

**UNIVERSIDAD EAN**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Anexo 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.**

TUTOR:

RICARDO ANDRÉS VILLALBA RIVERA

LUISA FERNANDA BARRERO MANRIQUE

DAYANA ALEJANDRA LEGARDA ROMO

MATRIZ ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER

NIVEL DE IMPACTO		TIPO DE IMPACTO		PRIORIDAD
Categoría	Puntos			
Alto	5	Positivo	1	BAJA
Medio	3	Negativo	-1	MEDIA
Bajo	1	Indiferente	0	ALTA

Adaptado de ADN Lean. 5 Fuerzas de Porter. <https://adnlean.com/5-fuerzas-de-porter-plantilla-excel/>

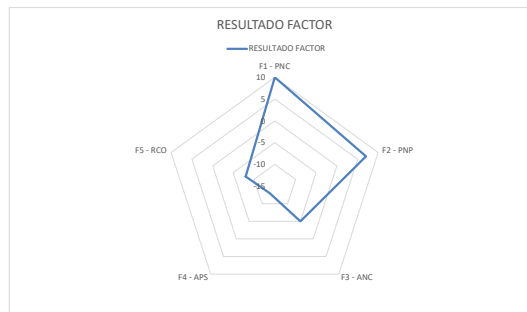
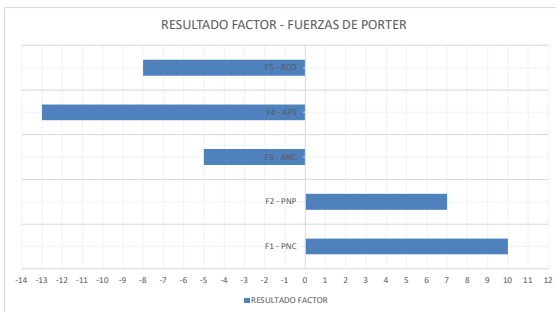
N.	FUERZA	SUBFUERZA	NIVEL DE IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	RESULTADO SUBFACTOR	RESULTADO FACTOR
PNC	1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Flexibilidad en la decisión de compra	5	-1	-5	10
		Nivel de información del producto	5	1	5	
		Influencia en los precios	5	1	5	
		Influencia en la calidad	5	1	5	
		Nivel de organización	3	0	0	
PNP	2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Concentración de proveedores	5	1	5	7
		Influencia en precios	5	1	5	
		Influencia en la calidad	5	-1	-5	
		Influencia en formas de pago	3	-1	-3	
		Influencia en plazos de entrega	5	1	5	
ANC	3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Estructura de canales de distribución	5	-1	-5	-5
		Servicio de atención	5	1	5	
		Niveles de precios	3	-1	-3	
		Niveles de inversiones	3	-1	-3	
		Economías de escala	5	-1	-5	
APS	4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Lealtad de los clientes	1	1	1	-13
		Expertise acumulado	4	-1	-4	
		Acceso a los canales de distribución	4	1	4	
		Barreras político legales	5	1	5	
		Cantidad de productos sustitutos	5	-1	-5	
RCO	5. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	Adaptación de productos sustitutos	3	-1	-3	-8
		Tecnología de productos sustitutos	5	-1	-5	
		Diferenciación de productos sustitutos	3	1	3	
		Nivel de precios de productos sustitutos	3	-1	-3	
		Numero de competidores	5	-1	-5	
		Tamaño de los competidores	3	-1	-3	
		Nivel de posicionamiento de competidores	3	0	0	

N.	FUERZA	RESULTADO FACTOR
F1 - PNC	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	10
F2 - PNP	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	7
F3 - ANC	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	-5
F4 - APS	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	-13
F5 - RCO	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	-8

MAYOR NIVEL DE OPORTUNIDAD

Elaboración propia a partir de plantilla ADN Lean. 5 Fuerzas de Porter. <https://adnlean.com/5-fuerzas-de-porter-plantilla-excel/>

MAYOR NIVEL DE AMENAZA



**ANÁLISIS DE PORTER - LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Flexibilidad en la decisión de compra	En la localidad se pueden encontrar Furver de Barrios o mercados pequeños locales que pueden ser competencia de AgroRescate	
Nivel de información del producto	Los clientes pueden requerir información específica del estado del producto incluyendo imágenes reales	
Influencia en los precios	La demanda influye en el aumento del precio o en su disminución, corresponde a un factor decisivo para la continuidad del negocio y el aumento de la rentabilidad del mismo.	
Influencia en la calidad	Si bien, se comercializan frutas y hortalizas que no están en perfectas condiciones, los expendios de comidas preparadas no pueden emplear los productos considerados como desperdicio o pérdidas porque su nivel de deterioro puede afectar la calidad de las preparaciones.	
Nivel de organización	Se encuentran distribuidos en zonas específicas de la localidad: el sector comercial de la localidad se determina en centro comercial y en comercio puntual en zonas residenciales (7.17%) (Secretaría de Integración Social, 2021).  Se presenta alto impacto por el comercio en sectores como María Paz, Patio Bonito, Avenida de las Américas, Avenida Ciudad de Cali, Avenida 1 de mayo, entre otras, que mantiene alta presencia de vendedores formales e informales (Secretaría de Integración Social, 2021).	Secretaría de Integración Social. (2021). Estrategia Territorial Integral Social- ETIS Localidad 8. <a href="https://www.integracionsocial.gov.co/images/docs/2021/transparencia/ETIS_Localidad_8.pdf">https://www.integracionsocial.gov.co/images/docs/2021/transparencia/ETIS_Localidad_8.pdf</a>

**2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Concentración de proveedores	Según la información del reglamento interno de Corabastos se cuenta con 1875 locales de frutas y verduras, quienes pueden ser proveedores de AgroRescate.	Gerencia General, 2006
Influencia en precios	La oferta cambiante influye en el aumento del precio o en su disminución, también se considera la afectación por aspectos ambientales, de transporte, desastres naturales y orden público	Departamento Nacional de Planeación, 2012
Influencia en la calidad	Las frutas y hortalizas comercializadas a los expendios de comidas preparadas deben estar en condiciones aptas para consumo humano, sin comprometer la calidad sensorial ni microbiológica del producto, por tanto los proveedores deben reconocer estas características de calidad y rotar oportunamente la información en la plataforma	
Influencia en formas de pago	Se plantea que los proveedores pueden emplear nuevas formas de pago a través de la aplicación	
Influencia en plazos de entrega	Las condiciones de entrega se pueden concertar entre el cliente y el proveedor a través de la aplicación	
Estructura de canales de distribución	Las condiciones de entrega se pueden concertar entre el cliente y el proveedor a través de la aplicación	
Servicio de atención	La atención se realiza en la aplicación directamente por los proveedores, en caso de inquietudes se establece contacto directo	

**3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

<p>La amenaza de nuevos competidores en el mercado de comercialización de frutas y hortalizas descartadas en Corabastos es un factor determinante para AgroRescate. La creciente digitalización del comercio agroalimentario, el aumento de plataformas tecnológicas y las políticas gubernamentales que promueven la economía circular pueden incentivar la aparición de nuevos actores en el sector. A continuación, se analiza la amenaza de nuevos competidores a través de los factores identificados en la matriz de Porter, considerando el impacto específico en AgroRescate</p>		
Niveles de precios	<p>Los precios de frutas y hortalizas en Corabastos están altamente influenciados por la oferta y la demanda, además de factores climáticos y de logística. Según el Boletín de Abastecimiento No. 129, en diciembre de 2024, el Índice de Precios de Alimentos Agrícolas Comercializados en Corabastos (IPAAC) aumentó en un 5.4 %, impactando los costos de adquisición para comerciantes y consumidores finales (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2025). La existencia de mercados informales y mayoristas que ofrecen precios competitivos podría afectar la rentabilidad de AgroRescate. No obstante, la diferenciación del modelo de negocio basado en la reducción del desperdicio de alimentos puede mitigar parcialmente este riesgo.</p>	<p><a href="https://observatorio.desarrolleconomico.gov.co/mas/abastecimiento/informes">https://observatorio.desarrolleconomico.gov.co/mas/abastecimiento/informes</a></p>
Niveles de inversiones	<p>El desarrollo de una plataforma digital y la logística asociada requieren inversiones significativas en tecnología, almacenamiento y transporte. La aparición de nuevos competidores podría depender de su capacidad para acceder a financiamiento. No obstante, iniciativas como el Plan Nacional de Negocios Verdes (2022-2030) facilitan el acceso a capital para proyectos sostenibles, lo que podría generar más competencia para AgroRescate (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022)</p>	<p>•Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030. <a href="https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/plan-nacional-de-negocios-verdes/">https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/plan-nacional-de-negocios-verdes/</a></p>
Economías de escala	<p>Empresas establecidas con mayor capacidad de compra y distribución pueden reducir costos unitarios y ofrecer precios más bajos. AgroRescate enfrenta competencia de plataformas como Waruwa que presenta una cadena de suministro establecida y un servicio de venta a través de whatsapp. Según datos del Boletín de Abastecimiento No. 129, el abastecimiento de frutas frescas en Bogotá cayó un 2.1 % en diciembre de 2024, lo que puede influir en la competencia por la oferta disponible y favorecer a empresas con mayor infraestructura logística (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2025). La estrategia diferenciadora de AgroRescate basada en la economía circular podría atenuar esta desventaja (Ojeda-Beltrán, 2022)</p>	<p>•Ojeda-Beltrán, A. (2022). Plataformas tecnológicas en la Agricultura 4.0. Ciencia e Ingeniería en Sostenibilidad y Tecnología Aplicada, 3(1), 15-29. <a href="https://doi.org/10.17981/cesta.03.01.2022.02">https://doi.org/10.17981/cesta.03.01.2022.02</a></p> <p><a href="https://observatorio.desarrolleconomico.gov.co/mas/abastecimiento/informes">https://observatorio.desarrolleconomico.gov.co/mas/abastecimiento/informes</a></p>
Lealtad de los clientes	<p>El sector agroalimentario en Corabastos opera tradicionalmente a través de relaciones comerciales establecidas, lo que podría dificultar la adopción de una plataforma digital como AgroRescate. Sin embargo, la propuesta de valor basada en la reducción de costos para los compradores podría generar fidelización en clientes que buscan optimizar su abastecimiento (Contreras Fernández, 2021, Corabastos, 2023)</p>	<p>Contreras Fernández, Z. (2021). Principales aspectos que impiden las ventas por medio de comercio electrónico en la sección de verduras de Corabastos Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <a href="https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/42228/1/ZcontrerasPDF1.pdf">https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/42228/1/ZcontrerasPDF1.pdf</a></p>
Expertise acumulado	<p>Las empresas consolidadas en el comercio mayorista tienen experiencia en la negociación, almacenamiento y distribución de productos agroalimentarios. La falta de experiencia en estos aspectos podría ser una barrera para nuevos entrantes como AgroRescate, requiriendo estrategias de capacitación y alianzas estratégicas (Corabastos, 2023)</p>	<p>Corabastos (2024). Informe de gestión 2023. <a href="https://corabastos.com.co/inicio/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-GESTION-2023.pdf">https://corabastos.com.co/inicio/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-GESTION-2023.pdf</a></p>

**3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES**

<p>Acceso a los canales de distribución</p>	<p>Corabastos centraliza el abastecimiento de alimentos en Bogotá, lo que puede dificultar la entrada de nuevos competidores sin una relación establecida con los proveedores. Según el Boletín de Abastecimiento No. 129, el abastecimiento de verduras y hortalizas en Corabastos aumentó un 16.2 % en diciembre de 2024, lo que indica una mayor disponibilidad del producto y potenciales oportunidades de distribución para nuevos actores (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2025). Sin embargo, AgroRescate aprovecha el comercio electrónico para optimizar la comercialización de productos, diferenciándose de los modelos tradicionales de distribución (DNP, 2020).</p> <p>Corabastos ha diversificado sus canales de distribución mediante la implementación de plataformas digitales y el desarrollo de una aplicación que facilita la conexión entre productores, comerciantes y clientes finales. Esta estrategia busca optimizar la comercialización de productos, reducir intermediaciones y mejorar la eficiencia operativa (Corabastos, 2023). Según el informe de gestión de Corabastos, la distribución en la central se compone de tiendas de barrio (54 %), minimercados y supermercados (23 %), tiendas especializadas (9 %), Horeca (9 %) y demanda de hogares (5 %)</p>	<p>•Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020). CONPES 4012. POLÍTICA NACIONAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO. <a href="https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf">https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf</a></p>
<p>Barreras político legales</p>	<p>Las regulaciones sobre la comercialización agroalimentaria y el comercio electrónico pueden restringir la entrada de nuevos competidores. Leyes como la 1990 de 2019 y el Decreto 397 de 1995 establecen normativas estrictas para la distribución de alimentos, lo que podría beneficiar a AgroRescate al limitar la entrada de nuevos actores sin experiencia en el sector (Congreso de la República de Colombia, 2019)</p>	<p>•Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1990 de 2019. <a href="https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=85827">https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=85827</a></p>
<p>La amenaza de nuevos competidores para AgroRescate es significativa debido a la digitalización del comercio agroalimentario y la consolidación de grandes actores en el sector. Sin embargo, la propuesta de valor basada en economía circular, la existencia de barreras regulatorias y la adopción de tecnología pueden favorecer su posicionamiento frente a la competencia. Para fortalecer su ventaja competitiva, AgroRescate debe consolidar alianzas estratégicas con comerciantes de Corabastos y fortalecer su estrategia de diferenciación.</p>		

**4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

<p>La amenaza de productos sustitutos es un factor clave en la competitividad de AgroRescate dentro del mercado de comercialización de frutas y hortalizas descartadas en Corabastos. Esta amenaza se relaciona con la existencia de alternativas en el mercado, la preferencia de los consumidores, la evolución tecnológica en el sector, la diferenciación de productos y la estructura de precios en el mercado agroalimentario.</p>		
<p>Cantidad de productos sustitutos</p>	<p>El mercado agroalimentario en Bogotá cuenta con múltiples opciones de abastecimiento, desde supermercados y tiendas de barrio hasta plataformas digitales como Rappi y Waruwa. Estos canales de distribución representan una amenaza para AgroRescate, ya que ofrecen productos frescos, con mayor disponibilidad y logística optimizada. La expansión de estos canales ha reducido la dependencia de los compradores hacia mercados mayoristas tradicionales como Corabastos (DANE, 2025)</p>	<p>Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). Boletín semanal SIPSA (22 de febrero - 28 de febrero de 2025). <a href="https://www.dane.gov.co/files/operaciones/SIPSA/bol-SIPSAsemanal-22feb-28feb-2025.pdf">https://www.dane.gov.co/files/operaciones/SIPSA/bol-SIPSAsemanal-22feb-28feb-2025.pdf</a></p>
<p>Aceptación de productos sustitutos</p>	<p>Los consumidores suelen preferir frutas y hortalizas con estándares estéticos altos, lo que limita la aceptación de productos que presentan imperfecciones aunque sean aptos para el consumo. No obstante, el concepto de economía circular y el aprovechamiento de alimentos han ganado visibilidad en políticas públicas y programas gubernamentales. A pesar de ello, persiste una barrera cultural significativa, especialmente en sectores con mayor poder adquisitivo que prefieren comprar en supermercados y grandes superficies en lugar de mercados mayoristas (Ministerio de Agricultura, 2024)</p>	<p>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2024). Informe sobre el mercado de productos agroalimentarios en Colombia. <a href="https://www.minagricultura.gov.co">https://www.minagricultura.gov.co</a></p>

**4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Tecnología de productos sustitutos	El sector agroalimentario ha experimentado una transformación digital con la integración de tecnologías avanzadas en la distribución y comercialización de alimentos. Empresas como Frutaria han implementado sistemas de trazabilidad, análisis de datos y optimización logística, lo que mejora la eficiencia en el abastecimiento y representa una amenaza para AgroRescate. Para mantenerse competitivo, AgroRescate debe fortalecer su infraestructura tecnológica y su estrategia digital (Ojeda-Beltrán, 2022)	Ojeda-Beltrán, A. (2022). Plataformas tecnológicas en la Agricultura 4.0: Una mirada al desarrollo en Colombia. Ciencia e Ingeniería en Sostenibilidad y Tecnología Aplicada, 3(1), 15-29. <a href="https://doi.org/10.17981/cesta.03.01.2022.02">https://doi.org/10.17981/cesta.03.01.2022.02</a>
Diferenciación de productos sustitutos	A diferencia de otros actores en el mercado, AgroRescate ofrece una propuesta de valor basada en la reducción del desperdicio de alimentos y la sostenibilidad. Sin embargo, este diferencial debe ser respaldado por certificaciones de calidad y campañas de concienciación que fomenten la aceptación del consumidor. La diferenciación es un aspecto clave para minimizar la amenaza de sustitución y consolidar su modelo de negocio (FAO, 2024)	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2024). Estrategias para la reducción del desperdicio de alimentos y seguridad alimentaria. <a href="https://www.fao.org/publications">https://www.fao.org/publications</a>
Nivel de precios de productos sustitutos	Los productos sustitutos pueden ser más accesibles a nivel logístico y financiero, especialmente en mercados informales y supermercados que aplican estrategias de precios bajos. Sin embargo, AgroRescate puede contrarrestar este factor optimizando su estructura de costos, promoviendo compras al por mayor y ofreciendo incentivos a sus clientes. La estabilidad en los precios de los productos agrícolas es crucial para la competitividad de AgroRescate (DNP, 2025)	Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2025). Política para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en Colombia. <a href="https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad%20Avances_Politica_para_prevenicion_reduccion_de_perdidas_desperdicios_alimentos.pdf">https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-crecimiento-verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad%20Avances_Politica_para_prevenicion_reduccion_de_perdidas_desperdicios_alimentos.pdf</a>

**5. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

La competencia en el sector de comercialización de frutas y hortalizas en Bogotá es significativa debido a la presencia de actores tradicionales y digitales.		
Número de competidores	Número de competidores: Existen múltiples plataformas digitales y mercados físicos en Corabastos que ofrecen productos similares, generando alta competencia para AgroRescate.	<p>Plataformas digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Waruwa: Facilita la conexión entre agricultores y diversos compradores, como restaurantes y supermercados, promoviendo la inclusión financiera y la sostenibilidad.</li> <li>-Mucho: Ofrece un mercado personalizado para conectar a consumidores urbanos con productos frescos y poco comunes de regiones remotas.</li> <li>-Merqueo <a href="https://merqueo.com/bogota/superahorro">https://merqueo.com/bogota/superahorro</a></li> <li>-SiembraCo <a href="https://co.siembraco.com/">https://co.siembraco.com/</a></li> <li>-VituAbastos <a href="https://virtuabastos.com/video/mira-nuestro-video-que-es-virtuabastos/6641">https://virtuabastos.com/video/mira-nuestro-video-que-es-virtuabastos/6641</a></li> <li>-Rappi</li> <li>-FRUVERHOME <a href="https://fruverhome.co/categoria-producto/frutas-frescas/">https://fruverhome.co/categoria-producto/frutas-frescas/</a></li> <li>-<a href="https://www.fruxed.com.co/">https://www.fruxed.com.co/</a></li> </ul> <p>Supermercados y Grandes distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exito</li> <li>-Carulla</li> <li>-Olimpica</li> <li>-Alkosto</li> </ul>
Tamaño de competidores	Empresas consolidadas cuentan con mayor capacidad logística y financiera. No obstante, AgroRescate se diferencia al enfocarse en la economía circular y la reducción del desperdicio de alimentos, lo que mitiga parcialmente este impacto (Contreras Fernández, 2021).	Contreras Fernández, Z. (2021). Principales aspectos que impiden las ventas por medio de comercio electrónico en la sección de verduras de Corabastos Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <a href="https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/42228/1/ZcontrerasPDF1.pdf">https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/42228/1/ZcontrerasPDF1.pdf</a>
Nivel de posicionamiento de competidores	Los competidores establecidos ya cuentan con confianza en el mercado, lo que representa una barrera de entrada para AgroRescate. Sin embargo, su enfoque en precios accesibles y sostenibilidad puede generar una ventaja competitiva a mediano plazo (Informe de Gestión Corabastos, 2023).	Corabastos (2023). Informe de gestión 2023. <a href="https://corabastos.com.co/inicio/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-GESTION-2023.pdf">https://corabastos.com.co/inicio/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-GESTION-2023.pdf</a>