inspección de *E.coli*, mohos y levaduras, microorganismos mesófilos para pulpas sin tratamiento térmico congeladas o no, así como para las pulpas pasteurizadas congeladas o no.

Tabla 7

Requisitos microbiológicos de pulpa de fruta

Producto	Requisitos	Parámetro			
		N	m	M	C
Pulpa sin tratamiento térmico congeladas o no	Recuento E. Coli ufc/g o ml	5	< 10	-	0
	Recuento de mohos y levaduras ufc/g o ml	5	1.000	3.000	2
	Detección de Salmonella/25 gr	5	Ausencia	-	0
Pulpa pasteurizados, congelados o no	Recuento de microorganismos mesófilos ufc/g o ml	5	1.000	3.000	1
	Recuento E Coli ufc/g o ml	5	< 10	-	0
	Recuento de mohos y levaduras ufc/g o ml	5	100	200	1

Donde:

n = Número de unidades a examinar

m = Índice máximo permisible para Identificar nivel de buena calidad

M = Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad

c = Número máximo de muestras permisibles con resultado entre m y M (MinSalud, RESOLUCIÓN 3929 DE 2013, 2013).

Con relación a la comercialización de frutas en fresco no existe una norma de obligatorio cumplimiento, sin embargo, es ideal que los productores agropecuarios cuenten con la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's) y las adicionales que permitan diferenciar el producto.

Referente al procedimiento de solicitud de autorización ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y de acuerdo con el artículo 3 de la resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección social se tienen las siguientes definiciones:

NOTIFICACION SANITARIA. Numero consecutivo asignado por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento de menor riesgo en salud pública con destino al consume humano (MinSalud, RESOLUCIÓN 2674 DE 2013, 2013)

PERMISO SANITARIO: Acto administrativo expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento de riesgo media en salud pública con destine al consumo humane (MinSalud, RESOLUCIÓN 2674 DE 2013, 2013).

REGISTRO SANITARIO. Acto administrativo expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, procesar, envasar, importar y/o comercializar un alimento de alto riesgo en salud pública con destine al consume humano (MinSalud, RESOLUCIÓN 2674 DE 2013, 2013).

Para establecer que clasificación reciben los productos que serán producidos y comercializados por Frutada Tropical se consultó la Resolución 719 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social en cuyo anexo técnico se estipula que:

En el grupo 1 *Leche, derivados lácteos y productos de imitación adicionados o no de nutrientes u otros biocomponentes, diferentes a los del grupo 2*, se encuentra la categoría 1.7 *Otros derivados lácteos diferentes a los de 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5 y 1.6* y dentro de esta la subcategoría 1.7.3 *Helados* que se clasifican como alimentos de riesgo alto lo que indica que

para su producción autorizada se requiere un registro sanitario (MinSalud, Resolución 719 de 2015, 2015).

En el grupo 4 *Frutas y otros vegetales (incluidos hongos y setas, raíces y tubérculos, leguminosas y aloe vera), algas marinas, Nueces, semillas; frutas y hortalizas procesadas* se encuentra la categoría 4.2 *Otras frutas procesadas* y dentro de esta se encuentra la subcategoría 4.2.3 *Confituras, frutas confitadas, jaleas y mermeladas y demás productos para untar a base de frutas, se incluyen las salsas de frutas y los jarabes de frutas; se excluyen los productos a base de sacarosa* que se clasifican como alimentos de bajo riesgo por lo que para su producción y comercialización se requiere una notificación sanitaria así como la subcategoría 4.2.4 *Pulpas o purés de frutas se excluyen los productos de 4.1.3 y 4.2.1* que se clasifican como alimentos de riesgo medio lo que indica que para la comercialización de las pulpas de Frutada Tropical se requiere un permiso sanitario (MinSalud, Resolución 719 de 2015, 2015).

Cada uno de dichos documentos tiene un costo que se relaciona en la tabla No. 8:

Tabla 8

Clasificación de riesgo por tipo de alimento, requisito y costo

Producto	Clasificación de riesgo	Requisito	Costo	Descripción
Pulpas	Medio	Permiso sanitario	\$ 4.691.594	Tarifa código 2200. Permiso sanitario de alimentos de mediano riesgo (variedades de 1 a 10)
Mermeladas	Bajo	Notificación sanitaria	\$ 3.138.371	Tarifa código 2300. Notificación sanitaria de alimentos de bajo riesgo (variedades de 1 a 10).
Helados	Alto	Registro sanitario	\$ 6.846.801	Tarifa código 2100. Registro sanitario de alimentos de alto riesgo (variedades de 1 a 10).

Fuente: Certificación para establecimiento procesador de alimentos y bebidas alcohólicas en condiciones sanitarias y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (INVIMA, 2022)

De acuerdo con los valores registrados en la tabla 8, Frutada Tropical debe proyectar un pago global de \$14.676.766 con el fin de contar con los permisos necesarios para la producción y comercialización de las pulpas, mermeladas y helados. Sin embargo, en el caso de los helados,

que serán elaborados bajo la figura de maquila con una empresa que ya cuenta con el registro sanitario, Frutada Tropical no tendrá que asumir este costo en el corto plazo. Se revisará nuevamente cuando FT asuma la elaboración de los helados que se estima sea en un plazo de 3 años. Posterior a este plazo Frutada Tropical puede beneficiarse de lo estipulado en la Ley 2069 de 2000 *“Por la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”* que señala en el artículo 9 del parágrafo 1, capítulo 1, título 1 que: “El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, establecerá tarifas diferenciadas de acuerdo con la clasificación de tamaño empresarial que se encuentre vigente. A partir del método y sistema definidos en la presente ley, el Invima definirá el porcentaje de la tarifa que deberán pagar las pequeñas y medianas empresas”. Es así como en el documento de Registro sanitario, permiso sanitario, notificación sanitaria para alimentos registrado en la plataforma del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) se indica: *“Tarifa código 90039 Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10), “Aplicable a microempresas, incluyendo los pequeños productores de acuerdo con la tipificación actual en el marco del Decreto 691 de 2018. Exceptuada de pago, en el marco del parágrafo 2 del Art. 2 de Ley 2069 de 2020.”* Por lo que Frutada Tropical no se vería obligada a pagar este permiso lo que reduce la inversión en permisos a un monto total de \$7.829.965 los cuales se asumirán en el primer y segundo año para las pulpas y las mermeladas respectivamente.

Factor Medioambiental

Las frutas colombianas poco convencionales son producidas en lugares apartados de la geografía nacional y en pequeñas parcelas de árboles que en el argot popular se reconocerían como “exóticos”, adjetivo que podría considerarse mal empleado si se tiene en cuenta la definición de la RAE que indica que exótico es aquello que es extranjero o procedente de un país o lugar lejanos y percibidos como muy distintos del propio.

El común denominador de la producción de frutas poco convencionales en Colombia es la lejanía de ciudades principales, la escasez en la producción y la alta estacionalidad dada la baja prevalencia de árboles de estas especies.

De acuerdo con Figueroa (2000) citado en la Guía Hortifrutícola de Colombia (Lopera & et al, 2009), el aprovechamiento, uso intensivo y reconversión de los recursos naturales en los ecosistemas tropicales, han generado procesos de erosión, lixiviación, reducción en la fertilidad de los suelos, cambios en su estructura, pérdida de nutrientes, de materias primas potenciales y actuales, desplazamiento de especies, fragmentación de hábitats, pérdida de diversidad biológica y transformación acelerada de los hábitats naturales.

Con lo anterior se evidencia que el principal reto de las iniciativas orientadas a promover la biodiversidad ambiental es el avance de los sistemas productivos convencionales y las consecuencias que estos generan en el entorno.

Análisis de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se realizó para el portafolio actual conformado por frutas frescas y pulpas congeladas de frutas poco convencionales.

Poder de Negociación de los proveedores

Actualmente Frutada Tropical cuenta con 20 proveedores ubicados en 16 departamentos. Inicialmente se tenían 7 proveedores y dado que el ejercicio de búsqueda y relacionamiento es constante se ha logrado aumentar ese número con quienes se ha mantenido la relación comercial implementando una estrategia basada en la puntualidad de pago por parte de Frutada Tropical y la compra asegurada cuando llega la época de cosecha de cantidades entre los 5 kg y los 50 kg. Los proveedores en general son pequeños productores agropecuarios que tienen áreas de producción de menos de 5 Ha o asociaciones de productores en el caso de las pulpas que Frutada Tropical compra ya empacadas. La posibilidad de alternar proveedores es mínima teniendo en cuenta la baja producción nacional de las frutas poco convencionales sin embargo en el caso de copoazú, piñuela, mangusán y rambután se cuenta con más de un proveedor con lo que se garantiza una alternativa en caso de que alguno de los proveedores principales no tenga disponibilidad del producto o no esté interesado en venderlo.

Con esto se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto, pero se puede controlar su influencia manteniendo aspectos como pronto pago y promesa de compra anticipada.

Con relación a los proveedores del servicio de maquila para la elaboración de helados, suelen fijar precios altos al producto lo que lo encarece, sin embargo en una primera etapa es la mejor alternativa para que Frutada Tropical inicie la comercialización de helados y a mediano o largo plazo diseñar una planta propia de fabricación.

Poder de Negociación de los compradores

Frutada Tropical tiene actualmente 22 clientes y el incremento de esta base de clientes se ve viable gracias al aumento de seguidores en redes sociales que ha permitido que desde agosto de 2021 la empresa tenga clientes en otras ciudades como Medellín, Cali y Bucaramanga. Con relación a la capacidad de producción, que para el caso de Frutada Tropical se refiere más a capacidad de almacenamiento, se dispone de 3 congeladores con capacidad para almacenar 778 litros que actualmente se utilizan al 40%. Llevar al 100% la capacidad de almacenamiento dependerá del incremento de clientes que se proyecta sea de mínimo 50% en 12 meses para garantizar la venta permanente. En el caso de las frutas frescas la capacidad de almacenamiento es de 200 Kg aunque en este caso lo ideal es no almacenar producto dada su condición de producto perecedero.

Con respecto al grado de satisfacción de los clientes se ha podido recibir la retroalimentación y en general los productos son calificados como novedosos y de calidad y el servicio siempre cumple con las expectativas ya que el producto llega de manera puntual y en buen estado. Estas características han hecho que los clientes permanezcan y si bien se han identificado 3 emprendimientos similares en Bogotá esto no se ha percibido como una amenaza para competir por clientes a Frutada ya que los precios que se ofrecen en los productos y el domicilio son competitivos.

Teniendo en cuenta que el grueso de los clientes lo conforman consumidores finales se puede inferir que el poder de negociación de los consumidores está dado por el interés de vivir la experiencia, la puntualidad en la entrega y la calidad en el producto más que por el

precio pues son conscientes de que este puede ser superior al de una fruta convencional y al comparar precios con competidores evidencian que los de Frutada Tropical son favorables.

Amenaza de nuevos competidores

Frutada Tropical se enfocará en la comercialización de frutas frescas, pulpa, helados y mermeladas mientras que los competidores que se han identificado tienen solo alguna de las líneas de producto por lo que en primera instancia no se considera que haya un competidor con el mismo portafolio.

Aun así se considera que las principales condiciones que debería cumplir un nuevo competidor son:

- Cercanía a los potenciales clientes por medio de la generación de contenido relevante y llamativo en las redes sociales.
- Respuesta oportuna ante inquietudes manifestadas en Instagram o Whatsapp.
- Oferta clara de los productos disponibles.
- Puntualidad en la entrega
- Calidad de los productos

En el caso de los emprendimientos existentes en el país se ha evidenciado que no todos generan contenido con frecuencia y en otros casos no responden oportunamente las inquietudes de potenciales clientes por canales como WhatsApp por lo que en este punto del desarrollo del mercado de frutas no convencionales no se evidencia como una amenaza la presencia de otros competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos podrían estar relacionados con las frutas importadas que habitualmente no hacen parte de la canasta familiar o incluso frutas producidas en Colombia pero que por el precio no suelen incluirse de manera recurrente en las compras de un hogar como el caso de los arándanos y las frambuesas.

Dado que el segmento de mercado es pequeño y está conformado por usuarios muy informados no se considera una amenaza actual los productos sustitutos sin embargo en la medida en que el segmento de mercado crezca en número se hará necesario generar una mayor difusión de las ventajas del consumo de frutas poco convencionales que van desde la experiencia de nuevos sabores hasta la preservación de ecosistemas amenazados por la agricultura tradicional.

Para las mermeladas y los helados el sustituto por excelencia serían los sabores y marcas tradicionales.

Rivalidad entre los competidores

En Bogotá existen dos emprendimientos enfocados en comercializar productos poco convencionales, Mi finca en tu mesa y Nuku, pero se caracterizan por incluir en la oferta otros productos como hortalizas, lácteos de elaboración artesanal, condimentos, frutos secos, cocteles y gelatinas entre otros por lo que se considera que la oferta de Frutada Tropical es mayor a la de los competidores y enfocada en frutas. En Cali y Medellín se tienen identificados dos emprendimientos similares, uno cada ciudad que son: Enriqueto frutas y Agromandala.

Con respecto a los helados el principal referente es Selva Nevada, empresa que lleva 15 años en el mercado y se dedica a la producción y comercialización de helados, infusiones y pulpas a partir de frutas no convencionales. Los precios que manejan son: para el litro de helado \$35.900, medio litro \$19.900 y vaso de 4 onzas \$20.000 y los sabores son: arequipe, canela flor de Jamaica, chocolate, gulupa, limón galleta, limonaria, mambe, queso con bocadillo, vainilla silvestre y corozo. También se consideran competidores a la gelaterias, heladerías que producen el tradicional gelato italiano y aun cuando los sabores pueden no ser muy novedosos podrían ser una opción para los clientes. Algunos potenciales competidores son: La Cremería, Michelle Il Gelato Artigianale y Heladería Orso con un precio promedio por porción individual de \$5.000.

En el caso de las mermeladas la competencia se evidencia en todos los emprendimientos de este producto porque para el potencial cliente lo más importante de este producto puede no ser

el sabor sino la opción de acompañar los desayunos o pasabocas con algo de sabor dulce y que no tenga conservantes.

5. Segmentación del mercado objetivo y descripción de los consumidores

A partir de la experiencia que ha tenido Frutada Tropical en la comercialización de frutas no convencionales se ha podido establecer que, el segmento de mercado está conformado por emprendedores gastronómicos orientados a crear negocios como restaurantes, heladerías y bares. También conforman el segmento de mercado de Frutada Tropical, los aficionados a la cocina, conocidos como Foodies, veganos y vegetarianos y en general personas interesadas en explorar nuevos sabores, ubicados en la ciudad de Bogotá principalmente en los estratos 3 a 6, mayores de 15 años sin límite máximo de edad, sin distingo de género, ocupación o nivel de formación académica. Se contempla que los clientes potenciales podrían estar ubicados en la franja de edad de más de 15 años teniendo en cuenta que en algunos casos los menores de 18 años pueden no tener poder adquisitivo, pero son decisivos en la toma de decisiones de compra en el hogar de acuerdo con lo descrito en el artículo *Los niños influyen cada vez más en las compras del hogar* (Portafolio, Portafolio, 2022).

Tamaño del mercado

De acuerdo con la Encuesta Multipropósito Bogotá – Cundinamarca 2021, (DANE, DANE, 2022) realizada por el DANE, en Bogotá hay una población total de 7.827.948 personas, y de esta, el 77,3% son personas mayores de 18 años lo que equivale a 6.050.773 y el 82% son personas mayores de 15 años lo que equivale a 6.380.477.

Según el artículo *Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia* (LR, 2019) en estrato 3 viven 2.857.861 personas, en el estrato 4 viven 757.923 personas, en el estrato 5 viven 240.570 personas y en el estrato 6 viven 124.889 obteniendo un total de 3.981.243 personas y de acuerdo con la Encuesta Multipropósito de 2021 del DANE el 82% de la población total de Bogotá corresponde a personas mayores de 15 años se tiene un universo total de 3.264.619. Tomando como referencia ese tamaño de población, se aplicó la fórmula de tamaño de la muestra (Imagen 4) con el propósito de determinar el número de

encuestas a realizar en una investigación de mercados orientada a identificar gustos y preferencias del mercado potencial. Considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se obtuvo como resultado, la necesidad de realizar 385 encuestas.

Figura 4

Fórmula de tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

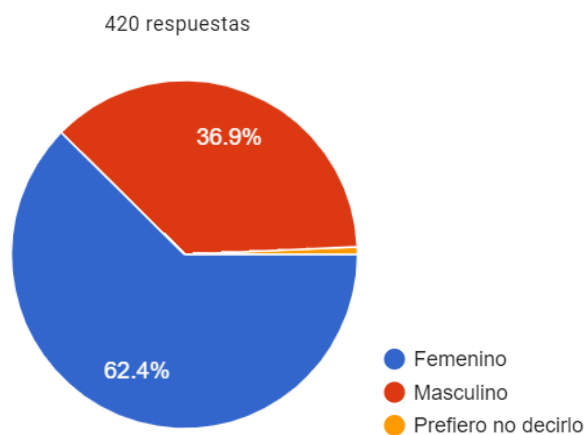
6. Diseño de la herramienta de investigación y resultados

Para realizar la investigación de mercados de Frutada Tropical se estructuró una encuesta de 17 preguntas y se realizaron 420 encuestas de manera virtual por medio de un formulario de Google en el que se restringió la participación a una por correo electrónico, no se solicitaron datos sensibles como nombre, dirección, teléfono o ingresos y se solicitó su diligenciamiento a seguidores de Frutada Tropical. Los resultados se relacionan a continuación:

1. Género: Femenino___ Masculino___ Prefiero no decirlo___

Figura 5

Género



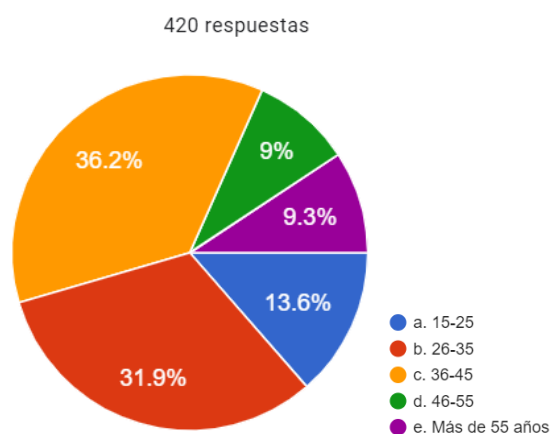
Para la pregunta 1 de los 420 participantes un 62,4% fueron mujeres que equivale a 262 personas, un 36,9% fueron hombres que equivale a 155 personas y un 0,7% prefirieron no indicar su género lo que equivale a 3 personas.

2. Rango de edad:

a. 15-25 ___ b. 26-35 ___ c. 36-45 ___ d. 46-55 ___ e. Más de 55 años ___

Figura 6

Edad



Con relación a la edad de los encuestados se obtuvo que el 36,2% estaban en el rango de 36 a 45 años y el 31,9% estaban en el rango de 26 a 35 años. El 13,6% estaban entre 15 y 25 años, el 9,3% en el rango de más de 55 años y el 9% en el rango de 46 a 55 años.

3. ¿Cuál sería tu principal razón para probar una fruta no convencional?

- a. Por tener la experiencia ____
- b. Para conocer la historia asociada (dónde la producen, qué aporte nutricional tiene etc)
- c. Para apoyar a pequeños productores y/o emprendedores
- d. Para conocer su potencial culinario
- e. No la probaría
- f. Otra, ¿Cuál? _____

Figura 7

Principal razón para probar una fruta no convencional



Cuando se indagó sobre la principal razón para probar una fruta no convencional el 48,8% de los encuestados afirmaron que lo harían por tener la experiencia, el 21,9% dijo que lo haría para conocer la historia asociada. Un 16,7% mencionó que lo haría para apoyar a

pequeños productores y un 9,8% para conocer su potencial culinario. Un 1% mencionó que no probaría frutas no convencionales. Y en la opción otras algunas encuestados registraron razones como :

- Probar el sabor / Curiosidad / Porque me gusta probar otras cosas
- Opciones A y B /A y C
- Todas las anteriores y para conservación de especies nativas.
- “ Soy coleccionista y pienso en la posibilidad de aprovechamiento agroindustrial”.

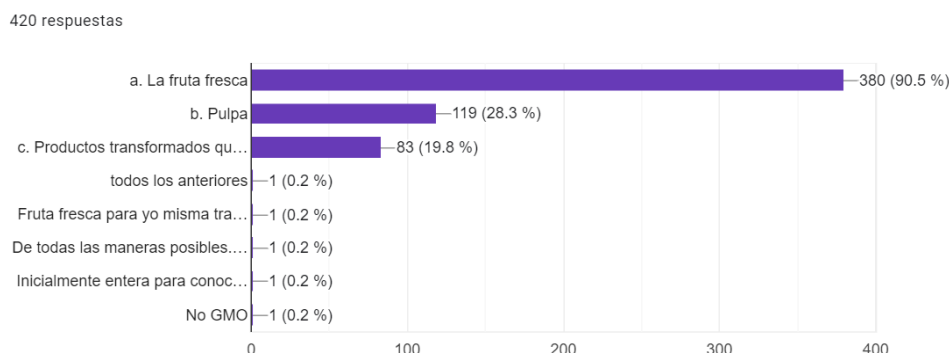
4. Al momento de adquirir una fruta no convencional tu preferirías (puedes marcar más de una opción):

- a. La fruta fresca _____
- b. Pulpa ____
- c. Productos transformados que la contengan _____
- d. Otra, ¿Cuál? _____

Los resultados de la pregunta No. 4 indican que la preferencia de los encuestados sería por adquirir la fruta fresca ya que un 90,5% de los participantes indicaron que esta sería su primera opción, en segundo lugar la pulpa con un 28,3% y en tercer lugar los productos transformados con un 19,8%.

Dentro de la opción Otras, algunos encuestados mencionaron:

- Todas las anteriores
- Fruta fresca para yo misma transformarla
- De todas las maneras posibles. Por ejemplo fermentada o en dulce
- Inicialmente entera para conocerla, luego si transformada
- No GMO

Figura 8*Preferencia de presentación en la compra*

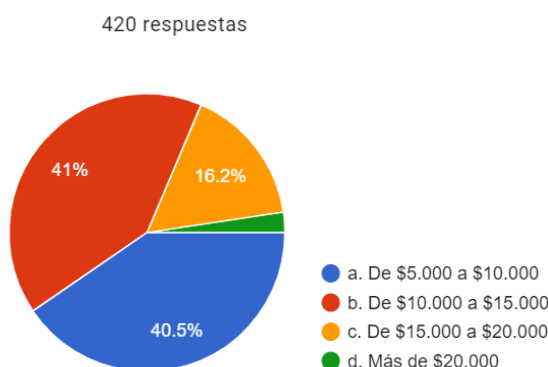
5. ¿Cuánto estarías dispuesta(o) a pagar por un kilo de fruta no convencional producida por pequeñas comunidades de productores en zonas alejadas del país?

- De \$5.000 a \$10.000 ____
- De \$10.000 a \$15.000 ____
- De \$15.000 a \$20.000 ____
- Más de \$20.000 ____

Con relación a la disposición para pagar por un kilo de fruta no convencional el 41% de los encuestados indicó que pagaría de \$10.000 a \$15.000, el 40,5% indicó que pagaría de \$5.000 a \$10.000, el 16,2% indicó que pagaría de \$15.000 a \$20.000 por kilo y el 2,4% señaló que pagaría más de \$20.000.

Figura 9

Disposición de pago por kilo de fruta no convencional

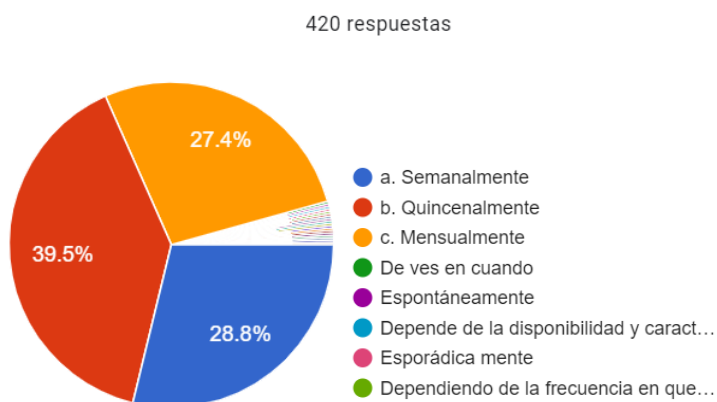


6. Si después de probar una fruta no convencional tu concluyes que es de tu gusto ¿con qué frecuencia la incluirías en tus compras?

- a. Semanalmente _____
- b. Quincenalmente _____
- c. Mensualmente _____
- d. Otra, ¿Cuál? _____

Con relación a la frecuencia de compra, el 39,5% indicó que si prueba la fruta y le gusta la compraría quincenalmente, el 28,8% indicó que la compraría semanalmente, y el 27,4% que la compraría mensualmente. En la opción otras algunos de los encuestados registraron:

- De vez en cuando / Esporádicamente
- Espontáneamente
- “Sería prudente consumir con cuidado dado que no sé si mi flora intestinal se adapte a esa dieta”
- “Depende del valor nutricional que aporte a mi familia”
- No la compraría / Nunca
- “Si no me gusta nunca más la vuelvo a consumir”
- “ Yo mismo la produciría”

Figura 10*Frecuencia de compra de fruta no convencional*

7. Teniendo en cuenta que las frutas no convencionales no llegan de manera recurrente a los mercados ¿Tu estarías dispuesta (o) a asumir el costo de domicilio para que llegue a tu casa?

SI ____ NO ____

Figura 11*Domicilio*

8. Un costo de domicilio admisible dentro de Bogotá sería:

a. Hasta \$6.000 ____

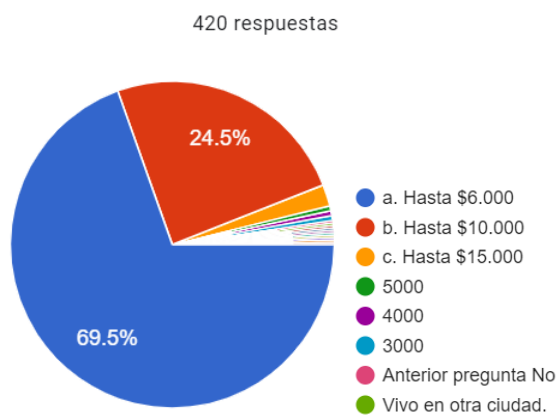
b. Hasta \$10.000 ____

c. Hasta \$15.000 _____

d. Otra, ¿Cuál? _____

Figura 12

Costo de domicilio



Con relación al costo de domicilio el 69,5% indicó que estaría dispuesto a pagar hasta \$6.000, el 24,5% señaló que pagaría hasta \$10.000 y el 2,1% hasta \$15.000.

9. Cuando se trata de helados y mermeladas tu:
 - a. Escoges los sabores que ya conoces
 - b. Siempre pruebas nuevos sabores

Figura 13

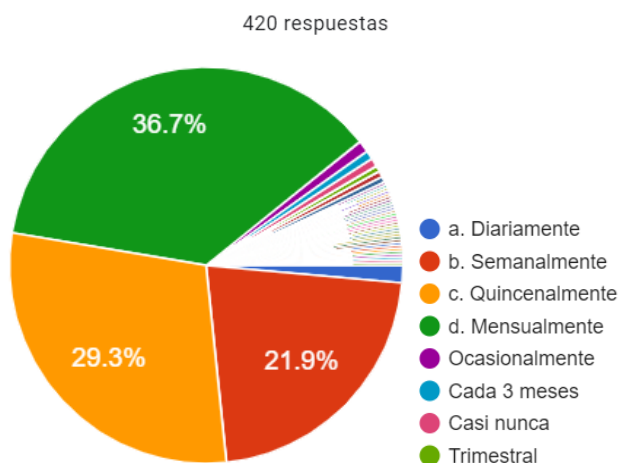
Disposición para probar nuevos sabores



Frente a la posibilidad de experimentar nuevos sabores en productos como mermeladas y helados el 52,6% indicó que escoge los sabores que ya conoce.

10. Con qué frecuencia compras helado:

- a. Diariamente ____
- b. Semanalmente ____
- c. Quincenalmente ____
- d. Mensualmente ____
- e. Otra, ¿Cuál? _____

Figura 14*Frecuencia de compra de helado*

El 36,7% de los encuestados indicó que compra helado mensualmente, el 29,3% compra quincenalmente y el 21,9% lo hace semanalmente. El 1,4% indicó que lo hace diariamente.

En la opción Otros los encuestados registraron opciones como :

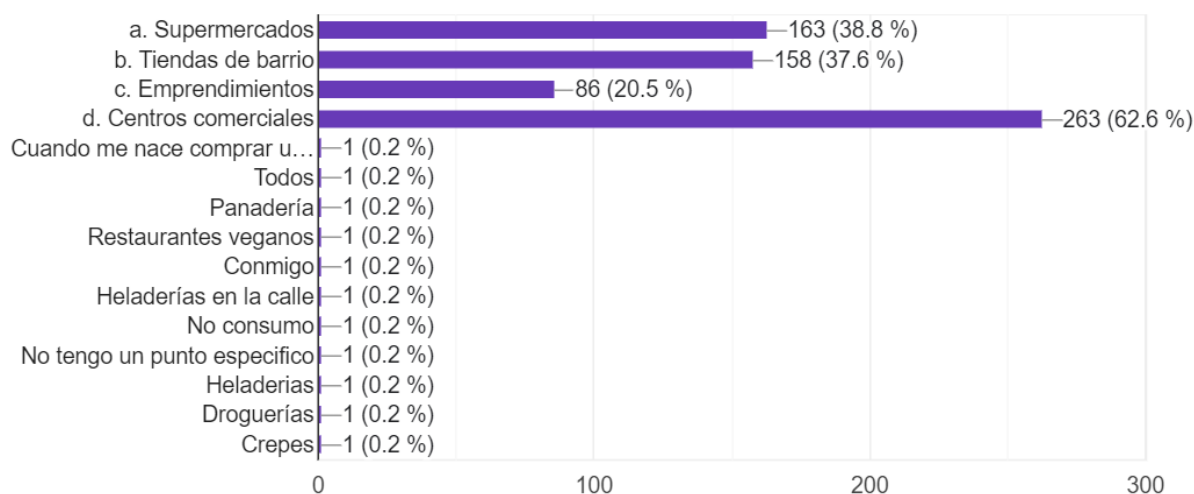
- Ocasionamente
- Trimestral
- Casi nunca
- No hay fecha específica / Cuando me antojo
- Cuando se acaba
- Los fabrico
- Los preparo en casa
- Nunca

11. ¿Dónde compras habitualmente helado? (puedes marcar más de una opción)

- a. Supermercados ____
- b. Tiendas de barrio ____
- c. Emprendimientos ____
- d. Centros comerciales ____
- e. Otro, ¿Cuál? _____

Figura 15*Lugar de compra de helado*

420 respuestas



Con respecto al lugar en el que habitualmente los encuestados compran helado, indicaron que el 62,6% de las veces los adquieren en centros comerciales, el 38,8% ,en supermercados el 37,6% en tiendas de barrio y el 20,5% en emprendimientos. Otras opciones indicadas por los encuestados fueron: todos, panadería, restaurantes veganos, “conmigo”, heladerías en la calle y droguerías entre otros.

12. Al momento de comprar helado tu prefieres:

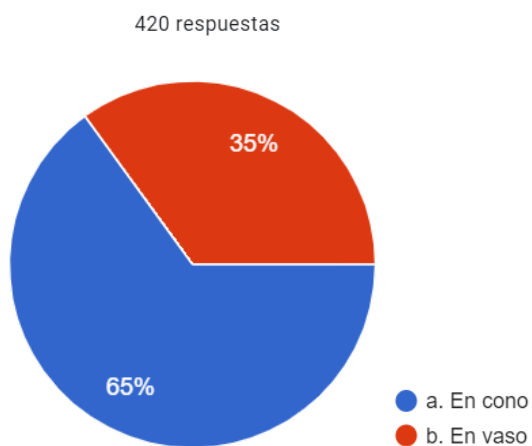
- a. Porción individual ____
- b. $\frac{1}{4}$ litro ____
- c. $\frac{1}{2}$ litro ____
- d. 1 Litro ____

Figura 16*Tamaño de helado*

Al momento de comprar helado el 80,5% indicó que prefiere comprar la porción individual y un 9,8% prefiere comprar el litro de helado.

13. Cuándo comes helado en presentación individual tu prefieres:

- a. En cono ____
- b. En vaso ____

Figura 17*Presentación de helado*

El 65% de los encuestados prefiere consumir helado en cono.

14. ¿Cuánto estaría dispuesta(o) a pagar por un litro de helado elaborado a partir de una fruta no convencional?

- a. Hasta \$25.000 ____
- b. De \$25.000 a \$30.000 ____
- c. De \$30.000 a \$35.000 ____
- d. De \$35.000 a \$40.000 ____
- e. De \$40.000 a \$45.000 ____
- f. Otra, ¿Cuál? _____

Figura 18

Precio de helado



Del total de los participantes de la encuesta el 51% indicaron que estarían dispuestos a pagar hasta \$25.000 por un litro de helado elaborado a partir de una fruta no convencional, el 31,7% indicó que pagaría de \$25.000 a \$30.000, el 10,7% de \$30.000 a \$35.000. El 4,5% estarían dispuestos a pagar de \$35.000 a \$40.000 y el 0,5% pagarían de \$40.000 a \$45.000.

15. ¿Con qué frecuencia compras mermelada?

- a. Semanalmente ____

b. Quincenalmente ____

c. Mensualmente ____

d. Otra, ¿Cuál? _____

El 53,6% de los encuestados aseguraron que compran mermelada mensualmente, el 6,9% lo hace quincenalmente, el 1,9% lo hace semanalmente y el 3,6% indicó que nunca compra mermelada.

Figura 19

Frecuencia de compra de helado



16. ¿Dónde compras habitualmente mermelada?

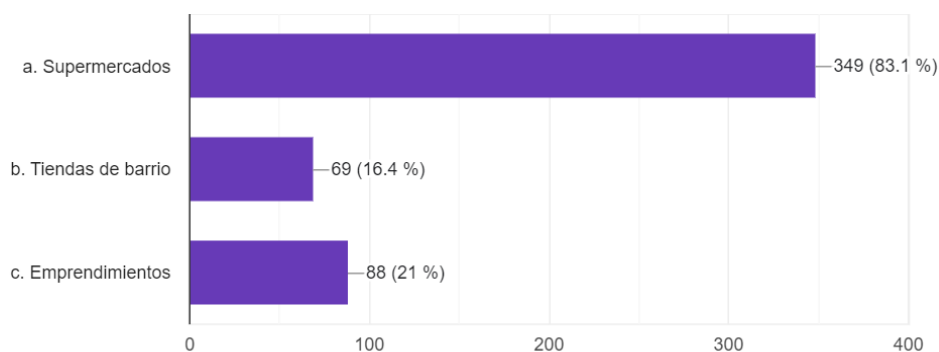
a. Supermercados

b. Tiendas de barrio

c. Emprendimientos

Figura 20*Lugar de compra de helado*

420 respuestas



En el caso de las mermeladas la opción preferida de los encuestados para adquirirlas es en supermercado y en segundo lugar se ubican los emprendimientos.

17. ¿Cuánto estarías dispuesta (o) a pagar por una mermelada de 250 gr elaborada a partir de frutas no convencionales?

- a. De \$6.000 a \$9.000 _____
- b. De \$9.000 a \$12.000 _____
- c. De \$12.000 a \$15.000 _____
- d. Otra, ¿Cuál? _____

Figura 21*Precio de mermelada*

Con relación al precio que los encuestados estarán dispuestos a pagar el 43,6% afirmaron que pagarían de \$6.000 a \$9.000 y el 39,8% pagaría de \$9.000 a \$12.000.

7. Estrategia y plan de mercado:

a. Objetivos de mercadeo

- Aumentar la comunidad de seguidores de Instagram en 1000 perfiles (personas/emprendimientos) en un año.
- Aumentar la base de clientes frecuentes pasando de 22 a 50 en un año.
- Desarrollar la línea de productos transformados conformada por helados y mermeladas por medio de la promoción en el perfil de Instagram para lograr las ventas registradas en las tablas 9 y 10.

b. Estrategia de mercadeo: está orientada a entregar valor a la comunidad de seguidores de Instagram y a los clientes por medio del suministro de información llamativa que comunique sobre la biodiversidad colombiana. Esta táctica se constituye en el primer mecanismo para aumentar la comunidad de seguidores de Instagram y está dirigida al mercado meta conformado por emprendedores gastronómicos, aficionados a la cocina (Foodies), veganos y

vegetarianos e interesados en explorar nuevos sabores quienes ven en Frutada Tropical a una empresa con un propósito superior y no solo enfocada en la venta. Esto, se percibirá como una intención honesta de la empresa de contribuir a la sostenibilidad ambiental con acciones concretas de responsabilidad social empresarial.

c. Estrategia de producto: las frutas no convencionales que comercializa Frutada Tropical y los productos que elaborará a partir de dichas frutas se clasifican como *bienes no buscados* que de acuerdo con lo planteado por Kotler y Keller (Kotler, 2016) son aquellos productos que los consumidores desconocen o que en términos generales no piensan comprar por lo que requieren publicidad y esfuerzos de venta personal.

d. Estrategia de distribución: Dada la naturaleza del producto que comercializa Frutada Tropical la estrategia de distribución seleccionada fue *selectiva* (IEP, 2022) e inició con la divulgación de información en el perfil de Instagram que llamó la atención del nicho de mercado previamente descrito y fue así como llegaron los primeros clientes. En el plan de crecimiento de la empresa la intención es mantener esta estrategia de distribución trabajando para ampliar la comunidad de seguidores caracterizados por ser exploradores, estar interesados en la innovación gastronómica y la biodiversidad.

e. Estrategia de precio – modelo de ingreso: Dado que el emprendimiento está funcionando desde el año 2020 es importante mencionar que la estrategia de precio utilizada fue la de *liderazgo de producto – calidad* que de acuerdo a lo planteado por Kotler y Keller (Kotler, 2016) en el libro Dirección de Marketing hace referencia a que las empresas se pueden plantear como meta ser líder de productos de calidad en el mercado convirtiéndose en lujos asequibles, porque son productos que se caracterizan por tener altos niveles de calidad percibida, gusto y status con un precio apenas lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores. Esta será la estrategia que Frutada Tropical continúe implementando en términos del precio.

f. Estrategia de comunicación y promoción: Durante los primeros dos años de Frutada Tropical la estrategia de comunicación y promoción ha sido la *venta personal* (Comunicare, 2019) enfocada en la gestión del grupo emprendedor en comunicar sobre la biodiversidad de Colombia inicialmente a la red de contactos y posteriormente a la comunidad de Instagram

que fue creciendo mes a mes. Actualmente se proyecta continuar con esta estrategia de promoción sumada al contacto con más influenciadores gastronómicos para que mencionen a Frutada Tropical en sus publicaciones. La página es seguida por influenciadores como: La cocinera viajera, Notas gastronómicas, Aleja Sánchez, Foodies, Fyto Sandoval, Chechi Cocina, Foodógrafo – José Iskandar, Food Hunter Colombia, Federico Martínez, Chef David Orozco, Charlie Otero que tienen entre 1.500 y 180.000 seguidores. Con ellos la estrategia estará enfocada en posicionar la marca dado que la siguen pero en su mayoría no comentan sobre los productos de Frutada Tropical y para esto se recurrirá a dos tácticas: i) envío de regalos compartiendo la historia detrás del emprendimiento, resaltando factores como la biodiversidad, la responsabilidad social y el vínculo con comunidades de productores, ii) propuestas para realizar Lives en conjunto sobre biodiversidad, emprendimiento gastronómico, usos culinarios de las frutas entre otros.

Dentro de las cuentas con las que se proyecta entrar en contacto están (Tabla 9):

Tabla 9

Listado de cuentas de Instagram para contactar

No.	CUENTA	SEGUIDORES	CIUDAD	LOGO	No.	CUENTA	SEGUIDORES	CIUDAD	LOGO
1	Los Tesos Foodies	14.000	Cali		6	Descubriendo sabores- Foodies	68.400	Bogotá	
2	Comiendo por Bogotá	14.400	Bogotá		7	Maca / Bogotá Comidas	183.000	Bogotá	
3	Foodiesposos	16.700	Bogotá		8	Los insaciables / Foodies	290.000	Bogotá	
4	Foodie Medellín Estefa Gómez	44.500	Medellín		9	Estiwar G	338.000	Bogotá	
5	Viajero con Sabor / Fabio José	62.900	Córdoba			Tulio recomienda	2.200.000	Medellín	

g. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Teniendo en cuenta que la estrategia de comunicación y promoción está orientada a la publicación de contenido relevante en el perfil de Instagram, entendiendo como contenido relevante la descripción botánica de las frutas que se comercializan, el lugar de origen de cada una, recetas y usos, se proyecta una inversión de \$40.000 pesos mensuales durante el primer año para promover publicaciones que hasta el momento han tenido un alcance de entre 700 y 1200 vistas sin inversión en promoción. Esto representa una inversión durante el primer año de \$480.000 y posteriormente se proyecta un incremento del 10% anual por los siguientes 3 años.

8. Aspectos técnicos

a. Objetivos de producción o de prestación de servicio: Frutada Tropical se plantea realizar la venta de 8.418 unidades de producto durante el primer año discriminadas así: 104 kg de maracú en fresco, 50 kg de piñuela, 50 kg de mangusán, 50 kg de achachairú, 208 kilos de rambután, 52 kilos de granadilla de quijos, 52 Kg de rambután, 52 Kg de granadilla de quijos, 1.040 pulpas de ciruela sada, 1.040 de camu camu y 1.040 de cocona semanalmente. Así como 1040 pulpas de copoazú, 1.040 de arazá y 1.040 de yaca. 1040 unidades de helado personal al año, 260 unidades de helado en presentación de litro al año y 520 mermeladas.

En términos de investigación y desarrollo, Frutada Tropical desarrollará las fórmulas de los helados que serán entregadas a la empresa que realice la maquila. De la misma manera la formulación de las mermeladas la desarrolla Frutada Tropical y es importante anotar que con cada fruta puede ser distinta la formulación dependiendo del contenido de fibra, agua, azúcares entre otros aspectos.

Descripción y definición del proceso productivo

El proceso inicia con la búsqueda de proveedores y comunicación telefónica para conocer el portafolio, disponibilidad y ubicación. Cuando se ha pactado el precio y cantidad de la fruta, se busca el medio de transporte más conveniente para enviar a Bogotá, dependiendo de la cantidad y de que tan perecedera sea.

Luego de la llegada de las frutas, se revisa la calidad, se hace una selección por madurez y se empaca de acuerdo con los pedidos que se recibieron. El cliente hace el pago del producto y del domicilio por medio de una transferencia a cuenta bancaria o billetera digital, se establece una ruta de entregas y se hace el domicilio contratando el servicio con empresas de moto o bici-mensajería (Imagen 22).

En el caso de las pulpas algunas se compran listas como es el caso de la ciruela sada, açái, copoazú, macambo, cocona, yaca y champa y el proceso de compra es similar al de las frutas, diferenciándose únicamente en la necesidad de cadena de frío para transportar las pulpas desde el lugar de origen a Bogotá, necesidad que se acuerda con el proveedor para garantizar la calidad.

Para la guayaba agría, arazá y corozo se adquiere la fruta y se procesa en las instalaciones de Frutada Tropical. El proceso inicia con el lavado de la fruta, pelado, escaldado que consiste en pasar las frutas por agua hirviendo y sumergirlas 2 segundos con el fin de eliminar patógenos termosensibles y posteriormente se licua, se cierne y se empaca de acuerdo con el peso de cada referencia para finalmente refrigerar.

Las mermeladas también se elaborarán en las instalaciones de frutada tropical y el proceso inicia con el lavado, pelado, escaldado, licuado, cernido y posteriormente se realiza la cocción agregando azúcar, ácido cítrico y pectina. Finalmente se empaca en frascos de vidrio de 250 gr. de capacidad y se cierra al vacío lo que favorece la conservación del producto sin necesidad de refrigeración, una vez abierto para el consumo, se pierde ese vacío por lo que en ese momento es necesario refrigerar (Imagen 23). Esta línea de productos ya se viene trabajando en Frutada Tropical a manera de prueba piloto por lo que el proceso ya está estandarizado.

Los helados se elaborarán durante los primeros tres años por maquila, con microempresas que cuenten con permisos sanitarios y la infraestructura necesaria para la elaboración de alimentos. Superado este periodo de tiempo se evaluará la posibilidad de instalar un proceso propio, sin embargo Frutada Tropical realizará la formulación de los helados para solicitar al maquilador la elaboración de los productos de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.

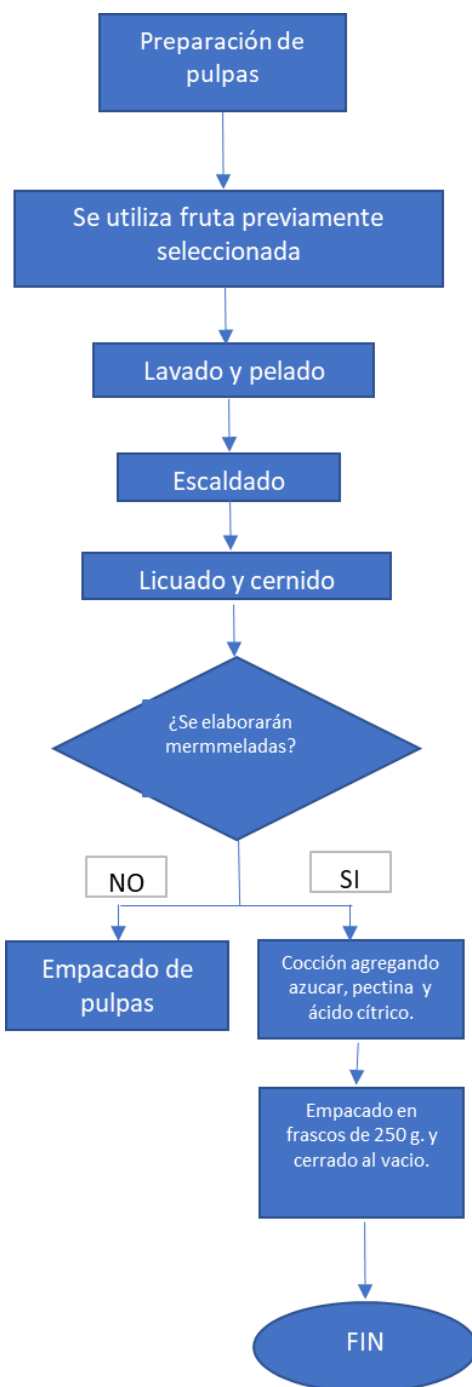
Figura 22

Diagrama de flujo. Proceso de comercialización de fruta en fresco



Figura 23

Diagrama de flujo. Proceso de transformación pulpas y mermeladas



Recursos tecnológicos e infraestructura

Todo el proceso de contacto con proveedores y clientes se realiza por medio de redes sociales (Instagram y Whatsapp), así mismo los pagos a proveedores y cobros a clientes se hacen por transferencias bancarias o abonos a billeteras digitales. Con respecto a los recursos físicos, Frutada Tropical cuenta con tres congeladores para el almacenamiento de 250 Kg de pulpas y un cuarto de acopio hasta para 200 kilos de fruta en fresco. En el mismo espacio es posible almacenar hasta 350 unidades de mermelada.

Con el fin de iniciar la línea de productos transformados, la empresa adquirirá una cremadora que se utilizará para la formulación de los helados.

Ficha técnica de los productos

En las tablas 10 y 11 se relaciona el portafolio actual de Frutada Tropical conformado por 19 frutas no convencionales que se comercializan en fresco y 11 frutas no convencionales que se comercializan en pulpa. El valor agregado de Frutada Tropical está dado por la facilidad de llevar a la puerta de los clientes sabores diferentes en forma de fruta fresca o pulpa con las que los consumidores pueden aportar variedad a sus preparaciones y ser pioneros en la experiencia de probar frutas diferentes, así mismo el portafolio de productos de Frutada Tropical da respuesta a una necesidad cada vez más clara de los clientes de productos agropecuarios y es la certeza de estar adquiriendo un alimento que contribuye al cuidado del medio ambiente, la preservación de especies amenazadas y por ende de la biodiversidad y que favorece la calidad de vida de los productores por medio del pago justo.

En el caso de las frutas que se comercializan en fresco se tienen 6 especies que se comercializan por unidad, como la fruta milagrosa, cupuí, badea, kiwano, salaka y copoazú. Las demás del listado se comercializan por kilo. En el caso de las frutas que se comercializan en pulpa hay 3 gramajes distintos: 200 gr., 700 gr. y 1000 gr.

Con el desarrollo de la prueba piloto se definió que la oferta de mermeladas se enfocará en 6 sabores: ruibarbo y fresa, iguaraya y mora, corozo, arazá, cocona y jaboticaba. Todas en presentación de 250 gramos (Tabla 12).

La oferta de helado inicialmente estará orientada a champa, copoazú, zapote y yaca todos en presentación de litro (Tabla 13).

Tabla 10

Ficha técnica de frutas en fresco

No.	Fruta	Nombre científico	Comercializado por		Origen	Precio de venta
			Peso (gramos)	Unidad		
1	Maracúá	<i>Passiflora alata</i>	1000		Cundinamarca	\$ 7.500
2	Piñuela	<i>Bromelia karatas</i>	1000		Cauca	\$ 20.000
3	Rambután	<i>Nephelium lappaceum</i>	1000		Meta	\$ 15.000
4	Granadilla de quijos	<i>Passiflora popinonii</i>	1000		Cauca	\$ 13.000
5	Cocona	<i>Solanum sessiflorum</i>	1000		Guaviare	\$ 10.000
6	Mangusán	<i>Casimiroa edulis</i>	1000		Cundinamarca	\$ 20.000
7	Fruta milagrosa	<i>Synsepalum dulcificum</i>		1	Casanare	\$ 3.000
8	Mameyito	<i>Garcinia intermedia</i>	1000		Antioquia	\$ 20.000
9	Jaboticaba	<i>Plinia cauliflora</i>	1000		Cundinamarca	\$ 12.000
10	Chimbalo	<i>Solanum sibundoyense</i>	1000		Putumayo	\$ 20.000
11	Madroños	<i>Garcinia madruno</i>	1000		Valle del Cauca	\$ 20.000
12	Achachairú	<i>Garcinia humilis</i>	1000		Valle del Cauca	\$ 20.000
13	Cupuí	<i>Theobroma subincanum</i>		1	Amazonas	\$ 6.000
14	Badea	<i>Passiflora quadrangularis</i>		1	Santander	\$ 7.000
15	Mangostino	<i>Garcinia mangostana</i>	1000		Tolima	\$ 18.000
16	Higos negros	<i>Ficus carica</i>	1000		Boyacá	\$ 20.000
17	Kiwano	<i>Cucumis metuliferus</i>		1	Antioquia	\$ 3.500
18	Salaka	<i>Salacca zalacca</i>		1	Meta	\$ 3.000
19	Copoazú	<i>Theobroma grandiflorum</i>		1	Putumayo	\$ 20.000

Tabla 11

Ficha técnica de frutas en pulpa

No.	Fruta	Nombre científico	Peso (g)	Origen	Precio
1	Copoazú	<i>Theobroma grandiflorum</i>	1000	Caquetá	\$ 24.000
2	Maraco	<i>Theobroma bicolor</i>	1000	Caquetá	\$ 20.000
3	Champa	<i>Campomanesia lineatifolia</i>	200	Boyacá	\$ 3.500
4	Ciruela sada	<i>Simaba orinocensis</i>	200	Inírida	\$ 5.500
5	Camu-Camu	<i>Myrciaria dubia</i>	200	Inírida	\$ 5.500
6	Cocona	<i>Solanum sessiflorum</i>	200	Inírida	\$ 5.500
7	Yaca	<i>Artocarpus hererophyllus</i>	700	Cundinamarca	\$ 14.000
9	Maracúá	<i>Passiflora alata</i>	200	Cundinamarca	\$ 7.000
10	Arazá	<i>Eugenia stipitata</i>	200	Casanare	\$ 4.500
11	Guayaba agria	<i>Psidium friedrichsthalianum</i>	200	Montería	\$ 4.000

Tabla 12*Ficha técnica mermeladas*

No.	Fruta	Peso (g)	Ingredientes	Precio
1	Ruibarbo y fresa	250	Fruta, agua, azúcar, pectina y ácido cítrico	\$ 10.000
2	Iguaraya y mora			
3	Corozo			
4	Arazá			
5	Cocona			
6	Jaboticaba			

Tabla 13*Ficha técnica helados*

No.	Fruta	Volumen (L)	Ingredientes	Precio
1	Champa	1 litro	Fruta, agua, azúcar, leche	\$ 38.000
2	Copoazú			
3	Zapote			
4	Yaca			

9. Aspectos financieros**a. Supuestos económicos para la simulación:**

Para desarrollar las proyecciones financieras de Frutada Tropical se utilizó el simulador de Mauricio Reyes Giraldo, Docente asociado de la Universidad EAN y dentro de los supuestos económicos que solicita el ejercicio están la inflación, que de acuerdo con el Informe de política monetaria de julio de 2022 del Banco de la República (BanRep, Banco de la República de Colombia, 2022) el año lectivo cerraría en 9,7% y para 2023 esta sería de 5,7%. Así mismo en el informe de Proyecciones económicas para Colombia 2021 – 2025 del Grupo Bancolombia (Bancolombia, 2021) se indica que para 2024 y 2025 la inflación será de 3,7% y 3,1% respectivamente.

Otro supuesto económico que se solicita en el ejercicio es la tasa de impuesto sobre la renta que según el Informe de Novedades Tributarias de la ANDI (ANDI, 2021) será del 35% a partir del año 2022 y con relación al Índice de Precios al Productor (IPP) (BanRep, Banco de la República, 2022), es posible determinar, a partir de los datos entregados por el Banco de la

República, que durante 2021 este indicador tuvo variaciones entre 0,53% y 2,44% y de enero a julio de 2022 la variación ha estado entre 0,29% y 3,97% siendo la variación de julio de 2,6%. Para la simulación financiera de Frutada Tropical se toma el dato de 2,6%.

Finalmente se solicita indicar el crecimiento que se espera tener en cada producto y cada año de la proyección en términos porcentuales. Para esto, Frutada Tropical proyecta tener un crecimiento anual del 10% en la venta de unidades de frutas frescas, ya que de acuerdo con Procolombia “En 2019 el consumo aparente de las frutas en Colombia alcanzó 9,7 millones de toneladas, presentando un crecimiento del 20,5% respecto a 2015” (Procolombia, 2020), esto, sumado a la experiencia obtenida en el emprendimiento que indicó que entre 2020 y 2021 el incremento en ventas de frutas en fresco fue del 27% y del 2021 al 2022 se estima que será del 42%. Si bien los porcentajes indican que podría estimarse un crecimiento en ventas mucho mayor se ha decidido contemplar un porcentaje conservador de crecimiento. En el caso de los helados, según los datos otorgados por Euromonitor, empresa dedicada a la investigación de mercado estratégico, hubo un alza de consumo de este producto en Colombia que alcanzó a \$1,44 billones, lo que significa que durante el período del 2013 al 2018 hubo un incremento superior al 22,9% (Diario, 2019). Con relación a las mermeladas, un informe sobre este producto, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá indica que el consumo per cápita de mermelada en Colombia es muy bajo, con apenas US\$1,4, por debajo del promedio de Latinoamérica, de US\$2,1. Sin embargo la industria para comercialización de mermelada está en un constante crecimiento. Para el año 2005 se destinaron cerca de \$59.800 millones y para 2013 casi se triplica con \$156.000 millones para comprar mermelada de diferentes marcas (CCB, 2015), lo que representó un incremento para el periodo descrito de 160% en ventas. En la experiencia de Frutada Tropical el incremento en venta de pulpas fue de 134% entre 2020 y 2021 y se proyecta que será de 193% entre 2021 y 2022. Tomando como referencia estos datos se considera prudente contemplar un 30% de incremento anual en ventas de pulpas, mermeladas y helados siendo entonces 10% y 30% para frutas en fresco y pulpas, helados y mermeladas el porcentaje mínimo viable a nivel financiero.

b. Fuentes de financiación y evaluación financiera.

Para cumplir con las proyecciones de producción y de ventas trazadas por la empresa se requiere una inversión en el primer año de \$35.984.965 y dado que el aporte del equipo emprendedor será de \$27.000.000 se evidencia la necesidad de un crédito bancario de \$8.984.965 que será solicitado por la emprendedora principal como persona natural a un plazo de 5 años bajo la figura de libre inversión y en el que se estima se tendrá una tasa de interés del 26% e.a. que representará una cuota anual de \$3.409.762 como se indica en la tabla 14.

Tabla 14

Cálculo de préstamo

	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
AÑO 0					\$ 8.984.965
AÑO 1	\$ 8.984.965	\$ 2.336.091	\$ 1.073.671	\$ 3.409.762	\$ 7.911.294
AÑO 2	\$ 7.911.294	\$ 2.056.936	\$ 1.352.826	\$ 3.409.762	\$ 6.558.468
AÑO 3	\$ 6.558.468	\$ 1.705.202	\$ 1.704.561	\$ 3.409.762	\$ 4.853.907
AÑO 4	\$ 4.853.907	\$ 1.262.016	\$ 2.147.746	\$ 3.409.762	\$ 2.706.161
AÑO 5	\$ 2.706.161	\$ 703.602	\$ 2.706.161	\$ 3.409.762	\$ -

c. Presupuesto de producción:

Para cumplir con la proyección de producción y ventas trazada para el primer año se estima un costo total de \$56.206.000 para 10 referencias de producto como se indica en la tabla 15. El producto que registra el costo de producción más alto son los helados debido al valor de la maquila (\$16.000 por unidad) y el producto que registra el costo de producción más bajo es la comercialización de granadilla de quijos (\$468.000).

Tabla 15*Costos de producción*

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO	COSTOS TOTALES	PRECIO DE VENTA	INGRESOS TOTALES	MARGEN %
1	Maracúá	104	\$ 4.000	\$ 416.000	\$ 7.500,00	\$ 780.000	88%
2	Piñuela, Mangusán y Achachairú	150	\$ 14.000	\$ 2.100.000	\$ 20.000,00	\$ 3.000.000	43%
3	Rambután y granadilla de quijos	104	\$ 10.000	\$ 1.040.000	\$ 15.000,00	\$ 1.560.000	50%
4	Ciruela sada, camu camu y cocona (pulpa)	3120	\$ 3.500	\$ 10.920.000	\$ 5.500,00	\$ 17.160.000	57%
5	Copoazú (pulpa)	1040	\$ 13.000	\$ 2.600.000	\$ 24.000,00	\$ 24.960.000	85%
6	Arazá (Pulpa)	1040	\$ 2.500	\$ 13.520.000	\$ 4.500,00	\$ 4.680.000	80%
7	Yaca (pulpa)	1040	\$ 10.000	\$ 10.400.000	\$ 14.000,00	\$ 14.560.000	40%
8	Helado personal	1040	\$ 3.500	\$ 3.640.000	\$ 5.000,00	\$ 5.200.000	43%
9	Helados Litro	260	\$ 32.500	\$ 8.450.000	\$ 38.000,00	\$ 9.880.000	17%
10	Mermeladas	520	\$ 6.000	\$ 3.120.000	\$ 10.000,00	\$ 5.200.000	67%
TOTAL				\$ 56.206.000		\$ 86.980.000	

Resumen de las inversiones requeridas

Dentro de las inversiones a corto plazo se ha contemplado en Frutada Tropical un cambio de imagen que le permita generar mayor impacto y recordación en los potenciales clientes y en la comunidad que se está constituyendo en las redes sociales. Dentro de las cotizaciones realizadas se tiene estimado un costo mínimo de \$80.000 que incluye el diseño de un nuevo logotipo hasta \$3.500.000 que incluye la construcción de una identidad de marca. Es claro que para escalar el proyecto de manera profesional sería útil recurrir a un diseñador profesional que construyera la identidad de marca alternativa, por lo que se contempló en los gastos del primer año esta inversión por un monto de \$3.500.000

Por otra parte se considera pertinente incluir etiquetas para las pulpas y los productos transformados con la imagen de Frutada Tropical lo que contribuirá al posicionamiento de la marca y al tiempo que se da cumplimiento a algunos de los requisitos que exige la normatividad que aplica para las empresas de alimentos. En el diseño de identidad de marca se incluyen estos diseños y para la impresión de 400 etiquetas se debe asumir un costo de \$45.000. Dado que en la proyección de ventas se estiman 6.030 unidades vendidas de los diferentes productos el costo de etiquetas será en el primer año de \$675.000.

A mediano plazo se proyecta la compra de una máquina cremadora para elaboración de pruebas de helados que tiene un costo de \$7.000.000. El objetivo de esta inversión es estandarizar las fórmulas de los helados para posteriormente producirlos por medio de maquila y con el fin de desarrollar las fórmulas, se realizará el curso de formulación que tiene un costo de \$2.000.000 impartido por un maestro gelatero de la escuela Carpigiani. De la misma manera se proyecta la inversión en publicidad y mercadeo para lo que se estima un costo mensual de \$40.000 para promocionar publicaciones en Instagram para un total anual \$480.000.

A largo plazo se contempla la compra de la máquina para elaboración de helados que tiene un costo de \$30.000.000 lo que permitirá reducir los costos de elaboración por maquila que son de \$16.000 por litro de helado producido. Así mismo se contempla tomar en arriendo un local que permita ampliar el número de clientes, para esto se estima un costo de \$5.000.000 mensual.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Al aplicar el simulador financiero elaborado por Mauricio Reyes Giraldo, docente asociado de la Universidad EAN se seleccionaron los 10 productos que más ventas han reportado en los últimos dos años y se proyectaron cantidades de venta de 104 kg de maracúa en fresco, 50 kg de piñuela, 50 kg de mangusán, 50 kg de achachairú, 208 kilos de rambután, 52 kilos de granadilla de quijos, 52 Kg de rambután, 52 Kg de granadilla de quijos, 1.040 pulpas de ciruela sada, 1.040 de camu camu y 1.040 de cocona semanalmente. Así como 1040 pulpas de copoazú, 1.040 de arazá y 1.040 de yaca. 1040 unidades de helado personal al año, 260 unidades de helado en presentación de litro al año y 520 mermeladas (Tabla 16).

Tabla 16*Proyección de ventas*

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	PARTICIPACIÓN
1	Maracúa	104	\$ 7.500,00	\$ 780.000	1%
2	Piñuela, Mangusán y Achachairú	150	\$ 20.000,00	\$ 3.000.000	3%
3	Rambután y granadilla de quijos	104	\$ 15.000,00	\$ 1.560.000	2%
4	Ciruela sada, camu camu y cocona (pulpa)	3.120	\$ 5.500,00	\$ 17.160.000	20%
5	Copoazú (pulpa)	1.040	\$ 24.000,00	\$ 24.960.000	29%
6	Arazá (Pulpa)	1.040	\$ 4.500,00	\$ 4.680.000	5%
7	Yaca (pulpa)	1.040	\$ 14.000,00	\$ 14.560.000	17%
8	Helado personal	1.040	\$ 5.000,00	\$ 5.200.000	6%
9	Helados Litro	260	\$ 38.000,00	\$ 9.880.000	11%
10	Mermeladas	520	\$ 10.000,00	\$ 5.200.000	6%
			TOTAL	\$ 86.980.000	100%

Con las anteriores cantidades proyectadas y precios de venta y asumiendo un incremento anual de ventas del 10% para las frutas frescas y del 30% para las pulpas, mermeladas y helados, se espera tener los estados financieros indicados en las tablas 17 y 18.

Tabla 17*Estado de resultados*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 86.980.000	\$ 122.870.582	\$ 167.474.252	\$ 224.218.161	\$ 298.757.348
COSTO VENTAS	\$ 56.206.000	\$ 74.237.872	\$ 98.194.944	\$ 130.042.980	\$ 172.402.367
UTILIDAD BRUTA	\$ 30.774.000	\$ 48.632.710	\$ 69.279.308	\$ 94.175.180	\$ 126.354.981
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 18.000.000	\$ 19.746.000	\$ 20.871.522	\$ 21.643.768	\$ 22.314.725
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 1.920.000	\$ 2.106.240	\$ 2.226.296	\$ 2.308.669	\$ 2.380.237
OTROS GASTOS	\$ 4.655.000	\$ 528.000	\$ 580.800	\$ 638.880	\$ 702.768
DEPRECIACIÓN	\$ 2.365.993	\$ 2.365.993	\$ 2.365.993	\$ 2.365.993	\$ 2.365.993
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 3.833.007	\$ 23.886.477	\$ 43.234.698	\$ 67.217.871	\$ 98.591.258
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.336.091	\$ 2.056.936	\$ 1.705.202	\$ 1.262.016	\$ 703.602
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.496.916	\$ 21.829.541	\$ 41.529.496	\$ 65.955.855	\$ 97.887.656
IMPUESTOS	\$ 508.951	\$ 7.422.044	\$ 14.120.029	\$ 22.424.991	\$ 33.281.803
UTILIDAD NETA	\$ 987.965	\$ 14.407.497	\$ 27.409.467	\$ 43.530.864	\$ 64.605.853

Tabla 18*Balance*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 22.655.000	\$ 25.444.238	\$ 46.790.030	\$ 67.151.417	\$ 91.796.022	\$ 123.387.656
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 13.329.965	\$ 13.329.965	\$ 13.329.965	\$ 13.329.965	\$ 13.329.965	\$ 13.329.965
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.365.993	\$ 4.731.986	\$ 7.097.979	\$ 9.463.972	\$ 11.829.965
ACTIVO FIJO NETO	\$ 13.329.965	\$ 10.963.972	\$ 8.597.979	\$ 6.231.986	\$ 3.865.993	\$ 1.500.000
TOTAL ACTIVO	\$ 35.984.965	\$ 36.408.210	\$ 55.388.009	\$ 73.383.403	\$ 95.662.015	\$ 124.887.656
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 508.951	\$ 7.422.044	\$ 14.120.029	\$ 22.424.991	\$ 33.281.803
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 508.951	\$ 7.422.044	\$ 14.120.029	\$ 22.424.991	\$ 33.281.803
Obligaciones Financieras	\$ 8.984.965	\$ 7.911.294	\$ 6.558.468	\$ 4.853.907	\$ 2.706.161	\$ -
PASIVO	\$ 8.984.965	\$ 8.420.245	\$ 13.980.512	\$ 18.973.936	\$ 25.131.151	\$ 33.281.803
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 987.965	\$ 14.407.497	\$ 27.409.467	\$ 43.530.864	\$ 64.605.853
TOTAL PATRIMONIO	\$ 27.000.000	\$ 27.987.965	\$ 41.407.497	\$ 54.409.467	\$ 70.530.864	\$ 91.605.853
TOTAL PAS + PAT	\$ 35.984.965	\$ 36.408.210	\$ 55.388.009	\$ 73.383.403	\$ 95.662.015	\$ 124.887.656

Finalmente, asumiendo una tasa de evaluación del proyecto del 10% se obtendría una tasa interna de retorno del 29,32%, un valor presente neto del proyecto de \$ 32.154.813 y un periodo de recuperación de 2,64 años valores que se consideran apropiados para el emprendimiento planteado.

10. Aspectos organizacionales y legales

a. Análisis estratégico (misión y visión):

- Misión: Frutada Tropical se propone promover la biodiversidad colombiana por medio de la comercialización de frutas no convencionales y productos transformados elaborados a partir de estas que superen las expectativas de sabor de los clientes, generando conciencia sobre el consumo consciente y el poder que tiene el consumidor con cada decisión de compra que toma.

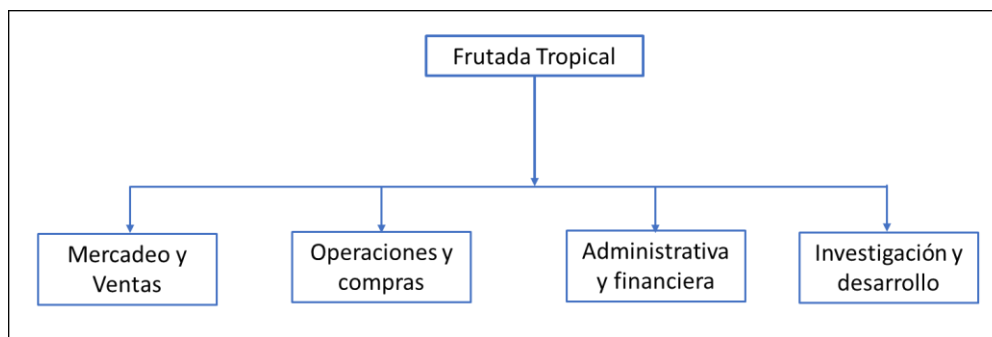
- Visión: para 2027 Frutada Tropical será reconocida en el país como una empresa líder en la preservación de la biodiversidad al comercializar frutas no convencionales y productos

transformados elaborados a partir de estas, que trabaja bajo los principios de coherencia, sostenibilidad y responsabilidad económica, social y ambiental.

b. Estructura organizacional

Figura 24

Estructura organizacional de Frutada Tropical



Frutada Tropical contará con 4 áreas centrales así:

- Área de mercadeo y ventas: encargada de la divulgación de contenido relevante en redes sociales, como nombres científicos de las frutas no convencionales que se comercializan, lugares donde se producen las frutas y usos gastronómicos. Así mismo el área de mercadeo y ventas será encargada de la consecución de nuevos clientes y cierre de ventas.

- Área de operaciones y compras: encargada de búsqueda de proveedores y negociación con estos, realización de estudios de mercado orientados a la identificación de nuevas frutas para comercializar en Frutada Tropical. Compras de insumos en general.

- Área administrativa y financiera: Encargada del pago de facturas y cuentas por cobrar a proveedores y acreedores y del seguimiento financiero de la empresa.

- Área de investigación y desarrollo: Encargada de la búsqueda de tendencias en consumo de mermeladas, helados y pulpas, y el desarrollo de pruebas de procesamiento con el fin de desarrollar nuevas fórmulas y preparaciones.

c. Aspectos legales, estructura jurídica y tipo de sociedad, regímenes especiales: Frutada Tropical se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada. Una de las características de las S.A.S es su constitución, que como su nombre lo indica, es simplificada en la medida en que se puede constituir mediante documento privado, excepto si en su

constitución se aportan bienes sujetos a escritura pública, caso en el cual sí se debe constituir mediante escritura pública (Gerencie, 2022). En el caso de Frutada Tropical solo hay una socia quien no estaría aportando bienes por lo que la constitución se realizaría por documento privado, que luego se inscribe en el registro mercantil, según lo contempla el artículo 5 de la ley 1258 de 2008.

Matriz DOFA

En la Tabla 12 se destacan las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta Frutada Tropical. Como principal debilidad se destaca que actualmente se tiene un bajo número de clientes lo que no ha permitido que los ingresos sean mayores sin embargo con las estrategias de promoción y divulgación que se detallarán en el numeral 11 se proyecta generar un cambio positivo en la dinámica de ventas y así cumplir las proyecciones descritas en las tablas 9 y 10. Como fortaleza principal se destaca el conocimiento que ya se tiene del mercado, resultado de la experiencia recogida desde el año 2020.

La oportunidad más importante que tiene Frutada Tropical es el creciente interés de los potenciales clientes por explorar nuevos sabores y conocer de la biodiversidad colombiana y dentro de las amenazas se destaca la estacionalidad de las cosechas.

Tabla 19

Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Bajo número de clientes que permitan una alta rotación de frutas, pulpas, mermeladas y próximamente helados. 2. Baja inversión en publicidad 3. No se cuenta con los recursos para el trámite de licencias para los productos transformados (mermeladas y helados)	1. Interés creciente por parte de los potenciales clientes por conocer nuevos sabores y de la biodiversidad colombiana 2. Promoción de nuevos ingredientes por parte de chefs reconocidos que los incluyen en sus preparaciones. 3. Interés de los potenciales clientes por productos transformados elaborados a partir de estas frutas.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Conocimiento del mercado y de sus gustos debido a la experiencia obtenida desde el 2020 2. Clientes constantes que están pendientes de los productos disponibles para adquirirlos. 3. Conocimiento del manejo poscosecha de cada fruta.	1. Estacionalidad de las cosechas y tendencia a desaparecer por no ser frutas altamente demandadas. 2. Mercado de nicho aún poco desarrollado 3. Alto poder de negociación de los proveedores. Venden la fruta a quien mejor paga o a quien mayor capacidad de compra tiene. También se ha identificado que para muchos productores las frutas poco convencionales no son su fuente principal de ingresos por lo que no es una prioridad para ellos. 4. Alto costo del transporte 5. Alto precio por unidad de helado maquilado

11. Enfoque hacia la sostenibilidad:

a. Dimensión social: Frutada Tropical tiene como principio rector la promoción de la calidad de vida de las poblaciones rurales por lo que los acuerdos comerciales que se realizan con los proveedores son justos en términos del precio y oportunos en el pago.

Adicionalmente la contratación de colaboradores en Frutada Tropical será siempre de acuerdo con la legislación colombiana en condiciones justas de salario y dignas en términos de horario y locación, y de esta manera la empresa estará alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) No. 8 que hace referencia Trabajo decente y crecimiento económico y No. 11 que hace referencia a ciudades y comunidades sostenibles.

b. Dimensión ambiental: La comercialización de frutas tradicionales ejerce presión sobre los ecosistemas llevando a las frutas no convencionales a estar continuamente amenazadas de desaparecer en las diferentes zonas del país. Frutada Tropical busca promover y preservar la

biodiversidad colombiana por medio de la comercialización de frutas no convencionales que habitualmente no llegan a los mercados incentivando de esta manera la producción y generando una dinámica económica en torno a sistemas productivos alternativos. Con estas acciones, Frutada Tropical se alinea con el ODS No. 12 que hace referencia a la Producción y consumo responsable y el No. 15 que hace referencia a la Vida de los Ecosistemas Terrestres.

c. Dimensión económica: Frutada Tropical genera dinámicas económicas locales al promover la compra de frutas no convencionales que habitualmente no representaban un ingreso para los productores agropecuarios, esto favorece el incremento de los ingresos de las comunidades rurales y visibiliza alternativas de sabores para los potenciales clientes quienes con su decisión de compra responsable e informada participan de estas acciones de sostenibilidad económica.

d. Dimensión de gobernanza: Con el fin de garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, Frutada Tropical garantizará el cumplimiento de las normas colombianas al considerarse miembro activo de la economía y la sociedad y garantizará el cumplimiento de su oferta de valor y principios rectores como coherencia, responsabilidad y sostenibilidad ambiental, económica y social de cara a sus clientes.

12. Conclusiones.

- El 62,4% de los encuestados fueron mujeres y del total de los encuestados el 68,1% se encontraban entre los 26 y los 45 años lo que indica que se buscará permanente retroalimentación de potenciales clientes y en especial de los descritos anteriormente que constituyen el grueso del mercado objetivo de acuerdo a las variables de segmentación de género y edad.
- El 48,8% de los encuestados afirmó que la principal razón por la que probaría una fruta no convencional sería por tener la experiencia, hallazgo que se complementa con la pregunta “Cuando se trata de mermeladas y helado tu:” en la que el 47,4% indicó que siempre prueba nuevos sabores.
- El 36,7% de los encuestados afirmó que compra helado mensualmente seguido de un 29,3% que indicó que compra helado quincenalmente y el 21,9% que afirmó hacerlo semanalmente. Esto permite concluir que el 71,9% de los encuestado compra helado en frecuencia mensual o menor lapso.
- Los lugares preferidos para comprar helado son los centros comerciales, supermercados, tiendas de barrio y emprendimientos, información que facilita la creación de una estrategia orientada a hacer alianzas con comercios ubicados en estos lugares que permitan el establecimiento de neveras de la marca. Esta estrategia tendría una aplicación a mediano plazo (3 años).
- Con relación a la frecuencia de compra de mermelada el 53,6% indicó que lo hace mensualmente y un 30,5% indicó que lo hace esporádicamente (cada 3 meses, cada 6 meses, eventualmente).
- A partir del estudio de mercado se identificó que la línea de negocio de productos transformados tiene potencial y los precios que Frutada Tropical proyecta tener, están acorde a las expectativas de los clientes a excepción de los helados, producto en el que se identificó que la preferencia es comprar porción individual y no el litro por lo que se incluyó en las proyecciones de producción y venta esta presentación.

- Las frutas no serán eliminadas del portafolio porque si bien no es posible garantizar el suministro permanente durante el año, el estudio de mercado arrojó que en caso de querer probar un nuevo sabor, los potenciales clientes buscarían la fruta en fresco.
- Se evidencia la necesidad de implementar estrategias de divulgación y promoción que favorezcan el incremento en ventas para lo cual se propone profundizar la relación con los influenciadores que ya siguen la página de Instagram de Frutada Tropical y para esto se recurrirá a dos tácticas: i) envío de regalos compartiendo la historia detrás del emprendimiento, resaltando factores como la biodiversidad, la responsabilidad social y el vínculo con comunidades de productores, ii) propuestas para realizar Lives en conjunto sobre biodiversidad, emprendimiento gastronómico, usos culinarios de las frutas entre otros.
- Se identificaron 10 cuentas de Instagram que podrían ser estratégicas en el propósito de incrementar la comunidad de seguidores de Frutada Tropical y en consecuencia, las ventas por lo que se implementará una estrategia de contacto con cada una y enviarles como regalo una muestra de los productos para que la marca sea mencionada por ellos. Los pagos por publicidad no están contemplados en una primera etapa por lo que se buscarán colaboraciones.
- Una de las estrategias que se plantea para posicionar la marca y contribuir al incremento de ventas es el cambio de imagen, contratando a un profesional que diseñe la identidad de marca de la empresa y los productos.
- Se presupuesta una inversión semanal para promocionar anuncios en Instagram lo que permitirá llegar a más seguidores y potenciales clientes.
- Se proyecta la venta de 8.418 unidades de productos entre frutas frescas, pulpas, helados y mermeladas en el primer año y se proyecta tener un crecimiento anual en ventas de las frutas de 10% para las frutas, y 30% para las pulpas, helados y mermeladas.
- La diferencia en las proyecciones de crecimiento en ventas (para frutas en fresco y para transformados) radica en la garantía de poder mantener una oferta constante en productos transformados lo que facilitará el posicionamiento tanto del portafolio como de la marca.

- Es necesario preservar la relación con proveedores manteniendo la estrategia de pago justo y oportuno con el fin de reforzar las relaciones y así mantener la relación a largo plazo.

13. Bibliografía

ACDI/VOCA. (01 de 01 de 2019). *ACDI/VOCA*. Obtenido de ACDI/VOCA:

<https://www.acdivoca.org.co/donde-estamos/>

Acuña, I. (01 de 01 de 1996). *Una visión integral de la biodiversidad en Colombia*. Obtenido de Una visión integral de la biodiversidad en Colombia:

http://lunazul.ucaldas.edu.co/index2.php?option=com_content&t

ANDI. (9 de septiembre de 2021). *ANDI*. Obtenido de Informe de Novedades Tributarias:

https://www.andi.com.co/Uploads/Novedades%20Tributarias%20-%20septiembre%209%202021_637668042023428592.pdf

Bancolombia. (01 de Marzo de 2021). *Bancolombia*. Obtenido de Proyecciones económicas para Colombia 2021 - 2025: <http://connections.grupobancolombia.com>

BanRep. (01 de julio de 2022). *Banco de la República*. Obtenido de Índice de Precios del Productor (IPP):

https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico123&path=%2FShared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2f1.%20IPP%2f1.3%20Base%202014%2f1.3.1%20Hist%C3%B3rico%2F1.3.1.1%20IPP_Segun%20actividad%20economica_mensual&Options=rdf&

BanRep. (01 de Agosto de 2022). *Banco de la República de Colombia*. Obtenido de Informe de Política Monetaria de julio 2022: <https://www.banrep.gov.co/es/consulte-informe-politica-monetaria-julio-2022#:~:text=As%C3%AD%20la%20nueva%20proyecci%C3%B3n%20sugiere,en%20el%205%2C7%20%25.>

CCB. (2015). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Manuela Mermelada:

<https://www.ccb.org.co/content/download/13925/file/Mermelada.pdf>

- CCCE. (3 de diciembre de 2021). *¿Qué pasó con el comercio electrónico en 2021?* Obtenido de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <https://www.ccce.org.co/noticias/que-paso-con-el-comercio-electronico-en-2021/>
- Colombia , S. (30 de junio de 2022). *Colombia Sostenible*. Obtenido de Colombia Sostenible: <https://colombiasostenible.gov.co/index.php/nosotros>
- Comunicare. (2019). *Comunicare*. Obtenido de Estrategias de promoción y comunicación: <https://www.comunicare.es/estrategias-de-promocion-y-comunicacion/>
- DANE. (30 de enero de 2019). *IPC*. Obtenido de IPC: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DANE. (1 de julio de 2022). *DANE*. Obtenido de Encuesta Multipropósito (EM): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito>
- Diario, E. (27 de marzo de 2019). *El Diario*. Obtenido de El helado sigue siendo noticia: su consumo en Colombia va en aumento: <https://periodicoeldiario.com/el-helado-sigue-siendo-noticia-su-consumo-en-colombia-va-en-aumento/>
- Gerencie. (29 de agosto de 2022). *Gerencie*. Obtenido de Sociedad por Acciones Simplificada: <https://www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html>
- Humboldt, I. (11 de 09 de 2017). *Biodiversidad colombiana: números para tener en cuenta*. Obtenido de Biodiversidad colombiana: números para tener en cuenta: <http://www.humboldt.org.co/es/boletines-y-comunicados/item/1087-biodiversidad-colombiana-numero-tener-en-cuenta>
- IEP. (1 de agosto de 2022). *Instituto Europeo de Posgrados*. Obtenido de ¿Qué tipos de estrategias de distribución existen?: <https://www.iep-edu.com.co/que-tipos-de-estrategias-de-distribucion-existen/>
- INVIMA. (25 de enero de 2022). *INVIMA*. Obtenido de Sistema Único de Información de Trámites Función Pública: <http://visor.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=419>
- Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.

- Lopera, M., & et al. (2009). *Guía Ambiental Hortifrutícola de Colombia*. Bogotá: ASOHOFRUCOL.
- López, J. (3 de febrero de 2019). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/negocio-de-frutas-amazonicas-es-aun-un-nicho-aun-poco-explorado-por-la-industria-2827159>
- LR, L. R. (27 de Mayo de 2019). *La República*. Obtenido de Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia: <https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- MinHacienda. (1 de septiembre de 2022). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de Proyecto de Ley Reforma Tributaria 2022: https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-200757
- MinSalud. (2013). *Perfil nacional de consumo de frutas y verduras*. Bogotá: MinSalud.
- MinSalud. (25 de julio de 2013). *RESOLUCIÓN 2674 DE 2013*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30033811>
- MinSalud. (4 de Octubre de 2013). *RESOLUCIÓN 3929 DE 2013*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30033930>
- MinSalud. (11 de Marzo de 2015). *Resolución 719 de 2015*. Obtenido de Sistema Único de Información Normativa: https://scj.gov.co/sites/default/files/marco-legal/R_MSPS_0719_2015.pdf
- OMS. (31 de 08 de 2018). *Alimentación sana*. Obtenido de Alimentación sana: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Portafolio. (30 de Noviembre de 2021). *Revista*. Obtenido de El UVT para 2022: en cuánto lo fijó la Dian y para qué es usado: <https://www.portafolio.co/economia/impuestos/uvt-para-2022-en-cuanto-lo-fijo-la-dian-y-para-que-es-usado-559127>

Portafolio. (13 de mayo de 2022). *Portafolio*. Obtenido de Los niños influyen cada vez más en las compras del hogar: <https://www.portafolio.co/tendencias/los-ninos-influyen-cada-vez-mas-en-las-compras-del-hogar-565409>

Procolombia. (2020). *InvestinColombia*. Obtenido de Frutas y verduras: <https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/frutas-y-verduras#:~:text=En%202019%20el%20consumo%20aparente,%2C2%25%20respecto%20a%202015.>

Sinchi. (2008). *Colombia: frutas de la amazonía*. Bogotá: Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas – Sinchi.

Sinchi. (30 de 06 de 2022). *Instituto Sinchi*. Obtenido de Instituto Sinchi: <https://sinchi.org.co/quienes-somos>