



**Creación de la empresa de batidos y ensaladas “Diffruta” saludables y con
sentido social en la ciudad de Bogotá**

Germán Fernando Puentes Amar

Jaime Luis Mercado Carpio

Javier Orlando Murcia Peña

Universidad EAN

Facultad de Administración finanzas y ciencias económicas

Maestría en administración de empresas MBA

Bogotá, Colombia

13/09/2023

**Creación de la empresa de batidos y ensaladas “Diffruta” saludables y con
sentido social en la ciudad de Bogotá**

Germán Fernando Puentes Amar

Jaime Luis Mercado Carpio

Javier Orlando Murcia Peña

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en administración de empresas MBA

Director (a):

Diana González Santos

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración finanzas y ciencias económicas

Maestría en administración de empresas MBA

Bogotá, Colombia

13/09/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad,mes.año

Resumen

En el presente trabajo de grado, abordaremos los distintos pasos o etapas para la creación de una empresa desde cero, en este caso “Diffruta”. La idea nos surgió como equipo de trabajo al ver el impacto que la pandemia dejó en la población mundial, donde la alimentación jugó un papel importante en la salud de las personas, y luego se generó un deseo popular por alimentarse mejor. Esto anteriormente mencionado, se evidencia en las nuevas tendencias de consumo del mercado, en donde la tendencia a lo saludable se volvió primordial en las familias capitalinas, y colombianas, en donde el consumo de frutas y verduras entre 2022 y 2023, y como bien lo indica el experto Jhon Bernal, en la revista alimentos, el aumento del precio de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas ha abierto una nueva puerta para el consumo de batidos, frutas y verduras en Colombia. Adicionalmente, el daño que dejó el COVID en la economía fue muy grande, por lo que de estas dos premisas nos nació la intención de poder ofrecer alimentos naturales y saludables, además de ayudar a dinamizar la economía de la ciudad por medio de este emprendimiento. El propósito principal, es poder crear desde sus cimientos toda la idea de negocio, pasando desde el tipo de cliente, los productos ofrecidos, hasta las cifras que demostrará, la sostenibilidad del proyecto en el futuro. Para lograr el objetivo planteado, se utilizó una metodología de investigación mixta con la aplicación de instrumentos tales como entrevistas y encuestas que permitieron obtener los insights necesarios para la validación del modelo de negocio.

Palabras clave: Emprendimiento, creación de empresa, saludable, sostenible, economía.

Abstract

In this degree project, we will address the different steps or stages for creating a company from scratch, in this case “Diffruta”. The idea came to us as a work team when we saw the impact that the pandemic left on the world population, where food played an important role in people's health, and then a popular desire to eat better was generated. This previously mentioned is evident in the new consumer trends in the market, where the trend towards healthy things has become essential in capital and Colombian families, where the consumption of fruits and vegetables between 2022 and 2023, and as well According to expert Jhon Bernal, in the food magazine, the increase in the price of alcoholic and non-alcoholic beverages has opened a new door for the consumption of smoothies, fruits and vegetables in Colombia. Additionally, the damage that COVID left on the economy was very great, so from these two premises the intention was born to be able to offer natural and healthy foods, in addition to helping to boost the city's economy through this venture. The main purpose is to be able to create the entire business idea from its foundations, going from the type of client, the products offered, to the figures that will demonstrate, the sustainability of the project in the future. To achieve the stated objective, a mixed research methodology was used with the application of instruments such as interviews and surveys that allowed obtaining the necessary insights for the validation of the business model.

Keywords: Entrepreneurship, business creation, healthy, sustainable, economy

Tabla de Contenido

Listado de Figuras.....	11
Listado de Tablas	12
Introducción.....	13
<i>Antecedentes de la idea de negocio</i>	<i>13</i>
<i>Problemática.....</i>	<i>16</i>
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
<i>Estructura del proyecto.....</i>	<i>19</i>
Naturaleza del proyecto	20
<i>Origen y fuente del negocio.....</i>	<i>20</i>
<i>Mapa de empatía</i>	<i>21</i>
<i>Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible</i>	<i>22</i>
Aliados clave.....	23
Actividades y procesos.....	23
Propuesta de valor.....	23
Relacionamiento.....	23
Segmento de clientes.....	24
Recursos.....	24
Productos y servicios.....	24
Canales.....	24

Costos ambientales.	25
Costos.	25
Costos sociales.	25
Beneficios ambientales.	25
Ingresos.	26
Beneficios sociales.	26
<i>Objetivos a corto plazo</i>	26
<i>Objetivos a mediano plazo</i>	26
<i>Objetivos a largo plazo</i>	27
<i>Estado actual del negocio</i>	27
<i>Descripción de productos y servicios</i>	27
<i>Producto - servicio</i>	29
<i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i>	29
Nombre	29
Logo	30
<i>Potencial del mercado en cifras</i>	31
<i>Ventaja Competitiva</i>	33
Análisis del Sector	35
<i>Análisis del entorno (fuerzas, oportunidades, amenazas y competidores que impactan el negocio)</i> ...	35
Primera fuerza: Poder de negociación de los clientes.	36
Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores.	36
Tercera fuerza: Amenaza de nuevos competidores entrantes.	37
Cuarta fuerza: Amenaza de productos sustitutos.	39

Quinta fuerza: Rivalidad entre los competidores.....	41
Oportunidades y amenazas de viabilidad.	42
<i>Análisis del entorno (Análisis Pestel)</i>	<i>43</i>
Aspecto económico.	43
Aspecto sociocultural.	44
Aspecto político.....	45
Aspecto tecnológico.	45
Aspecto legal.	46
Oportunidades y amenazas.....	46
Validación e Investigación de Mercado.....	47
<i>Validación</i>	<i>47</i>
<i>System Mapping del modelo de negocio</i>	<i>49</i>
<i>Formato de entrevistas</i>	<i>51</i>
<i>Resultados, aprendizajes y conclusiones del modelo de negocio</i>	<i>51</i>
Entrevista al experto en sostenibilidad.	51
Entrevista al aliado estratégico.	52
Entrevista a los empresarios.	53
Entrevista al experto técnico.....	54
Entrevista a clientes potenciales.	54
<i>Validación de la propuesta de negocio</i>	<i>57</i>
Entrevista a experto en sostenibilidad.....	57
Entrevista a expertos técnicos.	58
Entrevista a empresarios.....	60
Entrevista A Clientes Potenciales	61

Estrategia y Plan De Introducción De Mercado..... 63

<i>Objetivos de mercadeo</i>	<i>63</i>
<i>Estrategias de mercadeo</i>	<i>64</i>
<i>Estrategias de producto.....</i>	<i>65</i>
<i>Estrategias de servicio</i>	<i>66</i>
<i>Estrategias de distribución.....</i>	<i>67</i>
<i>Estrategias De Precio - Modelo De Ingreso.....</i>	<i>69</i>
<i>Estrategias de comunicación y promoción</i>	<i>69</i>
<i>Presupuesto De Marketing Mix</i>	<i>71</i>

Aspectos técnicos 72

<i>Objetivo De Producción.....</i>	<i>72</i>
<i>Diagrama de flujo de procesos</i>	<i>73</i>
<i>Plan de producción</i>	<i>74</i>
<i>Modelo de gestión integral de producción.</i>	<i>75</i>
<i>Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>75</i>
<i>Proceso de investigación y desarrollo.....</i>	<i>75</i>
<i>Capacidad instalada</i>	<i>76</i>

Aspectos Financieros..... 79

<i>Proyección de venta anual.....</i>	<i>79</i>
<i>Costo de producción</i>	<i>80</i>
<i>Costos asociados.....</i>	<i>82</i>

	10
<i>Solicitud de crédito</i>	84
<i>Interpretación de indicadores</i>	84
Aspectos organizacionales y legales	85
<i>Misión</i>	85
<i>Visión</i>	85
<i>Estructura de la organización</i>	86
<i>Esquema de la organización empresarial</i>	87
<i>Cargos, funciones y perfiles</i>	88
<i>Tabla 15. Cargos, funciones y perfiles</i>	88
<i>Gobierno Corporativo</i>	89
<i>Aspectos legales</i>	94
<i>Enfoque de Diffruta hacia la sostenibilidad</i>	96
<i>Dimensión Social</i>	96
<i>Dimensión Ambiental</i>	96
<i>Dimensión Económica</i>	97
<i>Dimensión de Gobernanza</i>	97
Conclusiones y aprendizajes	98
Listado de Anexos	101
Referencias	114

Listado de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.	21
Figura 2 Lienzo de modelo de negocio.....	22
Figura 3. Logo Diffruta.....	30
Figura 4. Localización.	31
Figura 5. Alimentos población.....	32
Figura 6. Alimentos preferidos por la gente.	32
Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter	35
Figura 8. Participación sector alimenticio PIB.	39
Figura 9. Carta básica Cosechas.	40
Figura 10. Variación del PIB.	44
Figura 11. System Mapping.....	50
Figura 12. Diagrama de procesos.....	73
Figura 13: Instrumento Brix	76
Figura 14. Equipo de medición de pH en fruta, verdura y proteínas.	76
Figura 15: Organigrama.....	86
Figura 16. Pilares del gobierno corporativo.....	90

Listado de Tablas

Tabla 1. Composición de alimentos colombianos.....	28
Tabla 2 Objetivos de producción.	72
Tabla 3 Modelo de gestión integral de producción	75
Tabla 4. Licuadora Blending.....	77
Tabla 5. Armario de refrigeración.....	77
Tabla 6. Mesa refrigerada	78
Tabla 7. Mesa de acero inoxidable.....	78
Tabla 8. Computador con caja registradora y datafono	79
Tabla 9. Proyección de ventas anual.	80
Tabla 10. Costo de producto	81
Tabla 11. Costo de producción anual.....	82
Tabla 12. Costo de inversión.....	83
Tabla 13. Gasto administrativo.	84
Tabla 14. Resultados de la simulación.....	85
Tabla 15. Cargos, funciones y perfiles.....	88
Tabla 16: Aspecto legales.	94

Introducción

Antecedentes de la idea de negocio

Desde marzo de 2020. El COVID-19 supuso un riesgo para la vida de las personas y de la economía mundial. Desde ese año, hasta hoy 2023, se perdieron como consecuencia, muchas vidas y empleos en todo el mundo, y la salud de las personas se vio impactada por la pandemia. Así mismo, la producción de alimentos se vio afectada y el crecimiento de los sectores económicos se estancó en unos niveles sin precedentes.

Según un informe de las Naciones Unidas (2022), se ha presentado un cambio notable en las rutinas y comportamientos de las personas en respuesta a desafíos globales de salud. Esto ha llevado a una mayor consciencia del cuidado en la salud y, en particular, en la alimentación. El consumo de bebidas alcohólicas y azucaradas ha disminuido desde el inicio de la vacunación. Las prioridades se han recalibrado hacia estilos de vida más saludables: trabajar desde casa, compartir en familia, practicar deporte y adoptar una alimentación equilibrada.

En el contexto colombiano, estos cambios adquieren especial relevancia dada la preocupación por problemas de salud como la obesidad y el sobrepeso. La población ha comenzado a hacer ajustes significativos en su dieta, optando cada vez más por la ingesta de frutas y verduras. Esta tendencia fortalece el porcentaje de viabilidad de modelos de negocio como Diffruta, que busca promover hábitos alimenticios saludables en la comunidad.

Así mismo, este deseo de cuidarse a sí mismo, motivó a la gente por cuidar su planeta también, por ello, el reciclaje y la reutilización de empaques se convirtió en una nueva tendencia a nivel mundial. En esta misma línea, las Naciones Unidas (2022), hicieron especial énfasis en que la falta de estrategias de pedagogía en el manejo y reciclaje de los residuos ha agudizado la contaminación del aire y de los afluentes de agua, el aumento de

emisiones de gases invernadero, y, en consecuencia, ha potenciado las enfermedades generales en la población a nivel mundial.

Por otra parte, el Departamento de Salud de los Estados Unidos (2022), afirma que hay un claro beneficio en el uso de materiales como cartón que demoran en descomponerse 24 horas, mitigando el daño al medio ambiente. También indican que el plástico reutilizable podría ayudar a solventar el impacto de materiales contaminantes, si las empresas fomentan prácticas que impulsen la reutilización de estos.

Adicionalmente, las consecuencias de los residuos contaminantes, ha impactado a las mujeres en mayor medida en cuanto a su salud y la de sus bebés, por culpa, y como expresan la Organización Mundial de la Salud (2022), de ahora en adelante, la OMS, por químicos tóxicos que provienen del plástico, y que agregando si son de comunidades vulnerables, no tendrán como protegerse de estos, siendo casi que el 99% de la población respira aire que excede los límites de calidad que recomienda la OMS.

Por esto anterior, la OMS, ha pedido que se tomen estrategias para mejorar la “gestión de los residuos industriales, reducir la incineración de residuos, cambiar el uso de materiales altamente contaminantes, por otros que mitiguen el impacto en el medio ambiente, y fortalecer estrategias de reciclaje” (OMS, 2022).

Pero, la pandemia del COVID 19 no solo dejó daños y cambios en la manera en que las personas veían los temas de salud y salubridad, también hubo un efecto, en su mayor medida negativo, sobre la economía mundial.

El confinamiento y el freno a las actividades económicas, y otras medidas restrictivas que tomó el gobierno durante 20, 2021 y 2022, trajo consigo aumento en la inflación, un dólar más caro, pérdida de empleo entre otros, afectando en mayor medida a los más desfavorecidos y vulnerables, teniendo un alto impacto social en comunidades. Esta coyuntura, según el DANE (2022), produjo que se aumentara la brecha entre hombres y mujeres para acceder a un empleo justo, donde ellas han visto su calidad de vida impactada

negativamente, a causa de la falta de oportunidades para acceder a algún trabajo que les permita, junto a sus hijos llevar una vida digna.

Adicionalmente, no solo los hogares colombianos vieron perjudicados sus ingresos y su estilo de vida, los agricultores y campesinos también vieron como el consumo de alimentos se frenó en seco, ya que las personas al perder su empleo o ver reducido su salario como consecuencia de las medidas del gobierno para enfrentar la pandemia, gastaban menos dinero, y entraron en un estado total e ahorro y austeridad. A esto también se le debe agregar que, y según CEPAL “con la entrada en vigor del TLC en 2012, se eliminaron la mayoría de los aranceles sobre los productos agropecuarios” (CEPAL, 2017), y esto hoy en día, no ha cambiado, por lo que los agricultores colombianos han visto afectados sus ingresos y posibilidad de desarrollar y mejorar su calidad de vida. Siendo que ellos tienen productos de alta calidad y naturales, aquí a oportunidad para incentivar la producción nacional de frutas y verduras.

En conclusión, hemos visto otras marcas que hacen parte de este sector económico, si bien tienen una línea de negocio basada en mezclas de frutas y verduras, no han pensado en temas como la reutilización de los recipientes, o la inclusión de madres cabeza de hogar que necesitan apoyo e incentivo económico, además, que siendo empresas extranjeras, en su misión y visión solo está el propósito de “acrecentar el número de sus puntos de venta y ser sostenibles (en cuanto a lo económico) pero para la gente que compre la franquicia” más no con objetivos medioambientales o sociales.

Esto nos motiva a proponer la creación de un modelo de negocio que oferte batidos y productos saludables y nutritivos a base de frutas de producción nacional a un precio accesible, utilizando ingredientes de alta calidad y enfocándonos en la sostenibilidad y la responsabilidad social., que aporte a mejorar la calidad de vida de las personas y que proteja el medio ambiente, además de contribuir a impulsar la economía local, brindando un empleo digno a madres cabeza de hogar y al mismo tiempo de aportarle algo a productores de alimentos y de empaques nacionales que en su visión y misión, compartan nuestra idea de

proteger el planeta, dándole un valor agregado y un uso responsable a cada elemento que hace parte del producto final.

Con este proyecto buscamos ir en línea de los ODS #8 que es “trabajo decente y crecimiento económico” (Naciones Unidas, 2022), el #12, que es “producción y consumos responsables” (Naciones Unidas, 2022), y el #5 que es “Igualdad de género” (Naciones Unidas, 2022).

Problemática

Siguiendo la línea de nuestras motivaciones, podemos ver y como lo expresa la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, los alimentos ultra procesados o más conocidos como UPF como “las sodas, el alcohol, las bebidas deportivas, entre otras, han afectado la salud de las personas, muchas veces por desconocimiento de estas en la adquisición y consumo responsable.” (FAO, 2022).

Los productos de Diffruta estarían libres de sellos de advertencia nutricional, ya que, al ser productos naturales en cantidades medidas, contendrán nutrientes esenciales para el cuerpo, como vitaminas, minerales, fibra y proteínas. Consumir alimentos con sellos de advertencia con frecuencia puede aumentar el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes, la hipertensión y enfermedades cardiovasculares. Por lo tanto, optar por alimentos sin sellos de advertencia y en su lugar elegir opciones más saludables puede ayudar a prevenir estas enfermedades y a mantener una buena salud en general. (Organización Panamericana de la Salud, 2023)

Es por ello, que es importante que las personas conozcan que compran y consumen, y como esto afectará su salud a corto, mediano y largo plazo. Este es nuestro usuario objetivo, la persona que quiere saber cómo alimentarse bien, pero que en algunas ocasiones no sabe cómo hacerlo. Es importante, que, por medio de los objetivos y estrategias, lograr atraer a la mayor cantidad de gente posible, para masificar nuestra visión y misión sostenibles.

Según indican las Naciones Unidas, el impacto ambiental más grande “en los alimentos se producen en su fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), los hogares influyen en estos impactos a través de sus hábitos y elecciones dietéticas. Esto, en consecuencia, afecta el medio ambiente.”

En esta misma línea, la ONU ha confirmado que el uso indiscriminado del plástico durante la pandemia generó el colapso de los sistemas de reciclaje a nivel mundial, y si esto continua así, “el 70% de este material irá al océano y vertederos”, y otro “12% terminará siendo incinerado” contaminando el aire, afectando la salud de todos. (Naciones Unidas, 2022).

En adición, ellos indican que “el sector de la alimentación representa alrededor del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero en la producción de envases y recipientes.” (Naciones Unidas, 2022).

Igualmente, la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) (2022), indica que el agro colombiano, presentó un retroceso de 1.2% en la participación en las industrias, y del 0.1% en producción solo en los primeros tres meses del 2022, sobre todo por el aumento de las importaciones, que en muchos casos son de productos que Colombia también cultiva. Esto representa una oportunidad de Colombia para fortalecer y acelerar el suministro de alimentos del campo a lo largo y ancho del territorio nacional.

Así mismo, según el DANE (2022), para el trimestre abril - junio 2022, la tasa de desempleo para las mujeres fue 14,0% y para los hombres 8,9%, resaltando una brecha de 5.1% entre la tasa de desempleo entre hombres y mujeres.

Por ello aquí vemos un problema a resolver y una oportunidad de incluir a las personas de la ciudad, para que sean agentes de cambio junto con nosotros. Para ello, queremos hacerlas parte del desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza. (ODS #8).

Igualmente vemos una oportunidad para aplicar instrumentos potenciar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr la creación de empleo y la promoción de los productos locales. (ODS #12).

Por último, con una brecha en la desigualdad en la tasa de empleabilidad de mujeres frente a hombres en Colombia, hemos identificado una oportunidad donde se pueda emplear principalmente a mujeres en este proyecto. Al tiempo que iríamos alineados a trabajar en las estrategias propuestas en el ODS # 5.

Objetivos

Objetivo general

- Diseño del modelo de negocio de batidos y ensaladas a base de fruta “*diffruta*”, con sentido social y sostenible, para contribuir con el desarrollo y recuperación de la economía local, la protección al medio ambiente y la salud de las personas pos-pandemia.

Objetivos específicos

- Construir un marco de venta sostenible que integre prácticas ecológicas y sociales, centrado en la comercialización de productos derivados de frutas cultivadas a nivel nacional.
- Informar a los consumidores sobre los procesos y métodos de producción de productos a base de fruta, con el fin de aumentar su comprensión de los beneficios para la salud, evaluado mediante encuestas, con al menos el 80% de los compradores de Diffruta en cada mes.

- Diseñar y validar un plan estratégico para Diffruta que contemple la expansión, diversificación y robustecimiento del modelo de negocio, especificando el alcance de la empresa, la operatividad y las tácticas de consolidación en el mercado.
- Realizar un análisis profundo que permita posicionar a Diffruta como competidor a la altura de otros en el ámbito nacional, de alimentos saludables y sostenibles, con un enfoque en la generación de empleo y el fomento al desarrollo sostenible.

Estructura del proyecto

En este documento surge un proyecto innovador que busca entrar al mercado con una propuesta de valor única y novedosa. La estructura del proyecto es clara y concisa, comenzando con una lista de figuras y tablas al comienzo del documento.

En la introducción, se presenta la naturaleza del proyecto y se realiza un análisis detallado del sector. Se incluyen ejemplos claros de presentación de figuras y tablas para que el proyecto sea fácilmente comprensible.

Luego, se lleva a cabo una validación e investigación de mercado, donde se analiza detalladamente la respuesta del cliente a la propuesta de valor. Se realiza un estudio piloto de mercado para medir la aceptación del proyecto y recoger datos relevantes en tiempo real.

Con los resultados del estudio piloto, se desarrolla una estrategia y plan de introducción al mercado. Los aspectos técnicos, organizacionales y legales son analizados minuciosamente para asegurarse de que el proyecto sea implementado de manera efectiva y sin contratiempos. Los aspectos financieros también son incluidos en el análisis para garantizar que el proyecto sea viable económicamente y se asegure su sostenibilidad a largo plazo.

Enfocándose en la sostenibilidad, se asegura de que el proyecto sea no solo un éxito como modelo de negocio, sino que también sea beneficioso para el medio ambiente y la sociedad en general.

Finalmente, el trabajo cierra con las conclusiones y las referencias utilizadas en la investigación, logrando establecer un modelo de negocio exitoso y viable para el mercado.

Naturaleza del proyecto

Origen y fuente del negocio

Durante la pandemia del COVID-19, se ha identificado una tendencia en la búsqueda de productos naturales y saludables que aporten vitaminas, minerales y proteínas esenciales para fortalecer el sistema inmunológico y prevenir enfermedades. Es así como los batidos de fruta y productos a base de fruta han tomado gran relevancia por su capacidad para resolver esta problemática de manera natural.

Sin embargo, la crisis del COVID-19 también ha tenido un impacto negativo en la economía mundial, la producción de alimentos y la salud de las personas. La falta de estrategias en la gestión de residuos ha empeorado la contaminación del aire y el agua, y ha potenciado enfermedades a nivel global.

Ante esta situación, se ha identificado la necesidad de fomentar la producción nacional de frutas y verduras, y promover empresas que aporten a mejorar la calidad de vida de las personas, proteger el medio ambiente y contribuir a impulsar la economía local. Además, es necesario apoyar a los agricultores colombianos, quienes han visto afectados sus ingresos y su calidad de vida durante la pandemia, a pesar de tener productos de alta calidad y naturales.

Este proyecto busca alinear con los ODS #8, #12 y #5, que son trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumos responsables, e igualdad de género,

respectivamente. De esta manera, se busca no solo ofrecer productos naturales y saludables a las personas, sino también contribuir al desarrollo sostenible del país y mejorar la calidad de vida de los productores locales.

Mapa de empatía

La siguiente ilustración muestra el mapa de empatía. En él, se plasmaron las características del cliente potencial para Difffruta. Este se enfocó en 4 aspectos principales: ¿Qué piensa y siente el cliente?, en su cotidianidad y día a día ¿Qué ve? y ¿Qué oye?, además a lo largo de su vida ¿Qué dice y hace?, y finalmente los esfuerzos a los que es sometido y los resultados que espera del negocio.

Figura 1 Mapa de empatía.



Fuente: Elaboración Propia

Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

Para el diseño de modelo de negocio sostenible, se utilizó la herramienta de “lienzo de modelo de negocio sostenible”, el cual está dividido en 14 cuadrantes, cada uno con un componente específico. Este modelo permitirá explorar las dimensiones que lo conforman, desde la visión y estrategia hasta la relación con los clientes, pasando por la innovación, la gestión de recursos, los aspectos sociales y ambientales, entre otros. Con esta herramienta, Diffruta podrá diseñar un modelo de negocio equilibrado y sostenible, que le permita ofrecer productos saludables y de calidad, a la vez que genera un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Figura 2 Lienzo de modelo de negocio.



Fuente: Elaboración Propia

Aliados clave.

En este componente encontramos a los campesinos colombianos, quienes suministrarán toda la fruta y verdura necesaria para fabricar los jugos, batidos y ensaladas a ofrecer. Igualmente, se ubicaron las plazas de mercado de la ciudad como proveedor de esta misma materia prima.

Por otro lado, se encuentran las entidades financieras, que nos darán crédito en caso de que sea necesario, y de proveer al negocio otros medios de pago diferentes al dinero en efectivo, para que las personas paguen con el medio que tengan a la mano. Finalmente, en los aliados se ubicaron los proveedores de productos industriales, quienes suministrarán bolsas, empaques, envases y recipientes en general para poder vender los productos según lo que la gente solicite.

Actividades y procesos.

Aquí, el principal proceso y actividades detectado es la continua capacitación de las empleadas en temas nutricionales, promoción y publicidad, para mantener el negocio a la vanguardia y permitiendo a la organización dar respuesta al dinamismo del mercado de manera oportuna y eficiente.

Propuesta de valor.

La propuesta de valor de Diffruta es crear una forma diferente de alimentarse, y que esta sea sana, lúdica, dinámica y enriquecedora para el cliente.

Relacionamiento.

El contacto directo con el cliente es lo más importante, saber lo que necesita, lo que más le gusta, pero que esto no sea a cualquier costo, sino que esté bien guiado e informado de lo que compra y consume. En adición, esto traerá buena reputación a la marca y creará fidelización por parte del consumidor gracias a sus buenas prácticas.

Las redes sociales también pueden ser utilizadas para interactuar con los clientes y conocer sus necesidades y demandas. Además, pueden ser utilizadas para fidelizar a los clientes y mantenerlos informados sobre novedades y promociones.

Segmento de clientes.

Entre los clientes se encuentran las personas naturales, quienes son los usuarios de a pie y recurrentes, los usuarios con condiciones de sobrepeso, a quienes se les ofrecerán las mejores opciones para que no vean afectada su salud, las personas de edad avanzada, con diabetes, y público en general que se vea interesado en este tipo de producto natural y del campo, para que mejoren su alimentación, y encuentren en las frutas y verduras una forma sana de alimentarse.

Recursos.

Los recursos principales de Diffruta, son las madres cabeza de hogar, quienes tendrán contacto directo con el consumidor, y llevarán a buen fin las preparaciones solicitadas. También está la infraestructura ofrecida por la marca, donde los equipos y espacios, deben responder correctamente para una operación continua, cómoda y eficiente. Finalmente, en los recursos, se ubicó la materia prima como las frutas y verduras, que, sin ellas, Diffruta no puede existir, ya que son el insumo principal.

Productos y servicios.

Luego de la validación y las encuestas, se definieron 3 productos principales a ofrecer: Jugos a base de fruta, batidos y ensaladas de frutas. Así, damos más variedad y opciones que los clientes y entrevistados han expresado sería bueno ofrecer para atraer mayor público y potenciar el deseo de la marca de ofrecer productos frescos, naturales y con todo el valor nutricional.

Canales.

Los principales canales de comunicación definidos para la marca serán canal B2C, marketing digital, y los locales físicos, en donde se evitará no generar publicidad en volantes o medios físicos, para ayudar a reducir el gasto de papel y tinta, y que estos

canales sean más respetuosos con el medio ambiente. Las redes sociales pueden ser utilizadas como un canal de distribución para promocionar y vender los productos. Algunas redes sociales, como Instagram y Facebook, ofrecen opciones de compra directa en la plataforma.

Costos ambientales.

Ningún emprendimiento o negocio es 100% sostenible medioambientalmente, por ello, el mayor costo ambiental que se encontró es el consumo energético producido por la operación del negocio en cuanto a la energía consumida por equipos e iluminación de los locales.

Costos.

Entre los costos se ubicaron los gastos en publicidad general y producida en los distintos medios y canales, la planeación, desarrollo e implementación del negocio en todas sus líneas, que permitirán promover y hacer funcionar toda la estructura de la marca, pero que según se presupuesta, estos costos se subsanarán con la operación.

Costos sociales.

La marca se enfocó en los ODS trabajo decente e igualitario, por lo que los esfuerzos están centrados en contratar a madres cabeza de hogar y cerrar la brecha existente entre mujeres y hombres, donde ellas tienen menos participación en el mercado laboral, sin embargo, esta visión tiene un costo, y es que la mano de obra masculina se descarta en el modelo de negocios.

Beneficios ambientales.

Entre los beneficios, se encontraron 2 principales los cuales son la disminución de la huella de carbono, gracias al fomento de la reutilización de recipientes y el uso de elementos renovables y biodegradables que ayuden a mitigar el impacto sobre el planeta y las comunidades que lo habitan.

Ingresos.

Los ingresos están centralizados en la comercialización de los jugos, batidos y ensaladas de frutas, potenciados por ofrecer espacios agradables para los clientes, donde puedan disfrutar sus alimentos cómodamente.

Beneficios sociales.

Entre los beneficios sociales que Diffruta ofrece, se encuentran la prevención de enfermedades cardiovasculares, por medio del correcto y responsable consumo de frutas, la promoción de conocimiento nutricional, donde las personas podrán conocer las características nutricionales de los alimentos que consumen, y la inclusión social, gracias al apoyo de las madres cabeza de hogar y su formación y desarrollo de conocimientos y talento.

Objetivos a corto plazo

- Diseñar un modelo de negocio que aporte a mejorar la calidad de vida de las personas y proteja el medio ambiente.
- Contribuir a impulsar la economía local brindando empleo digno a madres cabeza de hogar y aportando algo a productores de alimentos y empaques nacionales que compartan su idea de proteger el planeta.
- Ofrecer un producto sostenible desde la materia prima con la que se elabora el batido hasta los recipientes que los contienen.
- Incluir a los clientes en el proceso, orientándolos en el manejo y elección de los alimentos.

Objetivos a mediano plazo

- Fortalecer la empresa para que pueda seguir creciendo y expandiéndose.
- Aumentar la producción y diversificar los productos.
- Aumentar la cantidad de empleados, brindando más oportunidades de trabajo a madres cabeza de hogar.

- Lograr una mayor inclusión de productores y empaques nacionales en su cadena de suministro.
- Fortalecer el modelo de negocio con procesos de validación e innovación abierta.

Objetivos a largo plazo

- Ser una empresa líder en el mercado de alimentos saludables y sostenibles.
- Expandirse a nivel nacional y promover el uso de materiales reciclables en la producción de alimentos.
- Mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables a través de la generación de empleo y el desarrollo sostenible.
- Contribuir significativamente a la lucha contra el cambio climático y la reducción de la contaminación ambiental.
- Ser un modelo empresarial de éxito en el que se demuestre que es posible ser sostenible y rentable al mismo tiempo.

Estado actual del negocio

Diffruta es un modelo de negocio comprometida con la economía circular, el eco diseño y la biomimesis en la creación y validación de su modelo de negocio. Su propósito es mejorar la calidad de vida de las personas, proteger el medio ambiente y dinamizar la economía local a través de la oferta de empleo digno para madres cabeza de familia y el apoyo a productores locales de alimentos y envases. La empresa busca crear un producto sostenible desde la selección de la materia prima hasta el diseño del empaque, concientizando a los clientes sobre el consumo responsable y ofreciendo una solución innovadora al problema global de los desechos.

Descripción de productos y servicios

Los productos que se ofertarán en Diffruta serán: Batidos de frutas, Batidos Refrescantes, Batidos Delicia y Ensalada de frutas. Los productos en mención estarán hechos de frutas

que se mezclarán a solicitud del cliente para crear su batido o combinación de frutas favorita. El tamaño de cada porción será escogido también por el cliente, dependiendo de su gusto o requerimiento nutricional. Estos productos estarán serán elaborados con frutas orgánicas colombianas, comunes, de temporada y exóticas, de alto valor nutricional, buscando brindar una alternativa de nutrición y alimentación saludable diferente.

A continuación, se listan las frutas que se utilizarán los productos de Diffruta, incluyendo el aporte calórico y valor nutricional de cada uno por cada 100gr de fruta, según el último reporte del ICBF sobre la Tabla de Composición de Alimentos colombianos 2018

Tabla 1. Composición de alimentos colombianos

Fruta		Análisis Proximal					Minerales					Vitaminas				
Fruta (100 gr)	Parte Usada	Energía	Proteína(g)	Carbs. total	Fibra(g)	Azúcares(g)	Calcio (mg)	Hierro (mg)	Sodio (mg)	Fosforo (mg)	Zinc(mg)	Tiamina (mg)	Riboflavina	Niacina	Vit C (mg)	Vit A (mg)
Banana	Pulpa	101,0	1,5	22,3	2,6	12,0	8,0	0,9	3,0	27,0	0,2	0,1	0,0	0,6	19,0	22,0
Chirimoya	Pulpa sin semillas	95,0	1,5	20,2	2,2	20,0	7,0	0,5	0,0	36,0	0,2	0,1	0,0	0,9	5,0	5,0
Coco	Pulpa	402,0	3,6	12,6	9,0	6,0	7,0	1,3	18,0	80,0	0,8	0,1	0,0	0,5	5,0	0,0
Curuba	Pulpa sin semillas	38,0	0,6	8,5	0,1	3,0	7,0	1,0	85,0	24,0	0,0	0,0	0,0	2,5	57,0	170,0
Durazno	Pulpa sin semillas	58,0	1,0	12,5	1,5	8,0	9,0	0,6	1,0	32,0	0,1	0,0	0,0	0,4	29,0	46,0
Fresa	Pulpa	45,0	0,8	8,3	2,0	5,0	21,0	0,5	2,0	26,0	0,2	0,0	0,0	0,4	67,0	4,0
Guanábana	Pulpa sin semillas	33,0	0,6	6,8	0,8	14,0	11,0	0,2	9,0	12,0	15,7	0,0	0,1	1,1	0,0	1,0
Guayaba	Pulpa sin semillas	71,0	0,9	13,4	5,4	8,0	13,0	0,3	3,0	33,0	0,3	0,0	0,0	1,5	217,0	31,0
Gulupa	Pulpa sin semillas	74,0	0,9	17,2	0,2	7,0	4,0	0,2	7,0	13,0	0,1	0,0	0,1	1,5	30,0	36,0
Kiwi	Pulpa	73,0	1,0	15,0	2,9	9,0	30,0	0,4	3,0	34,0	0,1	0,0	0,0	0,4	80,0	18,0
Limón	Pulpa sin semillas	44,0	0,3	9,3	1,5	2,5	19,0	0,5	4,0	15,0	0,1	0,1	0,0	0,1	42,0	1,0
Lulo	Pulpa sin semillas	48,0	0,9	8,9	3,6	3,7	10,0	0,6	0,0	15,0	0,1	0,0	0,0	0,1	20,0	37,0
Mandarina	Pulpa sin semillas	54,0	0,9	11,4	1,8	9,0	35,0	0,3	2,0	21,0	0,2	0,1	0,0	0,2	24,0	35,0
Mango	Pulpa sin semillas	79,0	0,6	17,1	3,9	14,0	15,0	0,5	4,0	21,0	0,1	0,1	0,1	0,5	48,0	140,0
Manzana	Pulpa sin semillas	72,0	0,3	16,5	1,5	10,0	16,0	0,3	2,0	10,0	0,0	0,1	0,0	0,2	10,0	3,0
Maracuyá	Pulpa sin semillas	60,0	1,5	12,4	0,2	11,0	9,0	1,7	6,0	21,0	0,1	0,0	0,2	0,8	20,0	173,0
Melon	Pulpa sin semillas	25,0	0,7	5,0	1,0	8,0	11,0	0,4	7,0	17,0	0,1	0,0	0,0	0,6	0,0	68,0
Naranja	Pulpa sin semillas	41,0	0,7	8,8	0,2	9,0	33,0	1,3	2,0	20,0	0,5	0,4	0,2	0,2	27,0	2,0
Papaya	Pulpa sin semillas	40,0	0,5	8,2	2,0	6,0	24,0	0,3	3,0	11,0	0,1	0,0	0,0	0,3	62,0	235,0
Pitahaya	Pulpa	56,0	0,5	11,6	3,3	7,0	26,0	0,2	0,0	26,0	0,1	0,0	0,0	0,2	25,0	3,0
Piña	Pulpa sin semillas	56,0	0,6	12,4	1,7	10,0	16,0	0,5	3,0	9,0	0,2	0,1	0,1	0,3	23,0	8,0
Sandia	Pulpa sin semillas	17,0	0,4	3,7	0,4	6,0	4,0	0,3	1,0	5,0	0,1	0,0	0,0	0,1	7,0	30,0
Tamarindo	Pulpa sin semillas	329,0	5,4	73,2	5,1	38,8	81,0	1,1	28,0	86,0	0,1	0,2	0,2	2,5	20,0	2,0
Uchuva	Pulpa	77,0	1,5	14,2	5,1	6,0	7,0	1,0	0,0	23,0	0,0	0,0	0,2	0,8	34,0	202,0
Zapote	Pulpa sin semillas	59,0	1,1	11,7	3,5	20,0	38,0	1,4	11,0	18,0	0,1	0,1	0,1	0,4	20,0	141,0

Fuente: (Bienestar familiar, s.f.)

Producto - servicio

Diffruta, como marca y negocio de bebidas saludables y de alto contenido nutricional, trabajará por comercializar batidos que permitan crear nuevas alternativas para alimentarse sanamente, y en ese deseo, ofrecer una experiencia diferente e innovadora, donde sea el cliente quien tome las decisiones de que mezclar y cómo hacerlo de una manera correcta, por medio del acompañamiento constante del personal (madres cabeza de familia) de la empresa, quien deberá estar capacitado para brindar la guía necesaria al cliente, creando un ambiente no solo de diferentes sabores, sino de pedagogía, e impulsando la igualdad de género, por lo que cada espacio e intención de la compañía tiene un carácter social diferente y enfocado en la salud y en el trabajo igualitario.

Igualmente, la materia prima escogida, será adquirida de comerciantes nacionales, ayudando a impulsar el agro colombiano. Además, se ofrecerá la oportunidad a las personas de ahorrar dinero si reutilizan los envases de Diffruta en el futuro, promoviendo así, el reciclaje y protección al medio ambiente, por medio del control de residuos, y en añadidura, aportando a la economía de las personas, creando una opción de alimentación saludable y asequible.

Al ser un producto construido por el cliente, tendrá una flexibilidad amplia, permitiéndose adaptar con mayor facilidad a los cambios y necesidades de este, aportando ese valor innovador que necesita la industria alimenticia para seguir atrayendo a las personas hacia este tipo de alimentación.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre

Con el nombre de Diffruta, se quiere crear recordación con una palabra sencilla, corta y familiar, evocando la materia prima base de los batidos, que son principalmente frutas, creando así en los clientes actuales y futuros, algo que los ayude a recordar fácilmente la

marca, y diferenciándola radicalmente de sus rivales directos. Así mismo, como es una empresa en proceso de creación, es pequeña, con el ideal de ser líder en el futuro.

Logo

Figura 3. Logo Diffruta.



Fuente: Elaboración propia

En la elección del color para el logo de Diffruta, se optó deliberadamente por una paleta de tonos suaves que evocan la frescura y el carácter natural de las frutas, como el amarillo suave del banano o el tono cálido de la piña, ambas frutas ampliamente consumidas por los colombianos. Esta elección cromática se basa en la idea de conectar emocionalmente con el público, recordándoles los sabores y colores de las frutas que disfrutaban en su vida diaria.

Además, el diseño del logo presenta representaciones de frutas de manera minimalista y fácil de recordar. La simplicidad del diseño visual busca transmitir la idea de que disfrutar de alimentos saludables y sostenibles puede ser accesible y directo, sin complicaciones innecesarias.

Para la ubicación del proyecto empresarial Diffruta, hemos escogido el Centro Comercial Plaza Imperial, localizado en la Carrera. 104 #148 – 07, Localidad de Suba, al noroccidente de la ciudad de Bogotá.

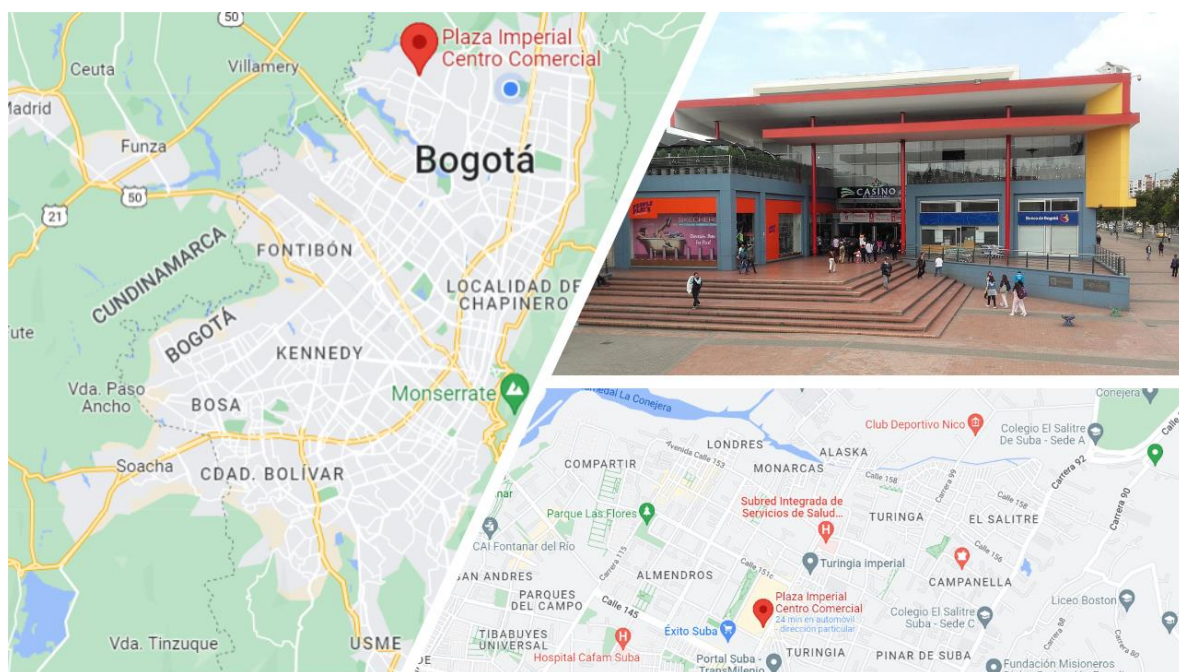
El centro comercial Plaza Imperial, según el más reciente informe de Mall & Retail, en el año 2021 recibió 22 millones de visitas y para junio de 2022 había recibido 10,1 millones de visitas. Este centro comercial registra 55.000 ingresos diarios entre semana y 80.000 los

fin de semana, por consiguiente, debido a este alto número de visitantes, para el año 2021, registró \$11.883 millones en ingresos.

Por lo que la selección de este Centro comercial para iniciar la operación de Diffruta garantiza una máxima visibilidad, visitas y difusión del proyecto empresarial.

Localización.

Figura 4. Localización.



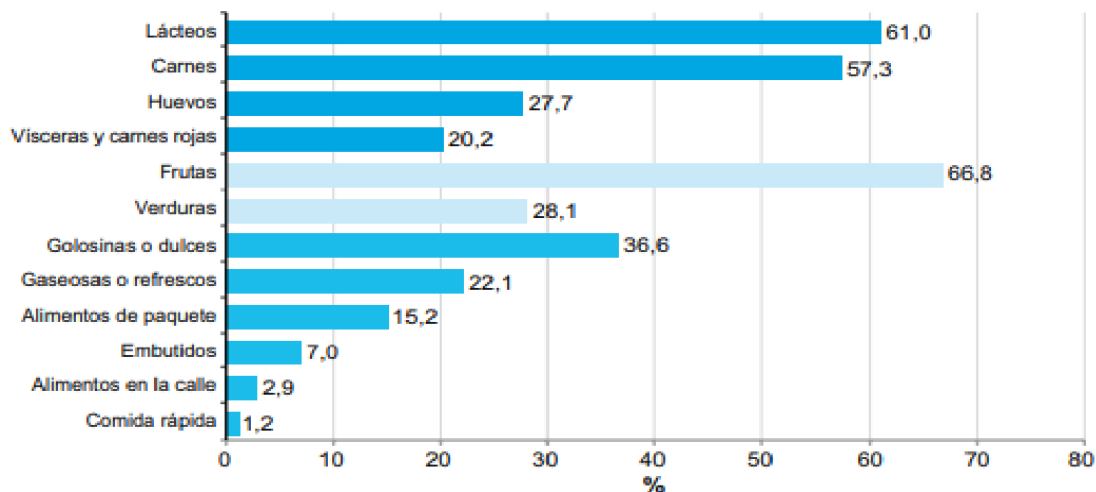
Fuente: Elaboración Propia

Potencial del mercado en cifras

En el sector de alimentos, encontramos numerosos competidores, pero en la repartición y proporción en Colombia, se encontró que las frutas son la principal fuente de alimentos de la población según el Ministerio de Salud de Colombia, con un 66,8%. Esto demuestra que el país tiene una predilección y atracción por la alimentación a base de este tipo de productos.

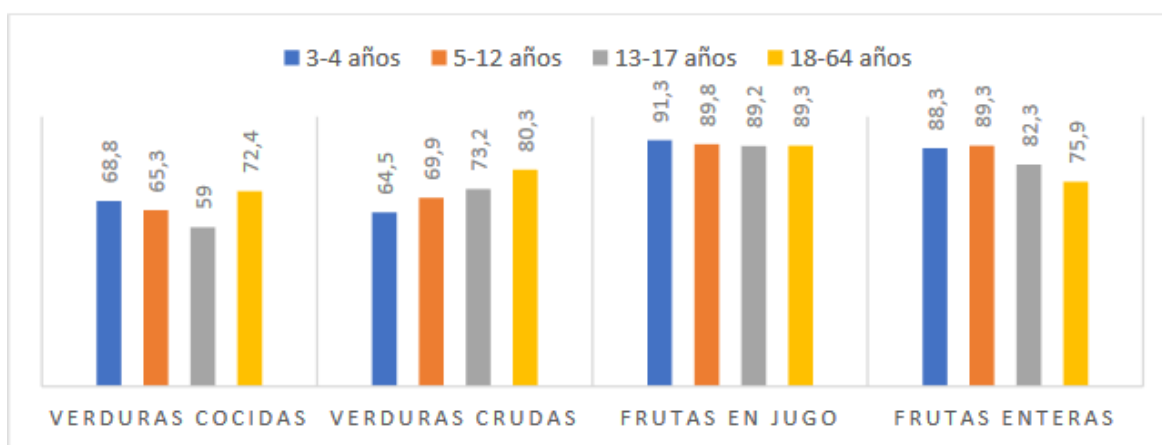
Adicionalmente, el ministerio de Salud reportó que “los alimentos naturales o mínimamente procesados representaron el 59,2% de la ingesta energética total” de la dieta de los colombianos en la actualidad (Minsalud, 2022), lo que demuestra el deseo e intención de la población en cuidar en mayor medida que tipo de alimentos están adquiriendo.

Figura 5. Alimentos población.



Fuente: (MELO, 2018)

Figura 6. Alimentos preferidos por la gente.



Fuente: (MinSalud, 2022)

Así mismo, se puede ver en la siguiente grafica del Ministerio de Salud, que, en Colombia, hay una alta prevalencia por el consumo de frutas en forma de jugo, seguido por

el consumo de frutas enteras, verduras crudas y verduras cocidas, en ese mismo orden, en población comprendida entre los 3 y 64 años, por lo que demuestra, que desde temprana edad se intenta implementar el consumo de alimentos poco procesados y naturales.

A pesar de esto, la tercera parte de la población colombiana no tiene en su dieta regular la ingesta de frutas, esta tendencia va cambiando poco a poco, por lo que este es un factor a tener en cuenta y a fomentar por medio del producto ofrecido, en este caso batidos, dando otra alternativa para que las personas incluyan este alimento. Aunque para llegar a niveles idóneos falta mucho, y la desnutrición y mala alimentación sigue siendo un problema real en Bogotá y el país.

Ventaja Competitiva

Diffruta nace del deseo de ofrecerle a las personas una experiencia diferente al momento de alimentarse. Pero no solo por el mero hecho de comer, sino que en ese proceso puedan aprender a manejar los alimentos, a saberlos combinar, escogerlos a su gusto y con total libertad, siendo guiados y asesorados, en este caso madres cabeza de familia formadas y capacitadas en temas alimenticios. De esta manera, se desea añadir valor a la propuesta de negocio, aportando a la reducción en la desigualdad de género y ofreciendo trabajo decente y crecimiento económico a mujeres que responden por sus hijos. Así mismo, se quiere brindar productos naturales y de alta calidad, traídos del campo colombiano, y envasados en recipientes biodegradables y reutilizables, igualmente proveídos por empresas colombianas que cuenten con sistemas de producción y materia prima sostenible y sustentable. Esto anterior, con el objetivo de apoyar la industria colombiana. Con esta iniciativa de empresa se quiere impulsar el reciclaje y el ahorro de dinero a sus clientes. Por ello, se ofrecerá un modelo de negocio donde se le recompense al cliente por llevar envases de Diffruta para recibir descuentos en sus futuras compras. La ventaja competitiva de “Diffruta” ante la competencia que maneja batidos y productos similares radica en los siguientes factores diferenciadores:

Enfoque sostenible: Más que un batido o una ensalada, Diffruta permite al consumidor crear experiencias de consumo de manera saludable y sostenible, creando una conciencia sustentable a nivel social y ambiental.

Ingredientes de alta calidad: Diffruta utiliza ingredientes de alta calidad y frescos para producir sus productos, lo que ayuda a distinguirlos de la competencia, ya que ellos, en general usan fruta e insumos congelados de días atrás, lo que hace que baje su calidad.

Sabores únicos y personalización: Diffruta considera la inclusión de sabores únicos y exóticos en sus productos de frutas y batidos para diferenciarse de la competencia, con una carta preestablecida, igual que los competidores, pero adicionalmente, da la libertad al cliente que arme su propio batido o ensalada según su gusto o preferencia.

Ambiente atractivo: Diffruta busca crear un ambiente atractivo y cómodo en su establecimiento, para que toda la clientela pueda compartir sus alimentos, o pasar un rato agradable estudiado o trabajando, lo que no tienen sus principales competidores, que tienen un sistema de comprar y llevar. Esto anterior, ayuda a aumentar la satisfacción de los clientes y atraer nuevos a la marca.

Análisis del Sector

Análisis del entorno (fuerzas, oportunidades, amenazas y competidores que impactan el negocio)

Para detectar las amenazas y riesgos dentro del mercado de batidos, se utilizó como herramienta las 5 fuerzas de Porter, en donde se verificaron los distintos escenarios desde sus 5 aspectos:

Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Primera fuerza: Poder de negociación de los clientes.

Es sabido que a mayor poder negociación del cliente, es menor la rentabilidad del sector o del negocio. Por tanto, y según el análisis realizado, el poder de negociación del cliente es **alto**, ya que hay una alta presencia de productos sustitutos como las bebidas no alcohólicas tales como jugos, te, agua, bebidas hidratantes o energizantes. A su vez, no es un producto diferenciado, ya que existen muchos tipos de bebidas saludables en el mercado, como por ejemplo las que ofrecen cosechas o nativos, que pueden inferir en la decisión final del cliente.

Adicionalmente, la presencia de empresas grandes y multinacionales, tales como Coca Cola, Postobón o Pepsico, afectan la rentabilidad del negocio y de empresas mucho más pequeñas, que, aunque no producen batidos o bebidas naturales, si fabrican bebidas que los pueden sustituir como gaseosas, cervezas, entre otros.

○ Conclusión de la primera fuerza:

El poder de negociación de los clientes es **alto** debido a que el producto no es de primera necesidad o parte de la canasta familiar. Así mismo, la **alta presencia de compañías productoras y de productos** que le compiten y lo pueden sustituir, aumenta el poder de negociación de las personas.

Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores.

A mayor poder de negociación del proveedor, es menor la rentabilidad del sector o del negocio.

En cuanto a proveedores de fruta, encontramos más de 40 de estos, y que son de origen nacional, entre ellos están: Alimentos SAS, Frutiver, la plaza de mercado de Paloquemao,

Corabastos, entre otros, evidenciando la gran posibilidad de encontrar y negociar los insumos según sea más apropiado para el negocio.

En lo referente a los proveedores de recipientes y desechables, que cabe aclarar, tienen iniciativas sostenibles, encontramos marcas como Green Pack, Purabox Colombia, Econirma, SeedPack Colombia, y otros más, permitiéndonos tener un gran abanico de opciones para adquirir estas materias primas.

Finalmente, para el suministro de equipos que ayudan con la producción de los batidos, como licuadoras o exprimidores y extractores, se encontraron también un gran número de proveedores tales como Imusa, Oster, Smoothie Solutions, Black & Decker, y otros más, por lo que conseguir estos equipos no será inconveniente.

Igualmente, a los proveedores si les interesa este sector de los batidos, más no es el crítico para ellos, ya que estos les suministran a empresas mucho más grandes, por lo que se puede sacar beneficio de esto para conseguir mejores precios.

○ **Conclusión de la segunda fuerza:**

Después de analizar esta fuerza, el poder de negociación de proveedores es **baja**, debido a la alta presencia de opciones que se ajustan a los requerimientos de Diffruta y lo pueden proveer de materia prima o insumos para su funcionamiento. Además, que tampoco entre ellos, poseen un producto que los diferencie, por lo que Diffruta puede acudir a cualquiera de ellos según su conveniencia.

Tercera fuerza: Amenaza de nuevos competidores entrantes.

A mayores barreras de entrada a competidores nuevos, es mayor la rentabilidad del sector o del negocio.

Este tipo de negocios necesita estar ubicado en espacios específicos y que sean de gran competencia, por lo que la estrategia es de alto nivel, y esto se evidencia, por ejemplo, con

las más de 180 sedes express que tiene Cosechas en la ciudad, por lo que ubicar espacios para que Diffruta prospere será una ardua tarea. Al mismo tiempo, hay otras compañías que no se dedican exclusivamente al negocio de batidos, como, por ejemplo, Juan Valdez o Starbucks, que ofrecen bebidas a base de fruta, convirtiéndose en competidores indirectos de Diffruta.

También, es clave tener en cuenta que la venta se hace directamente con las personas, por lo que es irrelevante los problemas por distribución y disponibilidad de insumos y materias o de los mismos productos finales, siendo esto una gran ventaja para el negocio y su stock general.

Por otra parte, según las leyes colombianas, no hay una norma que regule o controle la fabricación de este tipo de alimentos, por lo que cualquier negocio se puede permitir su elaboración, incluso negocios en la calle, que pueden ofrecer bebidas distintas o similares a un precio más económico, haciendo más alto el riesgo de aparición de competencia.

Conclusión de la tercera fuerza:

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores entrantes, es **alta**, y, por ende, la rentabilidad del negocio puede bajar, debido a que las inversiones iniciales para crear un negocio de este tipo no son altas y el retorno de la inversión según simulación financiera es alrededor de 4 años.

Igualmente, no se encuentra con políticas de gobierno que restrinjan o controlen la creación y venta de batidos, por lo que cualquier restaurante o persona del común puede crear su negocio de batidos y bebidas saludables con total facilidad.

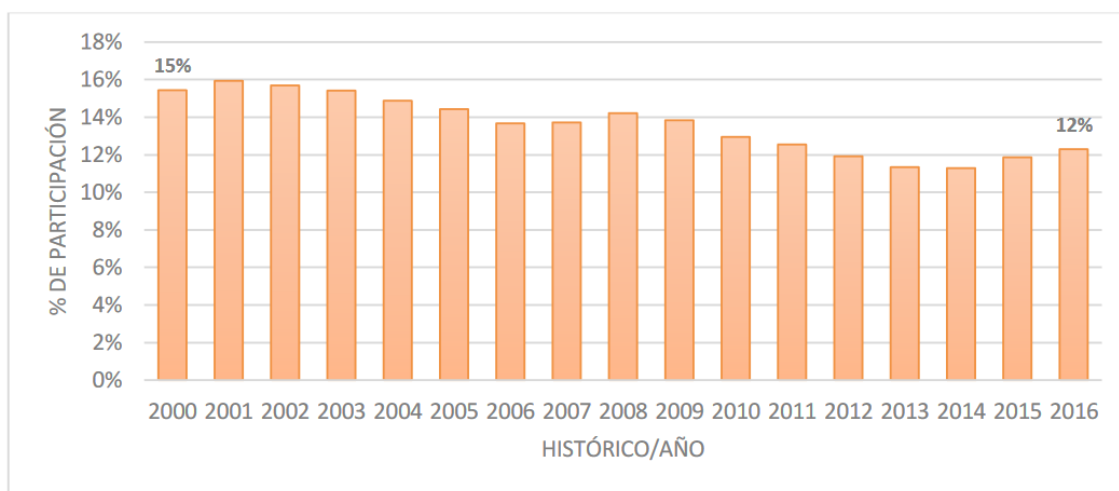
Ya que la preparación de los batidos no es compleja, los costos dentro del mercado son parejos, no hay una ventaja competitiva marcada entre los distintos competidores.

Cuarta fuerza: Amenaza de productos sustitutos.

A mayores presencias de productos sustitutos, es menor la rentabilidad del sector o del negocio.

Como se vio anteriormente, hay una alta tasa de productos sustitutos producidos por empresas multinacionales, que acaparan la mayor parte del mercado de bebidas en Bogotá y Colombia a nivel general. Esto indica que los sustitutos tienen orígenes en sectores fuera del de las bebidas y que tienen una rentabilidad mucho más alta, ya que al final del día las bebidas son un subsector de otros más grandes.

Figura 8. Participación sector alimenticio PIB.



Fuente: Tomado de (Departamento nacional de planeación, s.f.)

Este grafico muestra la participación del sector de alimento y bebida en el PIB nacional, indicando el subsector de bebidas va de la mano con el de los alimentos, por lo que el aporte al PIB nacional de las bebidas es solo una parte, y este ha venido disminuyendo con el tiempo. Esto demuestra que, la participación de los batidos frente a los productos sustitutos puede ser muy baja, incrementando las amenazas presentes.

Entre estos productos sustitutos hay bebidas saludables como tes naturales, el café y el agua, pero por otra parte hay otras no alcohólicas como los refrescos, gaseosas, entre otros. Sin embargo, los batidos tienen una gran ventaja y es que son bebidas saludables y con alto contenido nutricional, lo que mejorará la calidad de vida de las personas a corto y largo plazo sobre las bebidas anteriormente mencionadas.

Guiados por lo anterior, hay otra ventaja de los batidos sobre los sustitutos, y es que estas variantes, muchas veces son importadas o necesitan de materia prima traída del exterior por lo que puede afectar su precio y calidad, frente a la de los batidos, los cuales tienen respaldo de la producción nacional.

Figura 9. Carta básica Cosechas.

	
<p>AHORA BATIDOS VERDES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ENERMAX Espinaca, Piña, Remolacha, Banano. 2. PROTEÍNA Naranja, Banano, Proteína de Soya. 3. VERDE FIT Piña, Apio, Pepino, Perejil, Naranja. 4. PLUS BALANCE Pimentón, Jengibre, Apio, Perejil, Zanahoria, Piña, Naranja. 5. TROPICAL Banano, Piña, Mango, Aguacate. 6. MAXFIBRA Papaya, Germen de trigo, Sirope Miel, Perejil, Apio, Naranja. 7. GINGER COOL Jengibre, Sirope Miel, Limón, Naranja. 8. COLÁGENO Manzana, Fresa, Colágeno. 	<p>BATIDOS REFRESCANTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SANDÍA, FRESA, LIMÓN 2. PIÑA, NARANJA, PAPAYA 3. MANZANA, BANANO, NARANJA 4. MANGO, FRESA, PIÑA 5. BANANO, PAPAYA, NARANJA 6. MANDARINA, FRESA 7. MOJITO Manzana, Piña, Yerbabuena. 8. ALOE Lulo, Sandía, Aloe. <p>BATIDOS CON HELADO O YOGURT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MANGO, BANANO, PAPAYA 2. FRESA, GUANÁBANA 3. SANDÍA, MARACUYÁ 4. AVENA PLUS Manzana, Piña, Papaya, Avena. 5. LULO, FRESA 6. MARACUYÁ, BANANO 7. BANANO, CHOCOLATE Incluye Esencia de Vainilla y Canela. 8. CAFÉS: MOCA o VAINILLA Incluyen Esencia de Vainilla y Canela.
<p>PREMIUM FRUTOS EXÓTICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COLIBRÍ MORADO Mora, Blueberries, Arándanos, Fresa. 2. BLUEBERRIES, FRESAS, CREMA DE COCO 3. MARIPOSA NARANJA Melocotón, Naranja, Mango. 4. PIÑA, CREMA DE COCO 5. ARÁNDANOS, BLUEBERRIES, PIÑA 6. SANDÍA, BANANO, CREMA DE COCO 7. TORTUGA VERDE Uvas, Kiwi, Piña. 8. LAPA ROJA Uvas, kiwi, Sandía. 	<p>TÉ VERDE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PIÑA, NARANJA, YERBABUENA <p>LIMONADA DE COCO</p> <p>COMPLEMENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ENSALADA DE FRUTAS 2. ENSALADA DE FRUTAS PREMIUM 3. AGUA COSECHAS 4. MIX FRUTOS SECOS 5. GRANOLA + KUMIS 6. BARRA DE CEREAL <p>NUEVOS PRODUCTOS</p>

Fuente: tomado de (Cosechas, s.f.)

Esta es una carta de Cosechas donde se ven las distintas bebidas que ofrecen, siendo todas ellas amenazas directas a las de Diffruta, y donde incluso se puede evidenciar que cosechas ofrece bebidas sustitutas en su propia carta para atacar esos vacíos como, por ejemplo, el té verde.

Conclusión de la cuarta fuerza:

Luego de analizar esta fuerza, se concluyó que la amenaza de productos sustitutos para Diffruta es **alta**, ya que hay presencia un gran número de bebidas que lo pueden reemplazar y, muchas de ellas a un costo más bajo, a pesar de que su calidad sea menor o haga daño a la salud, estas influyen directamente.

Por otra parte, los batidos tienen una ventaja y es que, al ser producidos y envasados por materia prima e insumos nacionales, siempre va a tener una calidad y disponibilidad garantizada, además de poderse negociar su precio fácilmente, frente a los sustitutos, donde muchos de ellos directamente son traídos de otros países, o necesitan de materias extranjeras para su producción, afectando su calidad, oferta interna y precio final.

Quinta fuerza: Rivalidad entre los competidores.

A mayor rivalidad entre los actores, es menor la rentabilidad del sector o del negocio.

En este caso, Cosechas y Nativos es claro que tienen la mayor presencia en la ciudad de Bogotá al tener más de 180 y 100 puntos de venta respectivamente, sin embargo, actualmente esto se ha reducido debido a crisis que presenta la empresa Cosechas, al punto que han tomado la decisión de cerrar varios puntos de venta. Esto proporcionar una ventaja para Diffruta ya que al salir el competidor más fuerte y a través de unas adecuadas estrategias de mercadeo y posicionamiento logre cubrir el hueco que queda en el mercado.

Adicionalmente, según una pequeña investigación la franquicia de nativos está entre los 50 y 70 millones, esto varía dependiendo de la ubicación para el punto de venta.

Los costos de los productos manejados por cosechas y nativos se vuelven irrelevantes ya que manejan precios relativamente similares. Por otra parte, es indiscutible que la materia prima que usan es la misma, pero las preparaciones son distintas, ya varía en gustos y preferencias del cliente.

Conclusión de la quinta fuerza:

Luego de analizar esta fuerza, se concluyó que la amenaza de rivalidad entre competidores es **baja**, ya que en actualmente el único competidor directo será nativos, ya que la empresa cosechas está presentando una crisis financiera que seguramente lo sacará del mercado.

Oportunidades y amenazas de viabilidad.

Diffruta debe enfocar su producto y servicio a la experiencia del cliente, donde esté se sienta parte de la compañía, porque no solo basta con tener ofertas amplias de batidos y ensaladas de frutas, sino que el servicio diferencial entra a jugar un papel importante para hacer viable la propuesta.

En contra posición a competidores directos como Cosechas o Nativos, Diffruta no pretende ser un franquiciado sino una empresa con control directo de los dueños y creadores originales para garantizar calidad y procesos de producción ideados originalmente.

Así mismo, la diferenciación en productos y servicios será un factor determinante en lograr la viabilidad del proyecto, siendo que la oferta de fruta está estandarizada para llevar un mayor control de la materia prima en cuanto a calidad y disponibilidad, pero, las preparaciones podrán ser tan variadas como el cliente quiera y la experiencia será completamente distinta, allí está el potencial del negocio.

Tanto Cosechas como Nativos ofrecen productos y experiencias express, basado en el escoger, comprar y llevar, Diffruta apunta a unos espacios que generen acogida y un lugar

para compartir con los amigos y familia, entre otras experiencias a futuro que la harán distinta a sus rivales más directos, esto lo hace un proyecto completamente viable.

La obesidad y el sobrepeso alto en la población colombiana ha llevado a las personas a hacer cambios en su dieta, enfocándose fuertemente en la ingesta de frutas y verduras, lo que aumenta la oportunidad de crear un negocio viable a futuro.

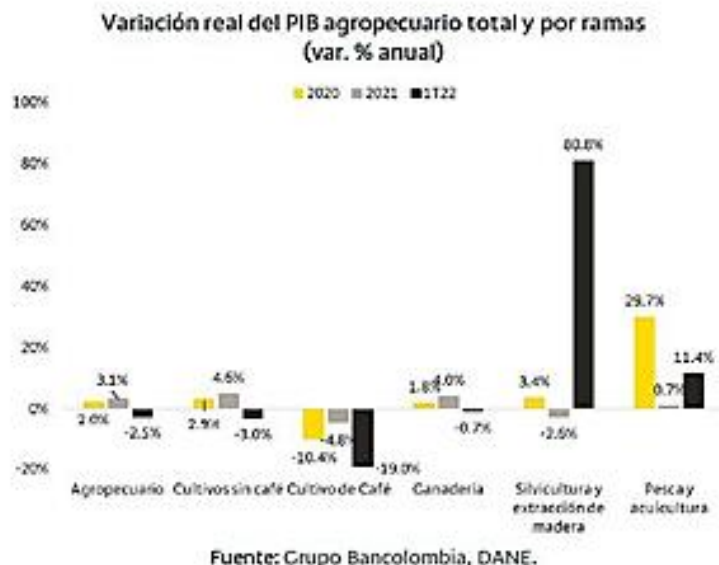
Análisis del entorno (Análisis Pestel)

El Análisis PESTEL se basa en el análisis del entorno de la organización mediante la consideración de los elementos: Económicos, Políticos, Sociocultural, Ambientales, Tecnológicos, y Legales que permite utilizarse para la planificación estratégica de la empresa, con el fin de evaluar bien el contexto y entorno actual de la compañía. (Barroeta, 2020)

Durante el desarrollo de este análisis PESTEL, y al haber evaluado los aspectos político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Se pudo obtener un panorama más claro de los riesgos potenciales desde estos diferentes aspectos.

Aspecto económico.

Dentro del aspecto podemos destacar por ejemplo que el PIB del sector de la agricultura cayó un -2.5% en el primer trimestre del 2022 debido a fenómenos climáticos como La Niña que viene afectando la producción de frutas desde 2021 (Valora Analitik, 2022). De la misma manera, dentro del aspecto ecológico, estos mismos cambios climáticos generarán cambios drásticos a la producción agrícola nacional para el 2030 (Espinosa, 2019). Un elemento crucial en la compra de los productos es la alta inflación que para el año 2022 se ubicó en el 13.12%, esto conlleva a un aumento en el precio de las frutas bases para la elaboración de los batidos. (Cajamarca, 2023)

Figura 10. Variación del PIB.

Fuente: Tomado de (Valora Analitik, 2022)

Conclusión aspecto económico.

La inflación actual de 13.12%, genera un impacto negativo desde la creación del negocio Diffruta, ya que todos los elementos necesarios para la puesta en marcha de esta propuesta de negocio se verán afectados por los altos costos de los productos esenciales para operar (instrumentaría e insumos primarios).

Aspecto sociocultural.

Analizando el aspecto sociocultural identificamos de igual forma riesgos como que el 35% de los colombianos no consumen frutas a pesar de ser el primer país del mundo en biodiversidad de frutas por kilómetro cuadrado (Perfil Nacional de Consumo de frutas y Verduras, 2015, p. 27), y también sobre como los conflictos bélicos internacionales pueden influir en el abastecimiento de insumos para la agricultura afectando por supuesto los niveles de producción nacional (Redacción Economía [El Espectador], 2022). Al igual que los conflictos internacionales.

Conclusión aspecto sociocultural.

Identificar que el 35% del colombiano no consume frutas, se convierte en una oportunidad, ya que lograr captar al menos el 10 o 15% de estos ciudadanos a través de programas de concientización, identificando la importancia del consumo de estos productos a su salud, promoverá a Diffruta un potencial de clientes.

Aspecto político.

En el aspecto político, los conflictos internos debido a inestabilidad social y de gobierno también pueden afectar la disponibilidad de la producción de frutas en las ciudades, así como su precio y calidad (Pastrán, 2021). Un aspecto para resaltar son las políticas agrarias, donde el gobierno nacional espera impulsar el fortalecimiento de este sector mediante estos pilares: Desarrollo rural, Productividad + rentabilidad = Competitividad e Institucionalidad Moderna y Tecnificada. (Agropinos, 2023).

Conclusión aspecto político.

El impulso del gobierno nacional por crecer el sector agrícola mediante el fortalecimiento de los pilares anteriormente expuestos busca mejorar las condiciones rurales y de buen vivir a los campesinos colombianos. Y a partir de estas políticas se espera que los efectos inflacionarios no ataquen de una manera tan directa al campesino, logrando ofrecer mejores tasas de interés en sus créditos e incentivos en pro de los procesos sostenibles.

Aspecto tecnológico.

Revisando también el aspecto tecnológico, encontramos que, si bien ha habido avances en temas de innovación e industrialización del campo, aún está muy arraigado la tradición de dependencia del trabajo manual por parte de los campesinos en trabajos de producción y cosechas de alimentos. (Portafolio, 2021).

Conclusión aspecto tecnológico.

El impulso del campesino por el uso de herramientas tecnológicas para el proceso de cultivo es muy bajo, esto debido principalmente al costo elevado de estas herramientas y la falta de conocimiento y capacitación para el uso de estas herramientas.

Aspecto legal.

Finalmente, dentro del aspecto legal, identificamos también condiciones, normativas y regulaciones que deben ser llevadas a cabo para la normal operación del proyecto empresarial como lo es el plan de saneamiento, plan de capacitación continuo y permanente, buenas prácticas de manufactura, personal manipulador certificado, almacenamiento y buen estado de materia primas e insumos, entre otras. Todo esto soportado y exigido por diferentes leyes y regulaciones nacionales. (SaludCapital, s.f.).

Conclusión aspecto legal.

La importancia de las regulaciones para la empresa Diffruta garantizara que este emprendimiento cuente con altos estándares de calidad, en cuanto a su personal y producto final “batidos saludables”.

Una vez finalizado el análisis PESTEL se logró evidenciar las siguientes amenazas y oportunidades.

Oportunidades y amenazas.

- El 35% de los colombianos no consumen frutas, esto nos permite a través de programas de concientización de vida saludable, que este potencial de clientes vea en Diffruta una manera de poder acceder a este alimento de manera sana y consiente de sus beneficios nutricionales.

- A pesar de la caída del PIB del sector agropecuario del -2.5%, se evidencia que hay un crecimiento de ventas acelerado de los productos como son: la gulupa, el mango, la piña y el limón Tahití, esto nos permite suplir la demanda de estas frutas en la preparación de los batidos.
- El aumento en la inflación del 13.12% a final del año 2022, tiene dos implicaciones, la primera en el aumento de las frutas bases para la preparación del batido, lo que implica un aumento en el valor de venta, que a su vez afecta a nuestro consumidor final.
- El gobierno a partir de las políticas agrarias pretende fomentar el fortalecimiento de esta industria, lo que permitiría obtener frutas de buena calidad a un costo competitivo.
- La falta de industrialización en la agricultura no permite optimizar los procesos de cultivo de las frutas.

Validación e Investigación de Mercado

Validación

Para validar y confirmar las hipótesis y objetivos del proyecto Diffruta, se utilizaron varias herramientas y procesos. En primer lugar, se hizo un análisis cualitativo mediante la creación de un mapa de empatía y se definieron perfiles de personas para encontrar el cliente ideal. Posteriormente se realizó un análisis Mixto por medio de 10 entrevistas y 40 encuestas para analizar a los usuarios y validar las hipótesis planteadas.

El mapa de empatía nos revela una comprensión profunda de las preocupaciones, percepciones y aspiraciones del cliente. El cliente es una persona altamente consciente de su entorno, preocupada por el bienestar a largo plazo, tanto en términos de salud como de economía, y con un fuerte sentido de responsabilidad hacia el planeta y la sociedad. Observa un mundo marcado por la inseguridad, el caos en la movilidad y una inundación de información y publicidad, principalmente a través de las redes sociales y los medios. Al oír,

sus temores se centran en la inestabilidad económica, la creciente inflación y las dificultades del mundo laboral. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, se presenta como una persona educada, sociable y adaptable, que valora la importancia del autocuidado, la educación continua y la capacidad de resolver problemas. Espera mejorar su calidad de vida, siendo competitivo en el mercado laboral, manteniendo una buena salud y contribuyendo positivamente al mundo. Su motivación para llevar un estilo de vida saludable, ser consciente de los problemas ambientales y su deseo de reducir la desigualdad, también resalta su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar comunitario.

Después de documentar los hallazgos, se utilizó la herramienta árbol de problemas para organizar las causas y razones de los problemas y necesidades detectados, donde se evidencia que la falta de conocimiento sobre el consumo de productos saludables a base de fruta tiene un desconocimiento en general. Posteriormente, se creó un lienzo de propuesta de valor para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Al esquematizar el modelo de negocio en el lienzo de propuesta de valor, se concluye que el modelo de negocio está enfocado en ofrecer una alimentación saludable y sostenible. Para lograr esto, Diffruta establece alianzas clave con campesinos, plazas de mercado y entidades financieras, lo que sugiere una cadena de suministro diversificada y sostenible.

Los productos ofertados son jugos y ensaladas de frutas, orientados a varios segmentos de la población, incluidas personas con sobrepeso, diabetes y de edad avanzada. Esto se realiza a través de canales de B2C, redes sociales y puntos físicos en centros comerciales. Además, los recursos humanos son principalmente madres cabeza de hogar, lo cual implica un enfoque en inclusión social. Aunque se mencionan costos de marketing y desarrollo, el modelo busca ser ecológico mediante la disminución de la huella de carbono y el uso de materiales biodegradables. Sin embargo, destaca la segregación de mano de obra masculina como un costo social, lo cual podría requerir atención para asegurar una inclusión más amplia. Los beneficios tanto ambientales como sociales se presentan como un valor añadido, incluyendo la promoción del bienestar cardiovascular y el conocimiento nutricional en la comunidad.

En otro enfoque, se llevaron a cabo entrevistas cuantitativas a expertos en sostenibilidad, aliados estratégicos, empresarios y clientes potenciales para validar el modelo de negocio propuesto. Una vez analizados los hallazgos, se construyó un system mapping del modelo de negocio alrededor de Diffruta y se generó un modelo de negocio sostenible con características y cualidades que comprueban la sostenibilidad de Diffruta en el futuro.

Finalmente, se describieron los resultados finales de las entrevistas y encuestas, y se llegó a conclusiones de validación y modelo de negocio. En resumen, ambos textos describen los procesos utilizados para validar el proyecto Diffruta, utilizando diferentes herramientas y enfoques para llegar a conclusiones sólidas y asegurar la sostenibilidad del negocio en el futuro.

System Mapping del modelo de negocio

En Diffruta, se encontraron 6 actores que participarán de manera integral en nuestro sistema de negocio, el primero de ellos, y más importante es el consumidor o cliente, en donde ellos recibirán por parte de la compañía el producto creado a su gusto, ya sea jugo, batido o ensalada de fruta, además una nueva experiencia en la preparación de este y su disfrute. Del consumidor, el negocio recibirá reputación y reconocimiento por lo ofrecido, además del pago por los productos. Adicionalmente, se encuentran las plataformas digitales, donde estas le darán a Diffruta, visualización para que la gente vaya al lugar y adquiera productos, así mismo, se recibirá el pago por parte de ellos por los productos adquiridos por ese medio, y por su parte, Diffruta entregará una comisión por cada producto vendido en las plataformas.

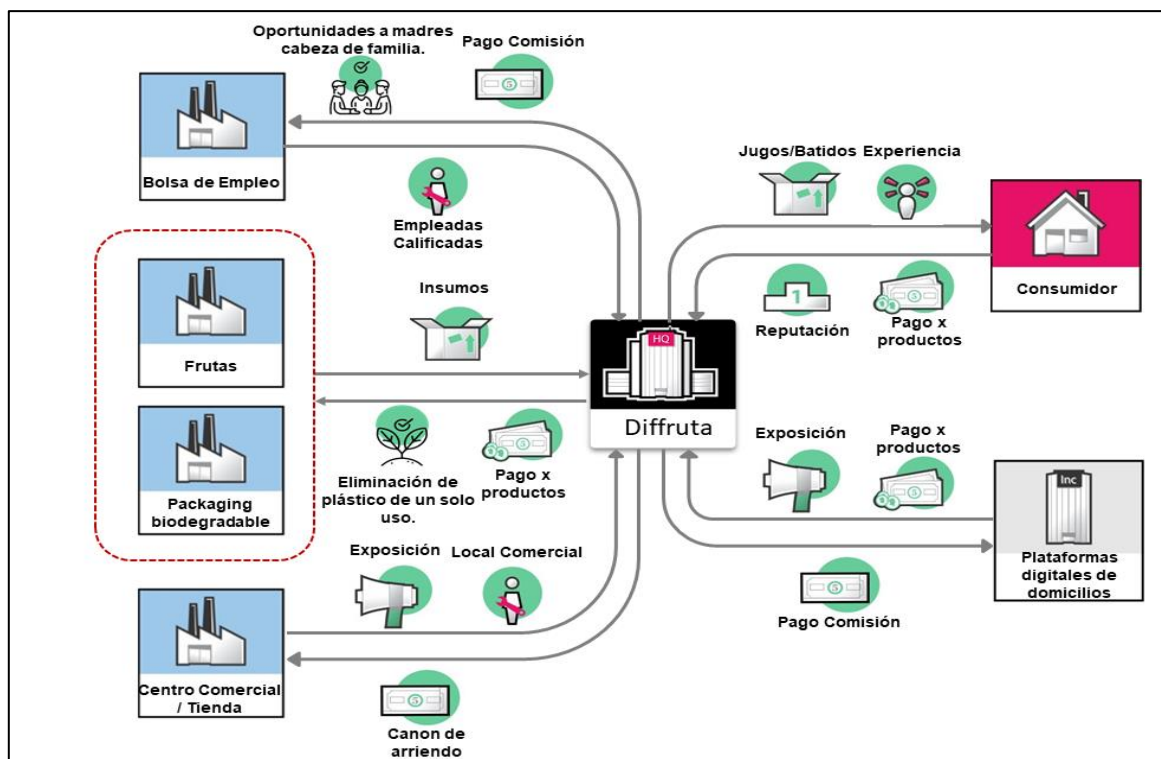
El centro comercial y tienda, tendrá un sistema similar al de las plataformas digitales, pero aquí el CC o la tienda no dará dinero al negocio, sino que por la exposición y un espacio donde ofrecer los productos, Diffruta pagará un canon de arriendo dependiendo de dicho espacio y sus características.

A continuación, encontramos a dos tipos de proveedores. El primero de ellos son los de las frutas y verduras, y el segundo, los de los envases, paquetes y recipientes. De ellos, Diffruta recibe todos los insumos necesarios para la operación del negocio. No se incluyó en el sistema al proveedor de equipos, porque la idea es que estos se compren directamente en tienda y según se requieran.

Por otra parte, y que no es común ver esto en la competencia directa de Diffruta, se incluyeron a las bolsas de empleo como agente interventor del sistema. Estas bolsas permitirán encontrar al personal calificado que será parte de Diffruta, y como retorno, el negocio dará una comisión y oportunidad a las madres cabeza de hogar que son parte de estas bolsas de empleo a que puedan mejorar su calidad de vida.

Esta es la imagen del sistema donde se ven los retornos de cada actor participante de todo el mapa que influirá sobre el funcionamiento de Diffruta.

Figura 11. System Mapping.



Fuente: Elaboración Propia.

Formato de entrevistas

En esta parte, se utilizó el formato de entrevistas para validar y resolver dudas específicas acerca del modelo de negocio que se está proponiendo. En la sección de anexos, se presenta las preguntas realizadas a cada grupo de interés.

Resultados, aprendizajes y conclusiones del modelo de negocio

A continuación, se presentan los resultados de validación obtenidos de las encuestas realizadas a cada grupo de interés y el análisis de los hallazgos extraídos de estas:

Entrevista al experto en sostenibilidad.

- La inclusión de las madres cabeza de hogar, ya que son personas vulnerables que requieren mucho apoyo.
- Otro aspecto es el incentivo económico por la reutilización del recipiente para recargar el batido.
- Comprar productos naturales que posean el menor nivel de elementos agroquímicos.

Conclusión y análisis (sostenibilidad):

- En lo referente a lo sostenible es importante destacar y fortalecer la idea de incluir a mujeres madre cabeza de hogar para lograr cerrar la brecha entre hombres y mujeres, para que ellas puedan mejorar la calidad de vida de sus familias. También es importante saber escoger a los proveedores de todos los insumos, para que, desde ellos, la visión de Diffruta de ser responsables con el medio ambiente, se fortalezca y se les impulse a ellos también a ser parte de esta intención.

Entrevista al aliado estratégico.

- Incorporar fruta picada de tamaño pequeño dentro de los batidos, para así mejorar la presentación del producto.
- Debe tener una buena imagen a través de un adecuado marketing en redes sociales y medios digitales.
- Realizar procesos de descuento e información detallada sobre los productos que ofrece la compañía.

Conclusión y análisis (estratégico):

- Es bien conocido que los batidos pierden cierta cantidad nutricional original de las frutas, por ello es importante incorporar la opción de toppings como fruta picada, que complemente y balancee esta pérdida, ofreciendo así, más variedad de productos y más completos en cuanto a lo nutricional se refiere.
- Es clave impulsar el negocio por medios digitales, ya que estos son masivos y de mayor agilidad para que más personas conozcan la marca y se acerquen a ella, además que la publicidad en redes puede llegar a ser más económica y menos desgastante que otro tipo de publicidad.
- También es importante impulsar estrategias de descuentos y atracción de gente, donde ellos vean, por medio de estas, una oportunidad de fidelizarse con la marca y de traer nuevos clientes, por medio de la voz a voz.

Entrevista a los empresarios.

- Utilizar todos los productos biodegradables que dentro de sus componentes tengan insertadas semillas, esto ayudara a la creación de vegetación ayudando al medio ambiente.
- La intervención de madres cabeza de hogar es algo muy oportuno, aunque se deben evaluar otro tipo de personas como personas con discapacidad o personas que han sido desplazadas.
- El uso de empaques reutilizables es algo muy positivo.
- Hay que proponer que cada uno o dos meses, generar un batido de temporada, esto a partir de la base del conocimiento de los clientes, en otras palabras, que ellos lo propongan.

Conclusión y análisis (empresarios):

- Es imperativo usar productos y materia prima biodegradable reutilizable que ayude a proteger al medio ambiente y a mitigar o disminuir el impacto a este. Igualmente, los empresarios destacaron que la inclusión de las madres cabeza de familia en este modelo es un punto extremadamente importante y fuerte para apoyar causas sociales.
- Los clientes son lo principal en el mercado, por ello es importante incluirlos en algunas decisiones estratégicas, como que ellos elijan un producto del mes, y así, invitarlos a ser parte integral de la compañía.

Entrevista al experto técnico.

- Escoger alimentos nutricionalmente potentes, y así mismo, mostrar el valor nutricional. Transparencia con el cliente.
- Los alimentos como tal no tienen restricción para mezclarse, sin embargo, hay que tener en cuenta que pueden llegar clientes con condiciones de salud específicas en donde se deben recalcar que no es conveniente este tipo de batidos.
- Es ideal consumir al día 400gr o 5 porciones entre frutas y verduras, esto garantizará un aporte adecuado de nutrientes como la fibra dietaria.

Conclusión y análisis (experto técnico):

- Es importante tener en cuenta las comorbilidades de los clientes, para ofrecerles los productos correctos para que no se afecte su salud al consumir estos alimentos, por eso, se debe informar al cliente los componentes y características de cada producto.
- Así mismo, es clave el tamaño de las porciones ofrecidas, para que sean beneficiosas para el consumidor, y no vender tamaños, solo porque a la marca le parece, sino que sean expertos en la materia los que determinen cuáles son los tamaños y presentaciones idóneas para proteger al cliente.

Entrevista a clientes potenciales.

- No debe ser un trabajo solo para madres cabeza de familia, sino también hombres cabeza de hogar, estudiantes universitarios que necesitan recursos.

- Sería bueno implementar herramientas tecnológicas como una aplicación para que la gente antes de llegar pueda ir preparando su batido en el camino y recibirlo listo al llegar.
- Lo Mejor: Poder preparar el batido con lo que más me gusta y con lo que prefiero hacerlo, es novedoso.
- Sería chévere tener un espacio agradable para compartir con la familia y amigos.
- Experimentar la preparación y hacer la selección de las frutas en términos visuales nada más, ver como lo hacen.
- Contar con espacios al aire libre, zona verde dentro de la ciudad, espacio natural donde sentarse, para compartir, o para estar solo, en donde se respire aire puro. Lugar con mucho espacio y confort.

Conclusión y análisis (clientes):

- Puede probablemente, ampliarse el rango de contratación a estudiantes universitarios, para ayudarlos económicamente con sus estudios, fortaleciendo la visión de Diffruta de apoyar a la sociedad.
- También es bueno por temas de salubridad, que las personas puedan solo ver la selección y preparación de sus jugos, batidos y ensaladas, pero que sea transparente, claro y educativo para ellos, así no tengan contacto directo con los alimentos.
- Finalmente, un gran plus de Diffruta, factor diferenciador, es que cuente con los espacios adecuados y confortables para que la gente se pueda quedar a compartir o a estudiar mientras se toma su batido.

Conclusiones y aprendizajes adicionales de la actividad de validación:

- Con este modelo, aprendimos que el negocio debe ser un gana-gana, para que sea sostenible en el tiempo. Diffruta debe recibir los insumos de calidad requerida, los espacios idóneos y equipados con lo necesario para que no se entorpezca o afecte la operación, preparar a su personal para que responda de manera correcta en todos los aspectos, y en retribución, se le debe dar el dinero acordado a los proveedores y actores que ayudan a que el negocio funcione.
- El sistema está completamente interconectado, un agente sin el otro no puede existir, inclusive entre los proveedores, aunque no sea directo su contacto, influyen.
- La validación de la propuesta mediante las entrevistas permite mejorar el modelo de negocio, ya que involucra toda una gama de ataques, desde lo gerencia, técnico, aliado y cliente.
- El system mapping, aclaró el modelo de negocio desde una perspectiva visual sencilla y práctica.
- El system mapping permitió modelar el negocio, haciendo diseños y definiendo el más apropiado de una forma clara y concisa.
- El lienzo de modelo de negocio sostenible permite identificar el negocio desde todos los aspectos, de una propuesta de valor hasta los costos asociados ambiental, social y económico a esta propuesta.

Validación de la propuesta de negocio

Para la validación del modelo de negocio de Diffruta fue necesario realizar una investigación de tipo cualitativo no probabilístico, utilizando estudios naturistas a partir de un muestreo por conveniencia. “En este tipo de investigación se debe decidir cuándo y dónde observar, con quien conversar, así como que información registrar y cómo hacerlo” (Cristina Martín-Crespo Blanco, 2007) P. 3. Para determinar la calidad de la muestra se tuvo en cuenta las dimensiones de tiempo, personas y contexto. Las entrevistas tuvieron una duración entre 5 – 10 min, las personas seleccionadas no tuvieron discriminación en edad, género y profesión, el único criterio era personas que conocían de antemano temas de alimentación sana basada en frutas. El tamaño de la muestra se basó en el principio de saturación. (Cristina Martín-Crespo Blanco, 2007), esto se evidencio al realizar entrevistas a 15 clientes potenciales, 2 son empresarios, 1 experto en sostenibilidad y 2 expertos técnicos.

Las evidencias de estas entrevistas se encuentran consignada en la parte de anexos al final del documento.

Entrevista a experto en sostenibilidad.

- Se debe contemplar otros grupos poblacionales vulnerables dentro del proceso de contratación, como son etnias raizales, afrodescendientes, indígenas, discapacitados y comunidad LGTBI, entre otros.
- Se debe garantizar que el manejo, custodio y entrega de la fruta que cumplió su tiempo de maduración en Diffruta sea recibido en instituciones como ONG o banco de alimento, de manera adecuada.
- La reutilización de elementos de almacenamiento es adecuada, fomenta la conservación del medio ambiente y genera un impacto positivo en el emprendimiento.

- Las alianzas con ONG o bancos de alimentos garantizan un impacto social favorable, ya que estos contribuyen con ayudas a poblaciones más vulnerables social y económicamente.
- La sostenibilidad en el proyecto se evidencia desde el uso de elementos biodegradables, la reutilización de empaques para los batidos y el manejo de los residuos orgánicos y para realizar un proceso de economía circular poder vender el excedente de fruta a las empresas que venden las frutas para realizar compostaje o abono orgánico.

Conclusión y análisis (expertos técnicos):

- Evaluar la inclusión social a poblaciones vulnerables como son los indígenas, grupos afrodescendientes, población LGTBI, discapacitados, entre otros.
- Crear una economía circular a través del suministro de la fruta no aprovechable a las empresas que la venden con el fin de generar compostaje o abono para sus cultivos.

Entrevista a expertos técnicos.

- Tener en cuenta el consumo habitual de alimentos de cada persona, no solo el consumo de batidos y ensaladas de frutas es positivo, se debe complementar con alimentos ricos en omega 3, entre otros, para tener una dieta balanceada y aportar a mejorar la salud de las personas.
- El paciente diabético si puede consumir cualquier tipo de fruta pero que sean completas y sin mezclar, lo mejor es que no consuman batidos para que la glicemia no se les suba.
- El topping no subsana al 100% la pérdida de fibra, pero si ayuda, aunque si es mejor consumir la fruta entera.

- A las ensaladas se les puede adicionales semillas de chía o linaza, así como como coco rallado o frutos secos como almendra, pistachos o marañón., que aportan fibra y proteína natural, aumentando el valor nutricional de las preparaciones.
- El exceso tanto de frutas como de batidos podría causar elevación de azúcar en sangre, aumento de peso y grasa y conllevar a tener resistencia a la insulina.
- Utilizar solo endulzantes naturales como Stevia y fruto del monje.
- Para proteger los alimentos, ver técnicas de congelación para proteger sus nutrientes y vitaminas. En las ensaladas, es importante que se preparen o arreglen al momento de su consumo para que no pierdan sus propiedades nutricionales. Que los alimentos sean frescos y estén protegidos del sol.

Conclusión y análisis (expertos técnicos):

- Como todo en exceso, no es bueno consumir en exceso sobre todo batidos, entonces la idea es consumirlo de vez en cuando, y mantener la cascara de la fruta para conservar sus nutrientes y ayudar a la digestión, entre otros.
- La porción de fruta recomendada es de 80 gramos, 5 veces al día.
- Se recomienda emplear exclusivamente endulzante naturales como la Stevia y fruto del monje.
- Siempre es bueno complementar con un topping ya sea fruta entera o semillas, cada preparación para así potenciar su valor nutricional.

Entrevista a empresarios

- Analizar y optimizar los costos de producción para asegurar márgenes de ganancia saludables.
- Aprovechar la fruta que no se use con técnicas como la deshidratación o el reúso como topping.
- Abrir los locales de venta fuera de los centros comerciales.
- Abordar diferentes targets por medio de la ubicación para que el consumo del producto sea constante.
- El modelo de negocio tiene potencial.
- No limitarse a madres cabeza de familia, incluir otras poblaciones vulnerables.
- La fruta excedente no debería venderse ni ser donada, debería ser usada como subproducto, como snacks o topping.
- Si la donación permite un descuento tributario mayor a la ganancia que se obtendría se puede revisar la opción de donación.

Conclusión y análisis (empresarios):

- Se puede aprovechar la fruta no utilizada mediante técnicas como la deshidratación o el uso como topping en otros productos.

- Existe la oportunidad de ampliar el alcance geográfico mediante la apertura estratégica de nuevos puntos de venta.
- La ubicación de los puntos de venta puede ser utilizada para abordar diferentes segmentos de clientes y mantener un consumo constante del producto.
- El modelo de negocio tiene potencial y es prometedor.
- Se sugiere no limitarse solo a madres cabeza de familia como fuerza laboral, sino también incluir otras poblaciones vulnerables.
- En lugar de vender o donar la fruta excedente, se puede considerar utilizarla como subproducto, como snacks o toppings en otros productos.
- La donación de la fruta excedente permite obtener un descuento tributario mayor a la ganancia que se obtendría vendiéndola, se puede considerar seriamente la opción de donarla.

Entrevista A Clientes Potenciales

- Utilizar el capital humano conformado por madres cabeza de hogar y evidenciar su conocimiento en temas nutricionales proporciona una imagen asertiva del emprendimiento Diffruta.
- Los clientes si están dispuestos a pagar más por un producto que les brinde un aporte nutricional adecuado así mismo están dispuestos a incluirlo como suplemento adicional a su alimentación.

- Poder preparar el batido con las frutas que más me gustan y con lo que prefiero hacerlo, es muy oportuno como modelo de negocio.
- Experimentar la preparación y hacer la selección de las frutas es muy bueno, pero que esto lo realice la madre cabeza de hogar.
- El uso de frutas exóticas como elemento adicional “topping” aportaría un elemento novedoso al batido o ensalada de fruta.
- Utilizar el kumis griego natural, proporcionaría componentes nutricionales adicionales que le darían al batido un valor agregado mayor.
- La reutilización de los empaques de los batidos contribuye a un impacto ambiental positivo y si a esto se le suma el beneficio económico por hacerlo, sería genial.

Conclusión y análisis (clientes):

Al validar el modelo de negocio de Difffruta los clientes estuvieron de acuerdo con el planteamiento propuesto, por las siguientes razones.

- Desean poder agregarlo como suplemento adicional a su dieta diaria.
- Ven en las madres cabeza de hogar un elemento importante dentro del modelo de negocio Difffruta.
- Utilizar frutas frescas para la preparación de los batidos y ensaladas frutas con máximos periodos de 4 días por cada una, garantiza que el batido es de calidad.

- La reutilización del envase para de la preparación del batido es muy oportuna ya que contribuye a disminuir el daño ambiental por uso de productos de un solo uso.
- Recibir una contribución económica por reutilizar envases para el batido genera una felicidad para los clientes ya que ayuda a su economía personal.
- El uso de elementos biodegradables genera un efecto personal de contribución con el medio ambiente, proporcionando alegría y retribución con la naturaleza.

Estrategia y Plan De Introducción De Mercado

Objetivos de mercadeo

Generar conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable: Nuestro primer objetivo es crear conciencia acerca de la relevancia de una alimentación saludable. Esto implica informar a las personas acerca de los beneficios de consumir alimentos naturales y promover un estilo de vida saludable. Para medir nuestro éxito, establecemos la meta de aumentar en un 20% el reconocimiento de Diffruta como un defensor de la alimentación saludable en el plazo de los próximos 12 meses. Lograremos esto a través de estrategias de contenido educativo en redes sociales y en nuestro sitio web.

Promover la sostenibilidad y la responsabilidad social: En segundo lugar, nuestro objetivo es destacar la sostenibilidad y la responsabilidad social de Diffruta en la protección del medio ambiente. Buscamos aumentar la percepción del público sobre la sostenibilidad de Diffruta en un 25% en los próximos 9 meses. Esto se logrará al resaltar nuestros esfuerzos en el uso de ingredientes naturales, el diseño ecológico de envases y la promoción activa del reciclaje. Estos esfuerzos reflejarán nuestro compromiso con la protección del planeta.

Atraer a consumidores conscientes y ecológicos: Nuestro tercer objetivo es atraer a consumidores que compartan nuestros valores en cuanto a la alimentación saludable y sostenible. Para lograrlo, establecemos la meta de aumentar la adquisición de este público objetivo en los próximos 12 meses. Implementaremos estrategias de marketing digital y campañas en redes sociales que destaquen los aspectos ecológicos de nuestra marca, conectando de manera efectiva con aquellos que buscan productos y empresas alineados con sus valores éticos y ecológicos.

Mejorar la experiencia del cliente: Por último, deseamos mejorar la experiencia de consumo sostenible y única que ofrecemos a nuestros clientes. El objetivo es proporcionar información y guía sobre la selección de alimentos sostenibles, fomentar la reutilización de envases y promover la preparación de batidos a través del autoservicio. Lograremos esto mediante la capacitación del personal, el diseño de productos y marca, así como la creación de materiales informativos, todo ello en el plazo de los próximos 9 meses.

Estos objetivos de marketing se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, específicamente con los ODS #8 (Trabajo decente y crecimiento económico), #12 (Producción y consumos responsables) y #5 (Igualdad de género).

Estrategias de mercadeo

La estrategia de marketing de Diffruta se centra en ofrecer batidos y productos saludables y nutritivos a base de frutas, con un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. El objetivo principal es contribuir al desarrollo y la recuperación de la economía local, así como proteger el medio ambiente y la salud de las personas después de la pandemia del COVID-19.

La estrategia se basa en los siguientes aspectos:

- **Posicionamiento:** Diffruta busca posicionarse como una marca que ofrece productos frescos, naturales y nutritivos. Se enfoca en destacar la calidad de sus ingredientes y su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Segmentación de mercado:** El público objetivo de Diffruta son las personas que desean alimentarse de manera saludable pero que a veces no saben cómo hacerlo. Se busca atraer a aquellos que están interesados en conocer qué compran y consumen y cómo eso afectará su salud a corto, mediano y largo plazo.
- **Comunicación:** Los principales canales de comunicación utilizados por Diffruta son el canal B2C, las redes sociales y el marketing digital. Se busca llegar a los clientes potenciales a través de mensajes que resalten los beneficios de consumir productos naturales y promuevan la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Experiencia del cliente:** Diffruta busca ofrecer una experiencia de consumo sostenible a través del diseño de marca y producto. Se fomenta el autoservicio, permitiendo a las personas seleccionar las frutas y preparar sus propios batidos. Además, se busca sensibilizar a los clientes sobre la selección de alimentos sostenibles y sustentables, así como promover estrategias de reutilización de recipientes.
- **Alianzas estratégicas:** Diffruta busca impulsar la agricultura nacional al seleccionar proveedores y productores locales que ofrezcan materia prima natural y orgánica. También se enfoca en la formación y empleabilidad de madres cabeza de familia, contribuyendo así al crecimiento económico inclusivo y sostenible.

Estrategias de producto

La estrategia de producto de Diffruta se centra en ofrecer batidos y productos saludables y nutritivos a base de frutas, con un enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Algunos aspectos clave de esta estrategia incluyen:

- **Calidad y variedad de productos:** Diffruta se enfoca en utilizar ingredientes de alta calidad y ofrecer una variedad de productos, incluyendo jugos a base de frutas, batidos y ensaladas de frutas. Estos productos se destacan por ser frescos, naturales y ricos en nutrientes esenciales como vitaminas, minerales, fibra y proteínas.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Diffruta se compromete a ser una empresa sostenible y socialmente responsable. Esto implica implementar prácticas de ecodiseño en el diseño y fabricación de sus productos para reducir el impacto ambiental. Además, la empresa fomenta estrategias de reutilización de recipientes para reducir el uso de plástico y promover un consumo responsable. También se busca impulsar la agricultura nacional al seleccionar proveedores y productores locales que ofrezcan materia prima natural y orgánica.
- **Experiencia de consumo sostenible:** Diffruta busca ofrecer una experiencia de consumo sostenible a los usuarios. Esto se logra mediante el diseño de marca-producto y el uso del autoservicio, donde las personas pueden seleccionar las frutas y preparar su propio batido. Además, la empresa se enfoca en sensibilizar a los consumidores sobre la selección de alimentos sostenibles y sustentables, así como en fomentar estrategias de reutilización de recipientes. Se busca formar y atraer a consumidores ecológicos y personas que compartan la filosofía de la empresa.

Estrategias de servicio

La estrategia de servicio de Diffruta se basa en ofrecer una experiencia de consumo sostenible y promover una alimentación saludable, a la vez que se busca contribuir al desarrollo económico local y la protección del medio ambiente. A continuación, se detallan los elementos clave de la estrategia de servicio de Diffruta:

- **Experiencia de consumo sostenible:** Diffruta busca ofrecer una experiencia de consumo sostenible a los usuarios. Esto se logra a través del diseño de marca y

producto, fomentando el ecodiseño y la reutilización de recipientes. Se promueve el autoservicio, permitiendo a los clientes seleccionar las frutas y preparar sus propios batidos, lo que reduce el uso de envases desechables y fomenta prácticas más responsables con el medio ambiente.

- **Sensibilización y educación:** Diffruta se enfoca en sensibilizar a los clientes y guiarlos en la selección de alimentos sostenibles y sustentables. Se busca promover una mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable y el impacto que tiene en el medio ambiente. A través de estrategias de comunicación y marketing, se educa a los consumidores sobre las opciones más saludables y sostenibles disponibles.
- **Variedad de productos y servicios:** Diffruta ofrece una variedad de productos principales, como jugos a base de fruta, batidos y ensaladas de frutas. Esta diversidad de opciones busca atraer a un público más amplio y satisfacer las preferencias de los clientes. Los productos de Diffruta se destacan por ser frescos, naturales y ricos en valor nutricional.
- **Canales de comunicación:** Diffruta utiliza canales de comunicación digital, como redes sociales y marketing digital, para promocionar sus productos y llegar a un público más amplio. Se evita el uso de medios físicos y se prioriza el uso de canales respetuosos con el medio ambiente, reduciendo el gasto de papel y tinta.

Estrategias de distribución

La estrategia de distribución para el modelo de negocio Diffruta se puede definir de la siguiente manera:

- **Distribución local y regional:** Diffruta se enfocará en establecer locales físicos estratégicamente ubicados en diferentes áreas locales y regionales. Estos locales

servirán como puntos de venta directa donde los clientes podrán adquirir los productos de la marca, como jugos a base de frutas, batidos y ensaladas de frutas. La distribución local permitirá a Diffruta llegar a su público objetivo de manera conveniente y cercana.

- **Alianzas con productores locales:** Diffruta buscará establecer alianzas con productores locales de frutas y verduras para obtener materias primas frescas y de alta calidad. Al trabajar con proveedores locales, la empresa no solo promoverá la agricultura nacional, sino que también reducirá la huella ambiental al disminuir la distancia de transporte de los productos.
- **Venta a través de canales digitales:** Diffruta aprovechará los canales digitales, como redes sociales y marketing digital, para promover sus productos y generar ventas en línea. Esto permitirá a la marca llegar a un público más amplio y diverso, incluyendo a aquellos que prefieren realizar compras en línea o no tienen acceso a los locales físicos.
- **Autoservicio:** Diffruta implementará un enfoque de autoservicio en sus locales físicos, donde los clientes podrán seleccionar las frutas y preparar sus propios batidos. Esto no solo ofrece una experiencia interactiva y personalizada para los clientes, sino que también fomenta la conciencia de consumo responsable y la reutilización de recipientes.
- **Packaging sostenible:** Diffruta se comprometerá a utilizar empaques y recipientes amigables con el medio ambiente. Esto implica utilizar materiales reciclables o biodegradables y fomentar la reutilización de los recipientes por parte de los clientes. Además, se promoverá la educación sobre el manejo y reciclaje adecuado de los residuos para reducir el impacto ambiental.

Estrategias De Precio - Modelo De Ingreso

Diffruta adoptará una estrategia de precios accesibles para sus productos, como jugos a base de fruta, batidos y ensaladas de frutas. El objetivo es ofrecer opciones saludables y nutritivas a precios asequibles para atraer a una amplia base de clientes. Esta estrategia tiene como finalidad superar las barreras económicas y hacer que los productos sean accesibles para diferentes segmentos de la población, incluidas aquellas personas que buscan alimentarse de manera saludable, pero tienen un presupuesto limitado.

El enfoque de precios accesibles permitirá que Diffruta se diferencie de otras marcas del sector que pueden tener precios más altos. Al ofrecer productos de calidad a precios más bajos, la empresa puede captar la atención de clientes potenciales que buscan una alternativa más económica y a la vez saludable.

El modelo de ingresos de Diffruta se basará principalmente en la venta de sus productos, como los jugos, batidos y ensaladas de frutas. Estos productos serán ofrecidos a través de diferentes canales de distribución, incluyendo el canal B2C, redes sociales y marketing digital. Los clientes podrán adquirir los productos directamente en los puntos de venta de Diffruta o a través de plataformas de entrega a domicilio.

Además de los ingresos generados por la venta de productos, Diffruta también puede considerar otras fuentes de ingresos complementarias. Por ejemplo, la oferta de servicios adicionales, como asesoramiento nutricional o programas de suscripción que brinden beneficios exclusivos a los clientes recurrentes. Estas estrategias generarán ingresos adicionales y fomentarán la fidelidad de los clientes.

Estrategias de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación estaría enfocada en educar y concienciar a los consumidores sobre la importancia de una alimentación saludable, el impacto ambiental de los alimentos procesados y la necesidad de consumir productos naturales y sostenibles. Se

buscaría transmitir el mensaje de que los productos de Diffruta son una opción saludable y respetuosa con el medio ambiente.

La comunicación se realizaría a través de diferentes canales, como redes sociales, marketing digital y locales físicos. Se utilizarían estos canales para proporcionar información detallada sobre los beneficios de los productos de Diffruta, los ingredientes utilizados, la forma de preparación y la filosofía de la marca. Se enfatizaría la calidad de los productos, su origen local y la contribución al desarrollo económico inclusivo.

Además, se buscaría establecer una relación cercana con los clientes, brindando atención personalizada, respondiendo preguntas y preocupaciones, y compartiendo consejos y recetas saludables. Se fomentaría la interacción y participación de los clientes a través de comentarios, reseñas y testimonios.

La estrategia de promoción estaría orientada a generar interés y atraer a nuevos clientes. Se utilizarían diferentes tácticas de promoción, como descuentos, promociones especiales, muestras gratuitas y programas de fidelización. Estas promociones se comunicarían a través de los canales mencionados anteriormente.

Además, se buscaría establecer alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones que compartan los valores y objetivos de Diffruta, como organizaciones ambientales, grupos de consumidores conscientes y empresas locales. Estas alianzas ayudarían a ampliar el alcance de la marca y llegar a nuevos públicos.

Otro enfoque de promoción sería la participación en eventos relacionados con la salud, la sostenibilidad y la alimentación consciente. Diffruta podría participar en ferias, exposiciones, conferencias y otros eventos donde pueda dar a conocer sus productos, interactuar con el público objetivo y establecer contactos con clientes potenciales.

Presupuesto De Marketing Mix

Se definió un presupuesto de \$250.000 COP mensual de marketing mix, para ser invertido en redes sociales. El presupuesto puede destinarse a diversas actividades y estrategias de marketing en línea con el objetivo de promover la marca Diffruta, generar conciencia sobre los productos saludables que ofrecen y atraer a su público objetivo. Dentro de las actividades a invertir con el presupuesto mencionado se encuentran:

- **Publicidad en redes sociales:** Una parte del presupuesto se destinará a la promoción de publicaciones y anuncios en las redes sociales más relevantes para el público objetivo de Diffruta. Esto incluiría plataformas como Facebook e Instagram.
- **Contenido de calidad:** Se invertirá parte del presupuesto en la contratación de un redactor o creador de contenido especializado en el sector de alimentos saludables para producir publicaciones de calidad que informen y atraigan a la audiencia.
- **Producción de imágenes, videos y contenido de calidad:** Se destinará parte del presupuesto a la contratación de un fotógrafo o creador de contenido para crear imágenes y videos de alta calidad que muestren los productos de Diffruta de manera atractiva, así como publicaciones de calidad que informen y atraigan a la audiencia.
- **Colaboraciones con influencers:** Los influencers en redes sociales pueden ser una forma efectiva de promocionar los productos de Diffruta. Parte del presupuesto se destinará a la identificación y colaboración con influencers relevantes en el ámbito de la alimentación saludable y la sostenibilidad.

Aspectos técnicos

Objetivo De Producción

Diffruta espera una producción anual de 41472 productos entre batidos y ensaladas de frutas, el cálculo para determinar la cantidad diaria de batidos se describe en el ítem plan de producción.

En la siguiente tabla se desglosa la cantidad de batidos y ensaladas a producir en día, semana, mes y año. Estos objetivos enfocados en la cantidad de trabajadores disponibles en una jornada laboral de 8 horas.

Tabla 2 Objetivos de producción.

Objetivo de producción				
Especificación	Día	Semana	Mes	Año
18 batidos - ensaladas* 8 Horas	144			
144 * 6 días de trabajo		864		
865 * 4 semanas			3456	
3456 * 12 meses				41472

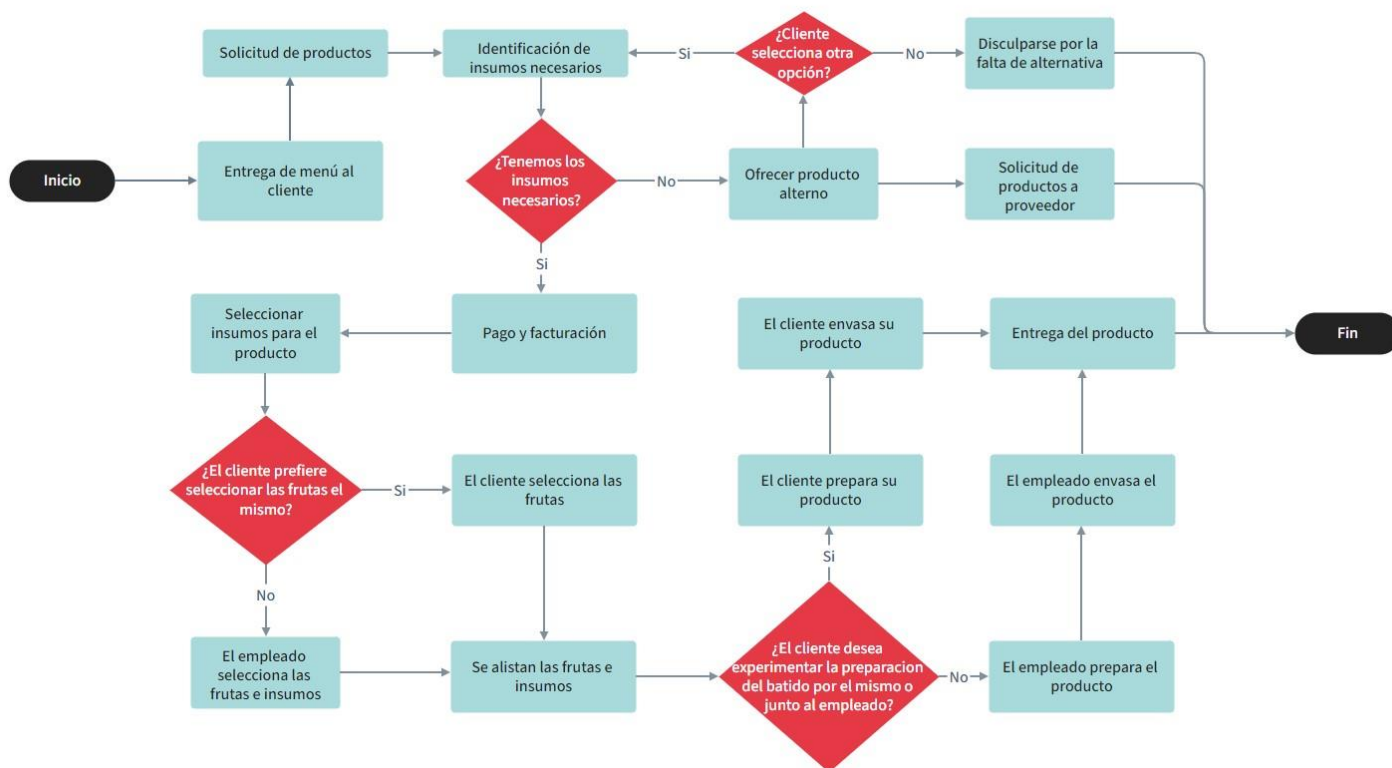
Fuente: Elaboración propia.

Los productos que se ofertarán en Diffruta serán: Jugos de frutas, Batidos Refrescantes, Batidos Delicia y Ensalada de frutas. Los productos en mención estarán hechos de frutas que se mezclarán a solicitud del cliente para crear su batido o combinación de frutas favorita. El tamaño de cada porción será escogido también por el cliente, dependiendo de su gusto o requerimiento nutricional.

Estos productos estarán serán elaborados con frutas orgánicas colombianas, comunes y exóticas, de alto valor nutricional, buscando brindar una alternativa de nutrición y alimentación saludable y diferente.

Diagrama de flujo de procesos

Figura 12. Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración Propia

1. El flujo inicia cuando se le entrega el menú al cliente, y este procede a realizar la solicitud de sus productos.
2. Se identifica en tienda si se cuenta con los insumos necesarios para la preparación de los productos.
3. En caso de no contar con los productos, se le ofrece al cliente un producto alternativo, al tiempo que se hace la anotación para solicitar el producto faltante al proveedor. Si el cliente no selecciona otra opción de los productos alternos, el proceso de compra se finaliza. Si selecciona otra opción, se vuelve a validar si se cuentan con los insumos necesarios.
4. Luego de identificar los insumos necesarios, se procede al pago y facturación del producto.

5. En la fase de selección de los productos, se le ofrece al cliente la opción de seleccionar sus propios productos o si prefiere que el empleado lo haga por él. En cualquier caso, luego de seleccionar los productos, estos quedan listos para empezar la preparación.
6. En la fase de preparación, nuevamente se le ofrece al cliente la posibilidad de preparar y su batido y personalizarlo a su gusto o también si prefiere que el empleado lo prepare por él.
7. Luego de preparado el producto, se procede a envasarlo en el debido empaque biodegradable y se entrega el producto. Con la entrega se finaliza el flujo de procesos.

Plan de producción

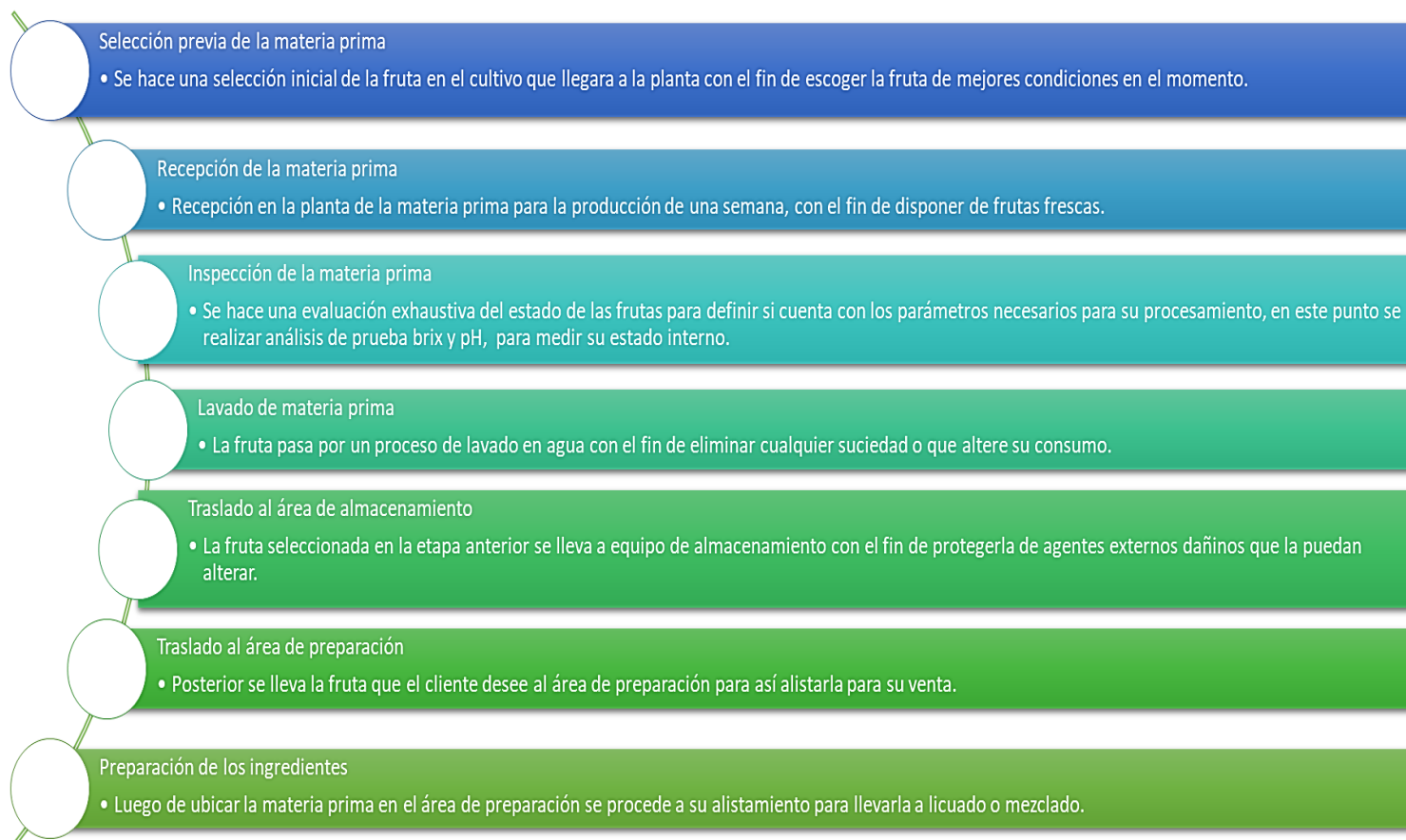
Tomando como base el horario de operación del Centro Comercial Plaza Imperial que inicia operaciones de 8:00 AM a 10:00 PM de domingo a lunes y 8:00 AM a 11:00 PM los viernes y sábados. Se decidió iniciar la operación de Diffruta de 11:00 AM a 8:00 PM, de lunes a domingo, en un turno de 8 horas diarias para sus 3 colaboradores.

Para los tiempos de operación, se determinó que en promedio la toma del pedido y la confirmación de disponibilidad del producto toma 1 minuto, y la elaboración de los productos toma 9 minutos aproximadamente.

En ese sentido, tendríamos que cada 10 minutos se podrían elaborar 1 producto por colaborador. Es decir, 3 colaboradores elaborarían 3 productos cada 10 minutos, lo que sería igual a 18 productos cada hora. Esto se traduciría en 144 productos al día, en el turno de 8 horas. Lo que finalmente, nos da una capacidad de producción de 4.030 productos en los 30 días de un mes.

Modelo de gestión integral de producción.

Tabla 3 Modelo de gestión integral de producción

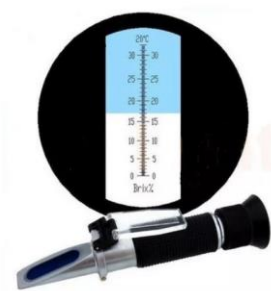


Fuente: Elaboración propia.

Proceso de investigación y desarrollo

Una de las premisas del modelo de negocio Diffruta es ofrecer la mejor materia prima a los clientes, en ese orden de ideas se pretende realizar un análisis de calidad in situ como son la prueba de grados Brix, la cual determina la cantidad de azúcar en la fruta y su pureza, permitiendo verificar su estado interno y por ende su calidad interna, para ello se complementará con un análisis de Ph, que permite determinar la acidez de la fruta, esto permite controlar la calidad de la fruta.

Figura 13: Instrumento Brix



Fuente: Mercado libre.

Figura 14. Equipo de medición de pH en fruta, verdura y proteínas.



Fuente: Mercado libre.

Capacidad instalada

La capacidad instalada es básicamente la fuerza de producción máxima que tiene el modelo de negocio y que se puede lograr en un tiempo definido con respecto a los recursos con los que se cuenta entre ellas están las materias primas, recurso humano, experiencia, la locación, equipo y maquinaria entre otros.


Como se mencionó en la sección de capacidad de producción se contempla el empleo de 3 mujeres cabeza de hogar, las cuales diariamente realizaran una producción de 144 productos al día entre batidos y ensaladas de frutas, esto con el fin de mantener una producción controlada y medida, pero rentable. Dentro de la maquinaria Diffruta contara con:

Tabla 4. Licuadora Blending

Ficha tecnica	
Licuadora	
Proveedor	Universal
Marca	Universal
Vida util	5 años
Características	Licuadora con una capacidad de 2 litros
	Tritura Hielo
	Tapa silenciadora
	Garantía 12 meses
	Bazo en policarbonato resistente a golpes
	Potencia de 1500 Watts


Fuente: Elaboración propia, tomado (Universal, s.f.)

Tabla 5. Armario de refrigeración.

Ficha tecnica	
Vitrina - Armario de refrigeración	
Proveedor	Electrolux
Marca	Electrolux
Vida util	10 años
Características	Capacidad de 342 Litros
	Puerta de cristal que refleja el calor
	Con sistema de ruedas


Fuente: Elaboración propia, tomado de (Electrolux, s.f.)

Tabla 6. Mesa refrigerada

Ficha tecnica	
Mesa refrigeradora	
Proveedor	Pallomaro
Marca	Pallomaro
Vida util	10 años
Características	Incluye 18 recipientes para almacenar alimentos
	Asilamiento de espuma para temperatura constante
	Descongelacion automatica
	Controles digitales para ajustar temperatura interior

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Pallomaro, s.f.)

Tabla 7. Mesa de acero inoxidable

Ficha tecnica	
Mesa de acero inoxidable	
Proveedor	Homcenter
Marca	Moa
Vida util	15 años
Características	Alto 90 cm x profundidad de 90 x largo 60
	Garantia 1 año
	Material en acero inoxidable
	Uso y resistencia industrial

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Homcenter, s.f.)

Tabla 8. Computador con caja registradora y datafono

Ficha tecnica	
Computador y datafono	
Proveedor	Mercadolibre
Marca	HP
Vida util	5 años
Características	All in one - 8 gb de ram
	Disco duro de 240 gb estado solido
	Sistema operativo Windows 11
	Pantalla de 21,5" LED
	Tecnología POS, para registros de inventario

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Mercadolibre, s.f.)

Aspectos Financieros

Proyección de venta anual

El modelo de negocio Diffruta define 3 productos en línea: los jugos de fruta, batidos y ensalada de frutas. El costo de venta de estos productos se estimó con respecto a los valores establecidos por la competencia más fuerte (Cosechas y Nativos) haciendo una leve diferencia miento para atraer clientes dentro de los primeros meses de operación

La proyección en ventas anuales se evidencia a continuación.

Tabla 9. Proyección de ventas anual.

Producto	Minimo de venta diario	Cantidad Anual x 314 días	Costo Unitario	Valor de venta anual
Jugos de frutas	35	\$ 10.990,00	\$ 5.500,00	\$ 60.445.000,00
Batidos Refrescante	45	\$ 14.130,00	\$ 6.500,00	\$ 91.845.000,00
Batidos Delicia	35	\$ 10.990,00	\$ 7.500,00	\$ 82.425.000,00
Ensalada de frutas	25	\$ 7.850,00	\$ 7.500,00	\$ 58.875.000,00
Total ventas				\$ 293.590.000,00

Fuente: Elaboración propia

Esta proyección en ventas establece 314 días laborales, definiendo un valor mínimo de venta por producto al día.

Se definió una proyección de inflación de 3 % para el año 2025, dato obtenido a partir de los indicadores del banco de la república (El país, 2023) y se estableció un índice de precio al producto del 3.5% para el año 2024 en el sector agropecuario según (Corfi colombia, 2023). Para la proyección de crecimiento del emprendimiento Diffruta, se fijó un crecimiento en el primer año del 5%, segundo año del 10%, tercer año 15% y el cuarto año es mantener este crecimiento.

Costo de producción

La determinación del costo surge a partir del cálculo del consumo de gramos de fruta para cada tipo de producto ofrecido y el valor de la fruta esta dado en costo por kilo, y se fijó de acuerdo con los valores actuales en el mercado del producto con los estándares de mejor calidad. El costo de vasos, cajas de ensaladas, servilletas y pitillos está implícito dentro del costo de producción.

La selección del tipo de fruta a utilizar para la preparación de los productos ofrecidos es basada en la consulta a clientes potenciales.

Tabla 10. Costo de producto

Producto	Costo / kilo	Costo/gr	Batido refrescante		Batido Delicia		Jugos de fruta		Ensalada de Frutas	
			gramos	Costo	% gramos	Costo	% gramos	Costo	% gramos	Costo
Manzana Verde	5000	5		\$ -	\$ 100.00	\$ 500.00		\$ -		\$ -
Fresa	6000	6	\$ 100.00	\$ 600.00		\$ -		\$ -		\$ -
Banano criollo	2000	2		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 200.00		\$ -
Piña golden	2400	2.4	\$ 100.00	\$ 240.00		\$ -		\$ -		\$ -
Mango comun	4000	4		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Naranja valencia	1600	1.6	\$ 100.00	\$ 160.00		\$ -		\$ -		\$ -
Melon	1500	1.5		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Mora	2800	2.8	\$ 100.00	\$ 280.00	\$ 100.00	\$ 280.00	\$ 100.00	\$ 280.00		\$ -
Chirimoya	8000	8		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Coco	3750	3.75		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Curuba	3500	3.5		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Durazno	14000	14		\$ -	\$ 100.00	\$ 1,400.00		\$ -		\$ -
Guanabana	4700	4.7		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 470.00	\$ 100.00	\$ 470.00
Guayaba	2000	2		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Gulupa	3800	3.8		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Kiwi	9700	9.7		\$ -	\$ 100.00	\$ 970.00		\$ -	\$ 100.00	\$ 970.00
Lulo	4000	4		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 400.00		\$ -
Mandarina	1591	1.6		\$ -		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 159.10
Maracuya	3500	3.5		\$ -	\$ 100.00	\$ 350.00		\$ -		\$ -
Papaya	2100	2.1		\$ -		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 210.00
Pitahaya	12000	12		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 1,200.00		\$ -
Sandia	2000	2	\$ 100.00	\$ 200.00		\$ -		\$ -		\$ -
Tamarindo	7400	7.4		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Uchuva	3500	3.5		\$ -		\$ -		\$ -	\$ 100.00	\$ 350.00
Zapote	3200	3.2		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Vaso para batido	375									
Caja para ensalada de frutas (a base de fibra de caña)	750									
Pitillos	150									
			Total de fruta	\$ 1,480.00	Total de fruta	\$ 3,500.00	Total de fruta	\$ 2,550.00	Total de fruta	\$ 2,159.10
			Costo total	\$ 2,005.00	Costo total	\$ 4,025.00	Costo total	\$ 3,075.00	Costo total	\$ 2,909.10

Fuente: Elaboración propia

El costo de producción anual para el primer año de Diffruta es de \$129,195,300 COP. Se aprecia una diferenciación entre el costo base de cada producto, esto producto que cada

elemento cuenta con tipos de fruta diferente, los cuales tienen un costo diferente en el mercado. En la tabla anterior se muestra la preferencia de fruta por cada elemento de venta, entre jugos naturales, batidos refrescantes, batidos delicia y ensalada de frutas.

Tabla 11. Costo de producción anual.

Producto	Minimo de venta diario	Cantidad Anual x 314 días	Costo de producción	Costo del producto
Jugos de frutas	35	\$ 10,990.00	\$ 3,075.00	\$ 33,794,250.00
Batidos Refrescante	45	\$ 14,130.00	\$ 2,005.00	\$ 28,330,650.00
Batidos Delicia	35	\$ 10,990.00	\$ 4,025.00	\$ 44,234,750.00
Ensalada de frutas	25	\$ 7,850.00	\$ 2,909.00	\$ 22,835,650.00
Costo total				\$ 129,195,300.00

Fuente: Elaboración propia

Costos asociados

Para la implementación del negocio se definió los siguientes elementos.

Diffruta contará con 2 personas dentro de sus instalaciones un preparador y una vendedora, con trabajo de 8 horas diarias. Se tendrá 1 administrador el cual debe manejar fundamentos de contabilidad y se dispondrá del servicio de un contador que realizará una visita 2 veces al mes para llevar el balance general de DIFRRUTA. La ubicación del local será en el centro comercial Plaza Imperial donde el valor del arriendo es de \$ 5.000.000 COP “costo por metro cuadrado \$ 200.000 COP”.

Tabla 12. Costo de inversión.

Muebles y enseres			
Elementos	Cantidad	Valor prioritario	Valor total
Mesas corian	5	\$ 250.000	\$ 1.250.000
Silla base Metalica	20	\$ 120.000	\$ 2.400.000
Silla base butaco	5	\$ 150.000	\$ 750.000
Equipos y Herramientas			
Mesa refrigeradora	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Armario de refrigeraciòn	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Mesa de acero inoxidable	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Licuada Blending	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Mesa con cubeta	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
HERRAMIENTA IT			
Computador	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Data fono	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Software contable	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
ADMINISTRATIVOS			
Empleado	2	\$ 1.770.315	\$ 3.540.630
Administrador	1	\$ 2.221.421	\$ 2.221.421
Contador	1	\$ 400.000	\$ 400.000
LOCAL Y SERVICIOS			
Local y servicios	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Servicio de Luz	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Servicio de Gas	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Servicio de agua	1	\$ 180.000	\$ 180.000
PUESTA EN MARCHA			
Gastos adminstrativos	1	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
MARKETING			
Servicios varios	12	\$ 250.000	\$ 3.000.000
COSTO TOTAL DE INVERSIÓN			\$ 46.327.051,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Gasto administrativo.

NOMINA DIFFRUTA					
Cargo	Salario Base	Auxilio de transporte	Prestaciones sociales	Aportes parafiscales	Total
Vendedor	\$ 1.160.000	\$ 140.606	\$ 278.054	\$ 145.255	\$ 1.770.315
Preparador	\$ 1.160.000	\$ 140.606	\$ 278.054	\$ 145.255	\$ 1.770.315
Administrador	\$ 1.400.000	\$ 140.606	\$ 294.308	\$ 330.507	\$ 2.221.421

Fuente: Elaboración propia

Solicitud de crédito

La inversión total es de \$54.526.659,23 COP de los cuales los socios harán un aporte inicial de \$10.000.000 COP, el restante \$44.526.659,23 COP, este monto se adquirirá por medio de dos vías, la primera un crédito de libre inversión a una tasa promedio del 30% efectiva anual según el promedio de tasas identificadas en (Rankia, 2023) evidenciando que el banco con la menor tasa de interés es la Fintech “créditos de libre inversión R5” de 22.42% y el banco con mayor interés es el banco Davivienda con una tasa de 35.91% efectiva anual. La segunda vía es a través del fondo emprender liderado por el Sena, donde se logran encontrar tasas de interés de mínimo 6%. (Colombia Potencia de la Vida, 2023), con base en estas dos fuentes de financiación DIFFRUTA buscaremos aplicar a las ofertas de inversión del fondo emprender para así lograr una tasa de interés accesible para la puesta en marcha del negocio.

Interpretación de indicadores

El estudio financiero, muestra que el emprendimiento DIFFRUTA brinda una tasa de Retorno del 33.98%, con un valor presente neto de \$ 14.434.896. El tiempo de Recuperación de la inversión es de 3,95 años, y el punto de equilibrio se da al alcanzar una venta de 38.099,85 unidades, donde el producto con mayor contribución son la venta de batidos refrescantes (31%) seguido de batidos delicia (28%).

Tabla 14. Resultados de la simulación.

INFORMACION GENERAL	
Total inversion	\$ 54.526.659,33
Tasa interna de retorno	33,98%
Calor presente Neto	\$ 14.434.896,00
Punto de equilibrio en pesos	\$ 258.141.736,63
Punto de equilibrio (unidades)	38.099,85

Fuente: Elaboración propia

Aspectos organizacionales y legales

Misión

Diffruta se compromete a elaborar y comercializar productos alimenticios naturales y nutritivos derivados de frutas locales, garantizando procesos rigurosos de seguridad e higiene, y un manejo responsable de residuos. Nos enfocamos en propiciar espacios saludables y acogedores para nuestros empleados y clientes, siempre priorizando su bienestar. Nuestra contribución a la sociedad es ofrecer opciones de alimentación equilibrada y sostenible para fomentar un futuro más saludable y minimizar riesgos de enfermedades. Impulsamos el uso de envases eco-amigables, promoviendo su reducción, reutilización y reciclaje como parte de nuestro compromiso ambiental.

Visión

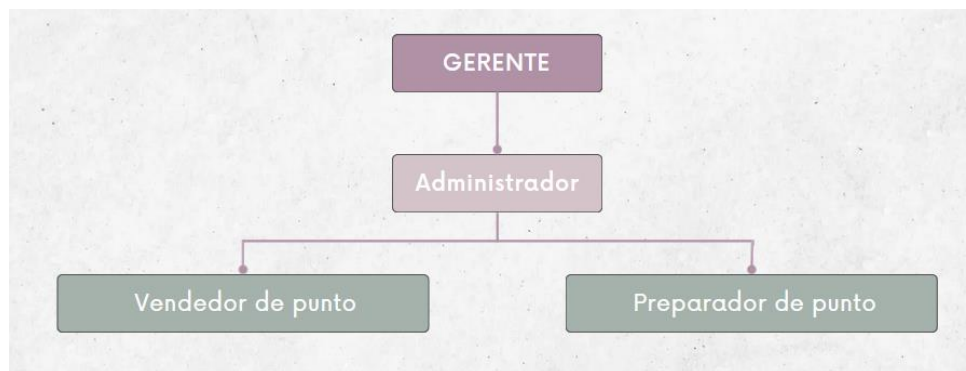
En Diffruta, aspiramos a consolidarnos como una marca líder en la industria alimentaria colombiana para 2030, reconocida por su calidad, innovación y sostenibilidad. Nuestro objetivo es ser pioneros en la producción de alimentos naturales, comprometidos con la salud del consumidor y la preservación del medio ambiente, alentando la adopción de hábitos alimenticios responsables.

Estructura de la organización

Es importante para el emprendimiento crear una estructura donde las conexiones entre los distintos cargos, niveles y actividades se vuelvan lo más ágiles, eficientes y productivas, con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio. Así mismo, la estructura debe enmarcar el control y racionamiento de todos los recursos inmersos en la operación, ya sea el recurso humano o las materias primas. Así mismo, es importante que esta estructura ayude a que las actividades desarrolladas al interior de Diffruta, sean lo más simples posible con el fin de dinamizar la producción y el funcionamiento organizacional.

Para que lo anterior se dé, se diseñó un organigrama inicial para Diffruta en donde cada trabajador o colaborador esté ubicado en una posición lógica y clara con respecto a su líder y sus personas a cargo y así con esto, poder jerarquizar claramente las funciones de cada integrante de la organización.

Figura 15: Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Se plantea la existencia de un gerente, con el fin de que este pueda ser quien en un futuro proyecte y controle la expansión de la marca, y al administrador, como encargado de cada punto de venta.

Esquema de la organización empresarial

En Diffruta, se pretende utilizar un esquema organizacional lineal tipo SAS o Sociedad por Acciones Simplificadas, ya que es mucho más sencillo de jerarquizar, ya que la empresa solo necesita contar con el personal esencial para su operación y las ordenes se dan directamente por el administrador, quien es el designado por el gerente y socios, eliminando cargos adicionales o intermedios. Por lo anterior, una empresa SAS permite tener una organización con costos reducidos, el tiempo de duración es indefinido, no se necesita conformar una junta directiva y las restricciones en la distribución de utilidades son prácticamente inexistentes, por lo que se plantea como una estructura de alta flexibilidad organizacional, facilitando las operaciones y reorganizaciones a las que haya lugar para que perdure en el tiempo.

Cargos, funciones y perfiles

Tabla 15. Cargos, funciones y perfiles.

CARGO	Administrador de punto
AREA	Administración
JEFE DIRECTO	Gerente general
PERSONAL A CARGO DIRECTAMENTE	Vendedores y preparador de punto
FUNCIONES	Encargado de supervisar a los vendedores y operarios de producción / Responsable de la apertura y cierre del punto / Programar los turnos del personal / Hacer seguimiento al mantenimiento de equipos y material promocional de la empresa / Supervisar la venta, disponibilidad y calidad final de los productos / Velar por mantener en orden las instalaciones / Garantizar un Servicio al Cliente idoneo y resolutivo / Relacionarse directamente con los proveedores de la materia prima para garantizar que los productos lleguen a tiempo y cuenten con la calidad mínima requerida para su comercialización.
PERFIL	Nivel académico: Tecnólogo o mínimo 7 semestres en carreras profesionales administrativas. Experiencia en manejo de personal.
CARGO	Gerente
AREA	Administración
JEFE DIRECTO	Accionistas
PERSONAL A CARGO DIRECTAMENTE	Administrador de punto
FUNCIONES	Encargado de supervisar a los administradores de cada punto de venta / Ser quien diseña las estrategias y establecer los objetivos para el crecimiento de la marca / Controlar todos los presupuestos y gastos tanto operacionales como administrativos / Velar porque el personal esté motivado y productivo / Responder por los resultados ante los accionistas y/socios
PERFIL	Nivel académico: Administrador de empresas-gastronomía-escuela de cocina. 2 o 3 años de experiencia trabajando como gerente de restaurante, en venta de alimentos o similar. Experiencia en servicio al cliente como gerente general o director. Conocimiento en manejo de alimentos, en especial frutas. Manejo de herramientas ofimáticas y de presupuestos (Excel, etc). Habilidades orientadas al liderazgo, motivacionales e interpersonales. Conocimientos avanzados en gestión financiera.

CARGO	Vendedor
AREA	Ventas
JEFE DIRECTO	Administrador de punto
PERSONAL A CARGO DIRECTAMENTE	No aplica
FUNCIONES	Velar por ofrecer las mejores opciones al cliente y guiarlo en la preparación de sus ensaladas y batidos, según sus necesidades y gustos / informar al cliente de las promociones e incentivos vigentes / Incentivar a potenciales clientes a adquirir los productos
PERFIL	Nivel Académico: No requiere, pero si debe saber leer y escribir par poder capacitarla en tratamiento, conocimiento básico en mezcla de alimentos. Habilidades de comunicación e interacción con las personas / Ser capaz de aprender continuamente / Tener capacidad de autodisciplina / En lo posible que sea madre cabeza de familia
CARGO	Preparador de punto
AREA	Producción
JEFE DIRECTO	Administrador de punto
PERSONAL A CARGO DIRECTAMENTE	No aplica
FUNCIONES	Preparar las ensaladas de frutas y batidos, según lo requiere el cliente / Velar por mantener los espacios de producción limpios y ordenados
PERFIL	No requiere, pero si debe saber leer y escribir par poder capacitarla en tratamiento, conocimiento básico en mezcla de alimentos y de operación y protección de equipos / Ser habil con el manejo de utensilios de cocina / En lo posible que sea madre cabeza de familia

Fuente: Elaboración propia.

Gobierno Corporativo

La principal intención del gobierno corporativo de Diffruta es garantizar buenas prácticas de negocio, que impulse y sea motor de una buena salud empresarial.

Se busca tener una administración lo más transparente posible, que trabaje por los intereses de los accionistas, los colaboradores y la sociedad interesada.

Figura 16. Pilares del gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se busca por medio de este modelo de negocio corporativo atraer nuevos inversionistas, fuentes de financiamiento y clientes nuevos que permitan crear un negocio sostenible por un largo periodo de tiempo, además de explorar una posible expansión en otros puntos de Bogotá y el país.

Dentro de los elementos más representativos del gobierno corporativo de Diffruta mencionamos los siguientes

Protección de Intereses de Grupos de Interés:

Diffruta tiene un enfoque claro en la protección del medio ambiente, la salud de las personas y el desarrollo económico local. Esto implica un compromiso con varios grupos de interés, incluyendo a los consumidores, los campesinos colombianos, las madres cabeza de hogar empleadas, los productores locales de alimentos, y las comunidades locales. La empresa busca satisfacer las necesidades y expectativas de estos grupos a través de su modelo de negocio sostenible.

Respeto de los Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas:

Diffruta se esfuerza por ser transparente en su operación y promover la rendición de cuentas. Esto se refleja en la comunicación directa con los clientes, la información proporcionada sobre los procesos de producción y el énfasis en la inclusión de madres cabeza de hogar en su equipo. Además, Diffruta resalta la importancia de informar a los consumidores sobre los beneficios para la salud de sus productos, lo que también implica transparencia en la información nutricional.

Aprovechamiento de la Tecnología para Ser Sostenible en el Tiempo:

Diffruta busca apalancarse constantemente en el uso de la tecnología en su modelo de negocio que le permita ser competitivo, innovador y mantener márgenes rentables. Esto incluirá la gestión de pedidos y ventas en línea a través de su canal B2C y marketing digital, así como la utilización de tecnología para el seguimiento de costos y procesos sostenibles.

Continua Investigación de Nuevos Modelos de Negocio:

Diffruta muestra un enfoque en la innovación y la investigación a través de la continua capacitación de sus empleadas en temas nutricionales, promoción y publicidad. Este enfoque en la capacitación y el aprendizaje continuo sugiere un interés en la mejora constante y la adaptación a las cambiantes necesidades del mercado.

Estructura Organizacional:

El modelo de negocio de Diffruta presenta una estructura organizacional que incluye un gerente en el primer nivel, un administrador en el segundo nivel a futuro, una vez Diffruta apertura nuevos locales o nuevos puntos de venta, y vendedores de punto y preparadores de punto en el tercer nivel, con estos últimos reportando al administrador. Esta estructura jerárquica es importante para la toma de decisiones y la gestión de la empresa.

Operación y Funciones:

Dentro de Diffruta las funciones de cada empleado están debidamente definidas y cuenta con funciones y actividades establecidas en cada rol. Esto permite que Diffruta tenga roles y responsabilidades determinados, ya que proporciona claridad en las responsabilidades de cada empleado y contribuye a una operación eficiente y organizada, al tiempo que fomenta una toma de decisiones transparente.

Factores clave para la gestión del talento humano en Diffruta

1. Organización clara, eficiente y eficaz

Es importante para Diffruta que la organización este estructurada en organigrama claramente jerárquico, sencillo y claro donde todos los involucrados sepan a sus funciones de manera explícita y concreta, mejorando los procesos administrativos, productivos y operativos, y así, reducir costos, tiempos y reprocesos.

2. Liderazgo

Es clave contar no con jefes sino con líderes que sepan direccionar al personal hacia la obtención de los objetivos organizacionales.

3. Innovación

Se pretende estar en búsqueda continua de cómo mejorar los procesos y estrategias productivas que permitan mantener a la marca a la vanguardia del sector, y poder hacerla sostenible en el tiempo

4. Motivación

Los líderes deben ser quienes incentiven y motiven al personal para que siempre hagan su trabajo lo mejor posible y con la mejor actitud, velando por los intereses de todos los involucrados. Así mismo, es imperativo promover estrategias de crecimiento al interior de la empresa y de recompensa por los logros y metas alcanzados.

5. Buena gestión

Saber tratar y enfocar a los empleados para que sepan cómo mejorar cada día su labor, ofreciendo así un mejor servicio al cliente con el pasar del tiempo. También es bueno llevar un riguroso control y optimización del uso de las materias primas para reducir el desperdicio, los gastos y optimizar tiempos.

Aspectos legales

Diffruta se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), forma jurídica que ofrece flexibilidad y limita la responsabilidad de los socios a sus aportes. Diffruta estará domiciliada en Bogotá y registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN), obteniendo así su Número de Identificación Tributaria (NIT). La compañía será financiada únicamente con capital local, excluyendo la inversión extranjera, y estará constituida por tres socios. Además, se conformará una Asamblea General, compuesta por los socios, que tomará las decisiones más relevantes para el negocio. Se designará un representante legal para actuar en nombre de la empresa y se contará con un revisor fiscal, sólo si la empresa cumple con ciertos requisitos establecidos por la ley. Debido a la naturaleza de las operaciones comerciales de Diffruta y según los artículos 19 y 19-4 del Estatuto Tributario Colombiano, esta misma no pertenecerá a ningún Régimen Tributario Especial. Por último, Diffruta no tendrá una Junta Directiva, ya que las decisiones pueden ser tomadas directamente por la Asamblea General. En la siguiente tabla, se define la estructura jurídica de Diffruta:

Tabla 16: Aspecto legales.

Razón Social	DIFFRUTA S.A.S.		
Forma Jurídica	Sociedad por Acciones simplificadas (SAS)		
Domicilio social	Cra.104 # 148 - 07		
Capital extranjero	No		
Relación de socios	SOCIO	PORCENTAJE	APORTE (COP)
	Germán Fernando Puentes Amar	33,33%	10.000.000
	Jaime Luis Mercado Carpio	33,33%	10.000.000
	Javier Orlando Murcia Peña	33,33%	10.000.000

Objeto social	El objeto social de DIFFRUTA S.A.S. es la producción y comercialización de batidos saludables a base de frutas locales, con un enfoque en sostenibilidad y responsabilidad social, que incluye la promoción de la economía local, el empleo para mujeres jefas de hogar, y la contribución a la salud de la población y protección del medio ambiente.
Administración y gestión	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS
	<p>El Código de comercio colombiano, en el artículo 420, establece las funciones de la Asamblea de Accionistas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales. 2) Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará. 3) ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal. 4) Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda. 5) Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del setenta por ciento de las acciones presentes en la reunión. 6) Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad. 7) Las demás que le señalen la ley o los estatutos, y las que no correspondan a otro órgano.
	REPRESENTANTE LEGAL
<p>El representante legal será un accionista designado por la junta de socios.</p> <p>No se dispone de Junta directiva. Según el artículo 25 de la LEY 1258 DE 2008, la creación de este órgano no es obligatorio.</p>	

REVISOR FISCAL
El decreto 2020 de 2009, citando el parágrafo 2° del artículo 13 de la Ley 43 de 1990, establece que “Será obligatorio tener revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos.”

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque de Diffruta hacia la sostenibilidad

Dimensión Social

Diffruta busca contribuir a la equidad de género (ODS #5) al brindar oportunidades laborales a mujeres jefas de hogar, una población a menudo desatendida en términos de oportunidades de empleo. Además, apunta a mejorar la salud de la población al ofrecer productos saludables que contribuyan a combatir las altas tasas de obesidad y sobrepeso. El enfoque educativo hacia los clientes, enseñándoles acerca de la alimentación saludable y cómo sus elecciones de consumo pueden afectar su salud y el medio ambiente, también refuerza su compromiso social.

Dimensión Ambiental

Este modelo de negocio aborda la sostenibilidad ambiental al promover la reutilización de empaques y utilizar materia prima local para minimizar la huella de carbono. Al elegir trabajar con productores locales y reducir el uso de plásticos, Diffruta busca contribuir a la reducción de la contaminación y promover la producción y el consumo responsables (ODS #12). También se ha considerado la eficiencia energética para minimizar el consumo de energía.

Dimensión Económica

Diffruta se compromete a proporcionar un crecimiento económico inclusivo (ODS #8) en la comunidad al brindar empleo y buscar alianzas con agricultores y productores locales, lo que fortalece la economía local. La estrategia de expansión y diversificación de productos a mediano plazo también muestra su compromiso con la estabilidad económica a largo plazo.

Dimensión de Gobernanza

Diffruta apoya la idea de una gobernanza efectiva a través de la formación continua de sus empleados en temas nutricionales y de promoción, asegurando que estén bien equipados para manejar los desafíos dinámicos del mercado. Además, el proyecto tiene una estrategia sólida para la validación y la innovación abierta, lo que indica una postura proactiva hacia la mejora continua y la adaptabilidad.

Conclusiones y aprendizajes

- Es clave que para establecer un modelo de negocio exitoso y viable en el mercado se haga especial énfasis en establecer una cultura de innovación y de sostenibilidad permanentes, pero adicionalmente en construir una estructura organizada, una planificación estratégica integral, con el fin de mantener monitoreados todos los procesos de la organización, para así detectar oportunidades de mejora a tiempo.
- Las iniciativas ambientales y sociales, muchas veces pueda que seduzcan y atraigan mucho más al público, que simplemente ofrecer un producto natural o un precio atractivo, esto se aprendió por medio de las encuestas y entrevistas realizadas, mostrando que la inclusión de las madres cabeza de hogar es una apuesta segura para el éxito de este emprendimiento.
- Enfocar esfuerzos en la calidad, la innovación y la sostenibilidad, así como el compromiso con la salud del consumidor y la preservación del medio ambiente son importantes para que la empresa se preserve en el futuro, y adicionalmente, cumpla con las normativas nacionales de protección al consumidor y el medio ambiente.
- La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la vida y la economía, pero también ha generado cambios en el comportamiento humano hacia un enfoque más centrado en la salud y el bienestar. Estos cambios podrían tener implicaciones a largo plazo en la forma en que las personas viven y se cuidan a sí mismas.

- Es importante lograr la diferenciación en algún nivel para primero encontrar un espacio de acción en el sector, pero también para ofrecer una propuesta de valor única y novedosa que atraiga clientes nuevos y mantenga a los actuales.
- Realizar un estudio piloto de mercado permite recopilar datos en tiempo real, lo que respalda la toma de decisiones informadas, pero al mismo tiempo da validez a la propuesta de valor y ayuda a medir la aceptación del proyecto en el mercado, por lo que es imperativo acercarse a las personas e indagar sobre sus gustos y preferencias, además de recibir retroalimentación constante con el fin de mejorar constantemente.
- Para iniciar la puesta en marcha del emprendimiento Diffruta se hace necesario realizar una inversión inicial de \$54.526.659,33 COP. La tasa de retorno de la inversión una vez realizada la simulación financiera es del 33.98 % con un tiempo de recuperación de la inversión de 3.95 años
- El proyecto no solo se centra en la idea innovadora, sino que también se preocupa por los aspectos técnicos, organizativos, legales y financieros. Esto sugiere una planificación estratégica integral para garantizar la implementación efectiva y sostenibilidad a largo plazo del proyecto.
- Se hace hincapié en la importancia de que el proyecto no solo sea exitoso como modelo de negocio, sino también beneficioso para el medio ambiente y la sociedad en general. Lo anterior, concluye que en el proceso se mantuvo constante la preocupación por abarcar y cubrir temas de la responsabilidad social y ambiental, que al final del ejercicio, son pilares de la propuesta de valor del modelo.

- Existen diferentes métodos de desecho de fruta no utilizada, dentro de las cuales evidenciamos que la más recomendable para el emprendimiento Diffruta es la deshidratación de la fruta para hacer toppings que complementen el valor nutricional de los productos finales.
- Un aprendizaje muy importante es que si bien el equipo entiende que no está descubriendo algo completamente nuevo, si quiere dar valor añadido a un modelo de negocio explorado con éxito en muchas ocasiones, pero también que ha fracasado, y por ello se ha tratado de evadir elementos que han hecho de estos tipos de negocio una oportunidad para ofrecer alimentos menos procesado, con factores que van más allá como el respeto al planeta, pero que también ofrece a algunas personas en condición vulnerable, la oportunidad de un trabajo digno.

Listado de Anexos

Grupo de interés:	Experto en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer las mejores estrategias sociales y medioambientales
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de cómo podemos abordar temas sociales como la salud, el trabajo y el consumo responsable.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio? • ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? • ¿Qué aspectos sociales podrían mejorarse o cuáles añadiría a nuestro emprendimiento? • ¿Ve usted en la reutilización de los recipientes de los productos un elemento sostenible? • ¿Las alianzas entre fundaciones, ONG y entidades sin ánimo de lucro, nos permite fomentar un impacto social al venderles y en algunos casos donar el excedente de fruta que no se vende? • ¿Según su experiencia cual es la mejor forma de implementar un sistema sostenible a nivel energético en instalaciones de producción interna? 	

Anexo 1. [Evidencias de entrevistas - Validación modelo de negocio](#)

Encuesta experto sostenibilidad. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Experto técnico.
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer la viabilidad del proyecto
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de cómo podemos hacer viable y confirmar si el modelo de negocio es atractivo.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Según su evaluación profesional el consumo de batidos y ensaladas de frutas hace parte de una dieta balanceada, que mitigue riesgos a la salud? • ¿Para un diabético el consumo de porciones controladas es permitido a nivel medico? • ¿Agregar topping de fruta a los batidos subsana la perdida de fibra en la preparación del batido? • ¿Cuáles son las recomendaciones en términos de porciones y frecuencia de consumo de batidos y ensaladas de frutas para mantener una dieta equilibrada? • ¿Cuáles son los efectos secundarios o precauciones al tener en cuenta al consumir batidos y ensaladas de frutas en exceso? • ¿Existen tendencias emergentes, endulzantes o ingredientes específicos que podríamos considerar para mejorar aún más la oferta nutricional de nuestros productos? 	

- **¿Qué métodos podemos emplear para garantizar la calidad y frescura de las frutas para mantener su valor nutricional?**

Tabla 1. Encuesta experto técnico. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer la ventaja competitiva y rentabilidad del modelo
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de si este modelo de negocio es rentable y supone una ventaja competitiva frente a los rivales y si un empresario estaría dispuesto a invertir en nosotros.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Difruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio para maximizar la rentabilidad? • ¿Qué desafío y retos cree podemos llegar a enfrentar en este modelo de negocio? • ¿Considera que la estrategia de brindar una experiencia al momento de la preparación del batido da una ventaja competitiva? • ¿Ve usted atractivo el modelo de negocio y se animaría a invertir tiempo y dinero en él? • ¿El emplear solo madres cabeza de hogar como fuerza laboral brinda un valor agregado al negocio? 	

- **¿Es rentable la venta de los excedentes de fruta a un costo inferior al promedio del mercado para tener un stock fresco y no tener que perder la totalidad de la inversión?**
¿Es rentable la donación de los excedentes de fruta con el fin d

Tabla 3. Encuesta empresarios. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Clientes potenciales
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer que características de producto y locación le gustaría al cliente potencial
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de si este modelo de negocio es atractivo para los clientes potenciales, y que ideas nos pueden ellos aportar adicionales a lo que ya hemos venido construyendo, para que ellos sean partícipes también de esta idea.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera en el batido y ensalada de frutas una fuente de alimentación nutricional para sus familias? • ¿Está dispuesto a pagar más por un batido o ensalada de fruta en comparación con otras opciones menos saludables? • ¿Le agrada poder preparar sus propios batidos en un local de Diffruta? ¿y por qué? • ¿Tiene alguna preferencia en la oferta y presentación de los topping (fruta fresca, congelada, deshidratada o suplemento de fibra)? • ¿Considera incluir batidos y ensaladas de frutas como suplemento adicional a su dieta? ¿y por qué? 	

- **¿Ve atractivo y útil la reutilización de los empaques para utilizarlos en una próxima compra? ¿y por qué?**

Tabla 4. Encuesta clientes potenciales. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5. Encuesta experto sostenibilidad. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Experto en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer las mejores estrategias sociales y medioambientales
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de cómo podemos abordar temas sociales como la salud, el trabajo y el consumo responsable.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio? • ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? • ¿Qué le gusta o no le gusta del modelo de negocio? • ¿Qué aspectos sociales podrían mejorarse o cuáles añadiría a nuestro emprendimiento? • ¿Qué aspectos ambientales podrían mejorarse o cuáles añadiría a nuestro emprendimiento? • ¿Qué aspectos ambientales podrían mejorarse o cuáles añadiría a nuestro emprendimiento? 	

Tabla 6. Encuesta aliado estratégico. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Aliado estratégico
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer la viabilidad del proyecto
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de cómo podemos hacer viable y confirmar si el modelo de negocio es atractivo para realizar alianzas estratégicas.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio? • ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? • ¿Qué le gusta o no le gusta del modelo de negocio? • ¿Este modelo de negocio lo ve económicamente viable? • ¿Qué les gustaría visualizar o cambiar teniendo en cuenta el modelo de negocio para que sea atractivo para una alianza? • ¿Estaría dispuesto a invertir en un modelo de negocio como Diffruta? 	

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer la ventaja competitiva y rentabilidad del modelo
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de si este modelo de negocio es rentable y supone una ventaja competitiva frente a los rivales y si un empresario estaría dispuesto a invertir en nosotros.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Difruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio? • ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? • ¿Qué le gusta o no le gusta del modelo de negocio? • ¿Considera que la estrategia de brindar una experiencia al momento de la preparación del batido da una ventaja competitiva? • ¿Qué estrategia adicional propondría para maximizar la rentabilidad del negocio? 	

- **¿Desde su experiencia como empresario, estaría dispuesto a invertir dinero y tiempo en esta iniciativa?**

Tabla 7. Encuesta empresarios. Fuente: Elaboración Propia

Grupo de interés:	Clientes potenciales
Objetivo de la entrevista:	Validar y conocer que características de producto y locación le gustaría al cliente potencial
Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios):	Queremos resolver dudas acerca de si este modelo de negocio es atractivo para los clientes potenciales, y que ideas nos pueden ellos aportar adicionales a lo que ya hemos venido construyendo, para que ellos sean partícipes también de esta idea.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola buen día, nosotros somos los creadores de Diffruta, una manera nueva y saludable de alimentarte. Por medio de esta entrevista queremos conocer tus opiniones.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio? • ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención? • ¿Qué le gusta o no le gusta del modelo de negocio? • ¿Le gustaría experimentar la preparación de sus propios batidos en un local de Diffruta? ¿Por qué? • ¿Considera que esta propuesta es diferente a los modelos de negocios similares en el mercado? ¿Por qué? 	

- **¿Qué características locativas debería tener su lugar ideal para que usted se quedara a compartir o consumir un batido?**

Tabla 8. Encuesta clientes potenciales. Fuente: Elaboración Propia

Referencias

- (2018). *Tabla de composición de alimentos colombianos*. Recuperado el 1 de noviembre de 2022, de https://www.icbf.gov.co/system/files/tcac_web.pdf
- Acevedo, L. A., & Cortés, P. V. (17 de mayo de 2021). *Repositorio Universidad EAFIT*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29957/Estudio%20Socio%20demogr%C3%A1fico%20para%20la%20Fundaci%C3%B3n%20Madres%20Solteras%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Agricultura, M. d. (13 de julio de 2015). En Colombia 35% de las personas no consumen frutas y 70% no consume hortalizas diariamente. Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-no-consumen-frutas-y-70-hortalizas-.aspx>
- Agropecuario, I. C. (18 de octubre de 2014). *ICA*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de [https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/2013-\(1\)/frutas-y-verduras-colombianas-ganan-terreno-en-los#:~:text=Tolima%3A%20Es%20frut%C3%ADcola%20por%20tradici%C3%B3n,%20C%20pera%2C%20curuba%20y%20ciruela](https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/2013-(1)/frutas-y-verduras-colombianas-ganan-terreno-en-los#:~:text=Tolima%3A%20Es%20frut%C3%ADcola%20por%20tradici%C3%B3n,%20C%20pera%2C%20curuba%20y%20ciruela)
- Agropinos. (10 de Marzo de 2023). *POLÍTICAS Y PROGRAMAS AGRARIOS EN COLOMBIA QUE DEBE CONOCER*. Obtenido de <https://www.agropinos.com/blog/politicas-y-programas-agrarios-en-colombia>
- Analitik, V. (24 de Mayo de 2022). *Valora Analitik*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/05/24/pese-a-caida-pib-agro-tiene-oportunidad-por-coyuntura/>
- Arevalo, N. M. (25 de julio de 2022). Créditos comerciales y de consumo, los más impactados por alza en la tasa de interés. Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/finanzas/creditos-comerciales-y-de-consumo-los-mas-impactados-por-alza-en-la-tasa-de-interes-3409698>

- Barroeta, M. R. (26 de Julio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQue_es_el_analisis_PESTEL
- Bejarano, J. M. (29 de octubre de 2021). *Bebidas y confitería, lo que más creció en consumo masivo según reportes de Nielsen*. Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/consumo/bebidas-y-confiteria-lo-que-mas-crecio-en-consumo-masivo-segun-reportes-de-nielsen-3254350>
- Bernal, J. (27 de 03 de 2023). *Iamilentos*. Recuperado el 26 de abril de 2023, de <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/la-tendencia-natural-se-toma-la-industria-de-jugos>
- Bienestar familiar. (s.f.). *Tabla de alimentos de composicion colombianos 2018*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/system/files/tcac_web.pdf
- Cajamarca, I. (5 de Enero de 2023). *La inflación cierra 2022 sobre 13,12%, la más alta del siglo y se come el aumento del mínimo*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-cierra-2022-sobre-13-12-la-mas-alta-en-30-anos-y-se-come-el-alza-salarial-3518783#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20cierra%202022%20sobre,come%20el%20aumento%20del%20m%C3%ADnimo>
- Calvo, J. A. (22 de abril de 2022). *Pagina institucional de Bogotá*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/hacienda/covid-19-beneficios-tributarios-para-empresas-de-bogota#:~:text=Incentivos%20para%20la%20formalizaci%C3%B3n%20empresarial&text=Programas%20de%20microcr%C3%A9dito%20y%20cr%C3%A9dito,sus%20ingresos%20durante%20la%20p>
- Capital, S. (s.f.). *Negocios saludables, negocios rentables*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 22 de septiembre de 2022, de [http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes#:~:text=Debe%20utilizar%20uniforme%20completo%20de,pr%C3%A1cticas%20de%20manufactura%20\(BPM\)](http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/restaurantes#:~:text=Debe%20utilizar%20uniforme%20completo%20de,pr%C3%A1cticas%20de%20manufactura%20(BPM))

Código Sanitario Nacional. (2015, 26 de mayo). *DECRETO 1074 de 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

Colombia Potencia de la Vida. (16 de Mayo de 2023). *¿Tiene una empresa y quiere crecer? El SENA tiene listos \$20.000 millones para apoyarlos*. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=6505#:~:text=Por%20ello%2C%20anuncia%20la%20disponibilidad,que%20m%C3%A1s%20colombianos%20puedan%20aplicar>.

Combariza, J. A. (1 de Febrero de 2013). *PERFIL NACIONAL DE CONSUMO DE FRUTAS Y VERDURAS*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/perfil-nacional-consumo-frutas-y-verduras-colombia-2013.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1971). *CODIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA*. Obtenido de Decreto 410 de 1971: <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2021/03/CodigodeComercio-2.pdf>

Congreso de la Republica de Colombia. (1979, 24 de enero). *LEY 9 DE 1979*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>

Congreso de la República de Colombia. (13 de Diciembre de 1990). *LEY 43 DE 1990*. Obtenido de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf

Congreso de la Republica de Colombia. (1994, 9 de febrero). *LEY 118 DE 1994*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66788>

Congreso de la República de Colombia. (5 de 12 de 2008). *LEY 1258 DE 2008*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html#:~:text=ART%C3%8DCULO%2025.,salvo%20previsi%C3%B3n%20estatutaria%20en%20contrario.

Congreso de la Republica de Colombia. (2015, 5 de agosto). *DECRETO 1595 DE 2015*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62889>

Corfi colombia. (19 de mayo de 2023). *Actualización proyecciones economicas: Colombia por debajo de su liga.* . Obtenido de <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/20230519%20Informe%20Especial%20-%20Proyecciones%20econ%C3%B3micas%202023%20-2024.pdf/3cb44288-c13f-26ca-731c-aaa3f07d963e#:~:text=Revisamos%20nuestra%20proyecci%C3%B3n%20de%20crecimiento,%25%2>

Cosechas. (s.f.). Obtenido de <https://co.pinterest.com/pin/211809988703305226/>

Departamento nacional de planeación. (s.f.). *Evaluacion de la competencia en el sector de bebidas en colombia.* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Evaluacion_Competencia_Bebidas.pdf

Economica, R. (3 de marzo de 2022). Primeros impactos de la guerra en Ucrania para el agro colombiano. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/primeros-impactos-de-la-guerra-en-ucrania-para-el-agro-colombiano-noticias-hoy>

El pais. (19 de Julio de 2023). *Inflación no llegaría a la meta del Banco de la República hasta 2025.* Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/inflacion-no-llegaria-a-la-meta-del-banco-de-la-republica-hasta-2025.html>

Electrolux. (s.f.). Obtenido de https://www.electrolux.com.co/vitrina-exhibidora-electrolux-blanco-342l/p?idsku=143&utm_source=google&utm_campaign=googlepla&utm_medium=shopping&gclid=CjwKCAjw1YCKBhAOEiwA5aN4AaeUXqC-vKt6zIOa8R-wwVgQlcmCawVcPjE_kf7g4y-eY0RGH2vOxoCaU0QAvD_BwE

Espinosa, M. A. (17 de julio de 2019). Como afecta el cambio climatico la agricultura en Colombia. (E. Tiempo, Ed.) Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/como-afecta-el-cambio-climatico-la-agricultura-en-colombia-387304>

- Figuroa, P. E. (1 de Agosto de 2022). Estrategia de promoción de alimentación saludable. Colombia. Recuperado el 1 de Septiembre de 2022, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>
- Homcenter. (s.f.). Obtenido de https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/348472/mesa-industrial-estufa-fabricada-en-acero-inoxidable-moa120060/348472/?kid=goosho_1161562&shop=googleShopping&gclid=CjwKCjwKCAjw1YCKBhAOEiwA5aN4AXJHDIT_Aai1uYPyYKa8AQAsq476nuuHK-l2a9aU4ncGywS_xV0i5RoC
- ICBF. (1 de Octubre de 2020). Guías alimentarias basadas en alimentos para la población colombiana mayor de 2 años. Colombia. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/guias-alimentarias-basadas-en-alimentos.pdf>
- Infobae. (21 de abril de 2022). Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/04/21/mas-del-40-de-los-hogares-colombianos-tiene-una-mujer-a-la-cabeza-segun-el-dane/>
- MELO, M. L. (2018). *OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS SALUDABLES EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2115/ADM2018-00926.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Mercadolibre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-562907162-sistema-pos-facturacion-e-inventarios-registradora-completo-_JM?matt_tool=58736426&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14634237761&matt_ad_group_id=122266241970&matt_match_type=&matt_network=g&
- Ministerio de Salud y protección social. (2013, 22 de julio). *Resolucion 2674 de 2013*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

MinSalud. (Agosto de 2022). *Estrategia de promoción de alimentación saludable*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SSNAB/estrategia-promocion-alimentacion-saludable.pdf>

Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Notimex. (5 de mayo de 2014). *20 minutos*. Recuperado el agosto31 de 2022, de <https://www.20minutos.com.mx/noticia/b148775/aumenta-pobreza-el-fenomeno-de-madres-cabeza-de-familia-en-colombia/>

Nuñez, A. G. (31 de mayo de 2022). *La Republica*. Recuperado el 1 de noviembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/empresas/plaza-imperial-se-corona-como-el-rey-de-los-centros-comerciales-con-mas-visitas-3372724>

Nuñez, A. G. (6 de junio de 2022). *La Republica*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/empresas/conozca-el-ranking-de-los-centros-comerciales-que-lideran-en-visitas-en-las-regiones-3376728>

Organización Mundial de la Salud. (1 de febrero de 2022). Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de <https://www.who.int/es>

Organización Panamericana de la Salud. (2023). *Etiquetado frontal*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/etiquetado-frontal>

Ortiz, A. D. (1 de Febrero de 2018). TENDENCIAS DEL CONSUMO DE BATIDOS NATURALES DENTRO DE LOS HABITOS DE ALIMENTACION SALUDABLE. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23325/ASTRID%20ANIELA%20G%C3%93MEZ%20ORTIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

P. d. (2 de Junio de 2009). *Decreto 2020 de 2009*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36358>

- Pallomaro. (s.f.). Obtenido de <https://tienda.pallomaro.com/refrigeracion-estaciones-4026-10/mesa-refrigerada-para-ensalada-plantilla-r957-r344>
- Pastrán, A. (19 de noviembre de 2021). Frutas, carnes y verduras, los alimentos que más han subido de precio desde el paro. Colombia. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de <https://www.larepublica.co/economia/frutas-carnes-y-verduras-los-alimentos-que-mas-han-subido-de-precio-desde-el-paro-3263800>
- Pérez, J. S. (28 de Febrero de 2022). Restaurantes y comercio, afectados con la inflación. Colombia. Obtenido de <https://www.camara.gov.co/restaurantes-y-comercio-afectados-con-la-inflacion>
- Portafolio. (12 de Agosto de 2021). Tendencias tecnológicas que transformarán la agricultura en Colombia. Colombia. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082>
- Portafolio. (1 de junio de 2022). Congreso aprueba eliminación de plásticos de un solo uso en Colombia. Colombia. Recuperado el 22 de septiembre de 2022, de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/congreso-aprueba-eliminacion-de-plasticos-de-un-solo-uso-en-colombia-566289>
- Portafolio. (s.f.). Tendencias tecnologicas que transformaran la agricultura en Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tendencias-tecnologicas-que-transformaran-la-agricultura-en-colombia-555082>
- Presidencia de la República de Colombia. (30 de Marzo de 1989). *Estatuto Tributario de Colombia*. Obtenido de DECRETO 624 DE 1989: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- Presidencia de la Republica de Colombia. (2012, 10 de enero). *DECRETO 19 DE 2012*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>
- R, M. L. (28 de Junio de 2018). Analisis de la situación y recomendaciones de politica de bioeconomia. Medellín, Antioquia, Colombia. Recuperado el 31 de Septiembre de

2022, de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%202_An%C3%A1lisis%20sector%20alimentos%20y%20bebidas.pdf

Rankia. (06 de Julio de 2023). *Mejores créditos de libre inversión 2023*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3149239-mejores-creditos-libre-inversion>

Rico, M. A. (2 de marzo de 2020). *Diario La República*. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-colombianos-no-saben-alimentarse-bien-2971569>

Semana, R. (9 de agosto de 2022). Pequeñas empresas empezaron a pedir que no las ‘abrochen’ tanto en la reforma tributaria. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 25 de septiembre de 2022, de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/pequenas-empresas-empezaron-a-pedir-que-no-las-abrochen-tanto-en-la-reforma-tributaria/202232/>

Uniandes. (2022). LOS RETOS DE LA AGRICULTURA COLOMBIANA FRENTE AL CAMBIO CLIMATICO. Colombia. Recuperado el 23 de septiembre de 2022, de <https://cods.uniandes.edu.co/los-retos-de-la-agricultura-colombiana-frente-al-cambio-climatico/#:~:text=Ganader%C3%ADa%20extensiva%2C%20cultivos%20improductivos%2C%20deforestaci%C3%B3n,sobre%20agricultura%20y%20cambio%20clim%C3%A1tico.>

Universal. (s.f.). Obtenido de https://www.hogaruniversal.com/licuadora-suprema/p?idsku=71174&gclid=CjwKCAjw1YckBhAOEiwA5aN4AYIX0KyoK-jXg_4QC-ITu8mHHlw_iFMD5fyYe5Q_Cl5GNdz6rBVInRoCOZAQAvD_BwE

Valora Analitik. (25 de mayo de 2022). *A pesar de caída en PIB del agro, Colombia tiene oportunidad por coyuntura internacional*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/05/24/pese-a-caida-pib-agro-tiene-oportunidad-por-coyuntura/>

Velasquez, S. P. (2005). Ser mujer jefa de hogar en Colombia. *Revista de la información básica*, 2(8), 1. Obtenido de https://sitios.dane.gov.co/revista_ib/html_r8/articulo4.html