

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EXFRUT

Trabajo de grado

Lisa Natalia Mendieta Medina

Bogotá, D.C. Colombia

2023

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EXFRUT

Trabajo de grado

Lisa Natalia Mendieta Medina

Tutor: Esteban Felipe Garzón Gonzalez

Administracion de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C. Colombia

2023

Declaracion de originalidad y autonomia

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título EXFRUT, en la opción de grado de emprendimiento y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Lisa Natalia Mendieta Medina

Declaración de exoneración

Declaración de exoneración de responsabilidad Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Lisa Natalia Mendieta Medina

Tabla de Contenido

Glosario	10
Resumen	11
Palabras clave	11
Abstract	12
Keywords	12
1. Exploración y desarrollo de ideas	13
1.1. Origen de la idea	13
1.2 Descripción del problema	14
1.3 Validación del problema y usuario con hipótesis y hallazgos	16
1.4 Buyer Persona	17
1.5 Mapa de competidores	20
1.6 Descripción de la idea	22
1.7 Modelo ampliado	23
1.8 Cascada de proyectos	24
2. Estrategia comercial y comunicación	26
2.1 Propuesta de valor	26
2.2 Marca	27
2.3 Fortalezas de competidores	27
2.4 Debilidades de competidores	29
2.5 Segmento de mercado	29
2.6 Objetivos	31
2.7 Funnel de ventas	31
2.8 Actividades comerciales	32
2.9 Pronóstico de ventas	33
2.10 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual	34
2.11 Estrategia de lanzamiento	35
2.12 Presupuesto de mercadeo	35
2.13 Métricas	36
2.14 Segmento del cliente	37
2.15 Clientes ideales	38
2.16 Alternativas de solución y criterios de selección	39
2.17 Características de producto o servicio (Lienzo propuesta de valor)	41

2.18 Diferencial y ventaja competitiva (Curva de valor)	42
2.19 Relevancia en el contexto	48
3. Prototipo	50
3.1 Descripción de prototipo	50
3.2 Descripción de portafolio inicial de productos o servicios	51
3.3 Nivel de desarrollo y funcionalidad	53
3.4 Método, lógica de ensamblaje y producción del prototipo	57
3.5 Resultados obtenidos en pruebas del prototipo (hallazgos y conclusiones)	59
3.6 Proyección de cómo iterar	62
4. Estrategia operativa	63
4.1 Blueprint de servicios	63
4.2 Equipo de trabajo	64
5. Finanzas	64
5.1 Margen de contribución por producto o servicios	65
5.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto	67
5.3 Flujo de caja	69
5.4 Balance general y estado de resultados	69
5.5 Indicadores financieros	71
6. Modelo de negocio	72
6.1 La verbalización del modelo	72
6.2 Análisis interno del modelo de negocio	73
6.3 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio	74
6.4 Matriz de impacto D.O.F.A	77
6.5 Visión y misión	78
6.6 Modelo de negocio	79
6.7 Análisis PESTLE	80
6.8 Modelo de negocio sostenible	83
6.9 Definición de un plan de acción sostenible	85
7. Marco Legal	87
7.1 Riesgos jurídicos y tributarios	87
7.2 Planeación legal	89
7.3 Registro y formalización	90

8. Referencias bibliográficas

Lista de tablas

Tabla 1	Identificación de actores en el proceso de comercialización de fruta deshidratada	18
Tabla 2	Principales competidores en el sector exportador de fruta deshidratada Colombia	20
Tabla 3	Descripción de la idea.....	23
Tabla 4	Posición competitiva.....	46
Tabla 5	Estructura del Prototipo	50
Tabla 6	Diseño de propuesta de valor sistema.....	52
Tabla 7	Diseño de propuesta de valor sistema.....	54
Tabla 8	Diseño de propuesta de valor sistema.....	57
Tabla 9	Diseño de propuesta de valor sistema.....	60
Tabla 10	Diseño de propuesta de valor sistema.....	61
Tabla 11	64
Tabla 12	Revisión de rentabilidad	65
Tabla 13	Verbalización del modelo de negocio.....	72
Tabla 14	Información del mercado	74
Tabla 15	Análisis PESTLE	80
Tabla 16	Plan de acción sostenible	85
Tabla 17	Análisis PESTLE	65
Tabla 18	Plan de acción sostenible	70

Lista de figuras

Ilustración 1 Origen de las ideas	13
Ilustración 2 Mapa del dolor	15
Ilustración 3 Tarjeta de validación.....	17
Ilustración 4 Principales importadores de fruta deshidratada a nivel mundial	19
Ilustración 5 Tarjeta Buyer	20
Ilustración 6 Mapa de competidores	21
Ilustración 7 Lienzo de propuesta de valor	41
Ilustración 8 Fotos proceso de deshidratación	44
Ilustración 9 Material de apoyo – Ejemplo de <i>storyboard</i>	56
Ilustración 10 Matriz DOFA.....	77
Ilustración 11 Modelo de negocio EXFRUT	79
Ilustración 12 Canvas de sostenibilidad.....	84

Glosario

Fruta: Fruto comestible de ciertas plantas cultivadas (RAE, 2023).

Deshidratar: Privar a un cuerpo o a un organismo del agua que contiene (RAE, 2023).

Exótico:Extranjero o procedente de un país o lugar lejanos y percibidos como muy distintos del propio. (RAE, 2023).

Vitaminas:Cada una de las sustancias orgánicas que existen en los alimentos y que, en cantidades pequeñísimas, son necesarias para el perfecto equilibrio de las diferentes funciones vitales. Existen varios tipos, designados con las letras A, B, C (RAE, 2023).

Saludable: Que sirve para conservar o restablecer la salud corporal (RAE, 2023).

Resumen

Las exportaciones con bajo valor agregado, la necesidad de dar visibilidad a la diversidad de frutas que posee Colombia y el gran mercado son las tres razones principales para el desarrollo de Exfrut. Línea de productos de fruta deshidratada cuyo principal mercado es el de exportaciones, por el origen exótico de las frutas. Tener la posibilidad de convertir frutas del día a día colombiano que sólo se encuentran en pocas partes del mundo, mediante procesos tecnificados de bajo costo. Es un incentivo para la creación y desarrollo de esta línea de productos, con diferencial innovador.

Palabras clave

Fruta deshidratada, exportaciones, tendencia, design food, bajo costo, industria alimenticia, valor agregado, línea de productos, frutas exóticas.

Abstract

The exports with little added value, the necessity to give visibility to the diversity of fruits in Colombia and the big market are the principal three reasons for development of Exfrut. A product line of dehydrated fruit has a market in exports. We have the possibility to convert fruits from day-to-day Colombian, that only found in a few parts of the world by means of technician processes low cost. This is an incentive for the creation and development of this product line, with innovative differential.

Keywords

Dried fruit, exports, trend, design food, low cost, food industry, added value, product line, exotic fruits.

1. Exploración y desarrollo de ideas

1.1. Origen de la idea

Se reconoce la importancia principalmente de impulsar la tecnificación en el sector rural de un país como Colombia, generando nuevas modalidades de empleo, así como la responsabilidad de la empresa privada para contribuir a un desarrollo más generalizado y menos centralizado de la economía.

Adicionalmente la idea tiene lugar gracias al estudio de un especial interés a nivel mundial en consumir alimentos mucho más sanos, de mejor calidad y en presentaciones diferentes, cumpliendo la fruta deshidratada, con estas 3 características, generando de esa forma un espacio en el mercado, en el cual se da lugar a un producto nuevo de exportación.

Ilustración 1 Origen de las ideas



Fuente: Elaboración propia

1.2 Descripción del problema

En la actualidad y a través de los años, Colombia se ha caracterizado por ser uno de los países con mejor oferta ambiental a nivel mundial, su ventaja comparativa en términos climáticos, pisos térmicos y diversidad biológica le permiten ser un exportador importante, principalmente en el sector agrícola (Gligo, 2021), sin embargo uno de los principales problemas de este tipo de exportación consiste en la ausencia de valor agregado que le da Colombia a sus materias primas, el valor agregado, como lo explican Castellano y Goizueta (2015), “es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio y representa la contribución de la mano de obra y el capital al proceso productivo”, es decir, que el valor agregado se da cuando se toma una materia prima y se invierten en ella bien sea factores de capital o capital humano con el ánimo de aumentar su valor en el mercado, la principal razón por la cual Colombia exporta principalmente insumos sin ningún tipo de valor agregado es la baja tecnificación presente en el país, lo cual le impide generar una producción de valor agregado continua y lo suficientemente eficiente como para competir con los mercados de precios internacionales.

Se reconoce la deshidratación de la fruta como una alternativa poco tecnificada mediante la cual se puede otorgar valor agregado a los insumos producidos en el país, resaltando un mercado internacional en el cual se ha vuelto eminentemente el interés de las nuevas sociedades por llevar una vida mucho más sana, con impactos ambientales y a la salud mucho menores, “La fruta deshidratada, o fruta seca es un producto que se obtiene del secado realizado a diversas frutas especiales. Se llega a reducir el contenido de humedad en el cuerpo de la misma hasta llegar a un 20% del peso.” (Jiménez, 2013), reconociendo con esta disminución en el peso y en el

agua de la fruta, un producto que tendrá una mayor resistencia a los procesos de exportación y a sí mismo los facilitará.

La política del ministerio de agricultura sobre la estrategia 360, en la que el Ministro de Agricultura Colombiano reconoce que: "Hemos diseñado una estrategia integral para la mitigación de riesgos porque solamente con un campo rentable, productivo y competitivo lograremos brindar oportunidades para el crecimiento del sector", sin embargo se reconoce que este tipo de contratos estarían enfocados a un impulso a los grandes productores, descartando de esta forma a quienes se encuentran rumbo a eficientizar su propia producción en espacios más reducidos o con menores tecnificaciones, pretendiendo que los productores tengan una ganancia reducida. Este tipo de estrategias propuestas a nivel gubernamental, afectan de forma clara tanto la exportación como la producción del país impidiéndole potenciar su producción al punto de facilitar la exportación.

Ilustración 2 Mapa del dolor



Fuente: Elaboración propia con modelo de Hypercubus.

1.3 Validación del problema y usuario con hipótesis y hallazgos

La sociedad colombiana se ha caracterizado siempre por la importancia del sector agrícola dentro de su economía, sin embargo, al contar con un sector industrial menos diversificado, la capacidad que tiene para agregar valor a estos insumos es realmente limitado, reduciendo o en algunos casos rechazando oportunidades de exportación para este sector. Reconociendo una tasa de analfabetismo rural en Colombia, que según el DANE cubre al menos un 12,6% de la población y sumado a esto un limitado interés del gobierno colombiano en incorporar una modalidad de producción que se enfoque mucho más en una alternativa agroindustrial, se reconoce la necesidad de encontrar espacios que permitan modificar estas materias por medio de procesos de bajo costo y fácil traslado permitiendo su realización en espacios rurales. Características que comprende el proceso de deshidratación de fruta, planteado por Jiménez (2013) que consiste en un secado de la fruta, bien sea por medio de hornos o en condiciones específicas de salubridad por medio de secadores empíricos que a una temperatura y humedad ambiental adecuada permitirán la correcta deshidratación de la fruta.

Si bien se creería que el campo de la fruta deshidratada o fruta seca el mercado se encuentra limitado, se reconoce que por la importante variabilidad en frutas que presenta el país, otorgando al menos 10 frutas características del país, altamente exóticas y difíciles de encontrar en otras zonas del mundo, generando de esta forma un nicho de mercado con una competencia bastante reducida y con una amplia posibilidad. Tal como lo indicó ProColombia (2011) al menos 10 empresas colombianas, fueron llevadas a Gilda, una de las ferias empresariales de alimentos de mayor alcance a nivel mundial, reconocidas por exportar alimentos poco comunes, entre las cuales, 4/10 serían empresas exportadoras de fruta deshidratada, más específicamente,

se encontraban allí gracias a la exportación de la Uchuva, una fruta exótica que en Colombia se consigue con bastante facilidad.

Por motivos circunstanciales en el marco de la pandemia por Covid-19 y reconociendo que lo que se busca alcanzar con el proyecto será un alcance internacional, el desarrollo de la investigación sobre la problemática planteada se enfoca principalmente en el reconocimiento de los países hacia los cuales sería efectivo realizar las propuestas de exportación revisando de esta forma factores como: Interés en productos naturales o saludables, facilidades de exportación, nivel de ingresos, acceso a frutas frescas e interés en el proyecto

Ilustración 3 Tarjeta de validación

VALIDACION DEL USUARIO	
USUARIOS ENTREVISTADOS	Se utilizan referencias bibliograficas que permitan identificar los principales paises para desarrollar el proyecto y las preferencias en cuanto a los consumidores de estos paises
Se aprendio adicionalmente con el reconocimiento de estas referencias, que en su gran mayoría el consumo de fruta deshidratada se ve limitado en general en los paises por el limitado conocimiento que existe frente a los valores nutricionales, en su mayoría los consumidores reconocen este snack como poco saludable o carente de beneficios para el cuerpo humano	¿Cuales son los paises donde se resalta un mayor consumo del producto?
	Deacuerdo al estudio realizado por CEPAL, se reocnoce que los principales paises donde se resalta este consumo son inglaterra y estados unidos
	¿Como se prefiere el consumo de estos productos?
	En modalidades principalmente agregadas a otrs comidas
	¿Quienes consumen estos productos?
	Personas en rangos de edad de adultos jovenes, caracterizadas por llevar un estilo de vida saludable o en muchas ocasiones vegano

Fuente: Elaboracion propia, con plantilla de StarFactory- UR Emprende (2021)

1.4 Buyer Persona

Dentro del proceso de identificación sobre los principales actores en el proceso de comercialización de fruta deshidratada, se identifican los agricultores como principales

encargados de la producción del insumo para la producción, en este caso la fruta deshidratada, en un segundo momento los emprendedores de la distribución y comercialización de la fruta deshidratada, y adicionalmente los consumidores, quienes acceden al producto final:

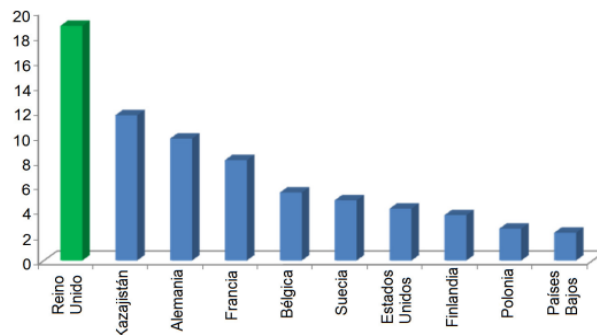
Tabla 1 Identificación de actores en el proceso de comercialización de fruta deshidratada

	Emprendedores	Agricultores	Consumidor final
Reconocimiento	Caracterizados por contar con un capital suficiente que permita acceder a las materias primas e insumos ofertados por lo agricultores, con el fin de generar una ganancia por medio de la exportación de snacks frutales, de fruta deshidratada.	Campesinos y agricultores con un amplio conocimiento acerca del cultivo de las frutas obre las cuales se plantea el proyecto, con la capacidad de comercializar su producción y en busca de adquirir nuevos conocimientos que les permitan expandir su margen de utilidad	Consumidores ubicados en zonas perifericas a nivel mundial, con la posibilidad de acceder a todos los nutrientes y beneficios del consumo de frutas naturales, por medio de un snack de facil consumo y facil comercializacion

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, contemplando que el mercado en el cual se quiere comercializar el producto será un mercado internacional, se tienen en cuenta principalmente referentes bibliográficos recientes que permitan reconocer las principales características de los que serán los consumidores del producto de fruta deshidratada y de esta forma considerar factores importantes del proyecto que le permitan atender las necesidades y los requerimientos de los consumidores. En especial se tiene en cuenta Reino Unido cómo principal destino de exportación por Cepal (2016) , teniendo en cuenta el siguiente gráfico presentado:

Ilustración 4 Principales importadores de fruta deshidratada a nivel mundial




Fuente: Cepal (2016)

A sí mismo, reconociendo el estudio realizado por Jesionkowska (2018) sobre preferencias en el mercado de las frutas deshidratadas en el país inglés, se reconoce que el principal nicho de mercado está dictaminado por personas de ingresos medios o ingresos medios a altos que se caracterizan por encontrarse en un grupo de edad de adultos jóvenes, principalmente universitarios y trabajadores a tiempo completo que no tienen acceso a frutas frescas principalmente por los altos costos que las mismas representan en el país. A sí mismo, dentro de su investigación sobre un estudio de mercado se llega a la conclusión que los principales consumidores de este tipo de producto serán personas con hábitos saludables y con lineamientos principalmente veganos en cuanto al consumo de fruta deshidratada únicamente, sin embargo si se propone un planteamiento en el que la fruta deshidratada haga parte de alguna preparación conjunta su acogimiento es mucho mayor y encuentra al menos un 14.3% más de interesados en su propio consumo, considerando que al menos un 70% de los encuestados tiene un concepto erróneo sobre los valores nutricionales de este tipo de Snack.

Ilustración 5 Tarjeta Buyer

TAJETA BUYER		
PERFIL	Persona de genero femenino aproximadamente 24 años, de clase media-alta, con acceso a internet y estudiante universitario que tambien trabaja	
HOBBIES	gran interes en el gimnasio y en asistir a marchas animalistas sobre las cuales se busca establecer derechos para los animales y evitar su consumo	
HABITOS	Habitos de vida alimenticios y veganos	
Miedos	Marcas	Deseos
Consumir alimentos con bajos estandares nutricionales	Principalmente marcas naturales,	Realizar un consumo meiddo y responsable y acceder a los beneficios nutricionales de las frutas aun considerando el pais en el cual se encuentra ubicado



Fuente: Elaboración propia con modelo de datos de StarFactory- UR Emprende (2021)

1.5 Mapa de competidores

Tabla 2 Principales competidores en el sector exportador de fruta deshidratada en Colombia

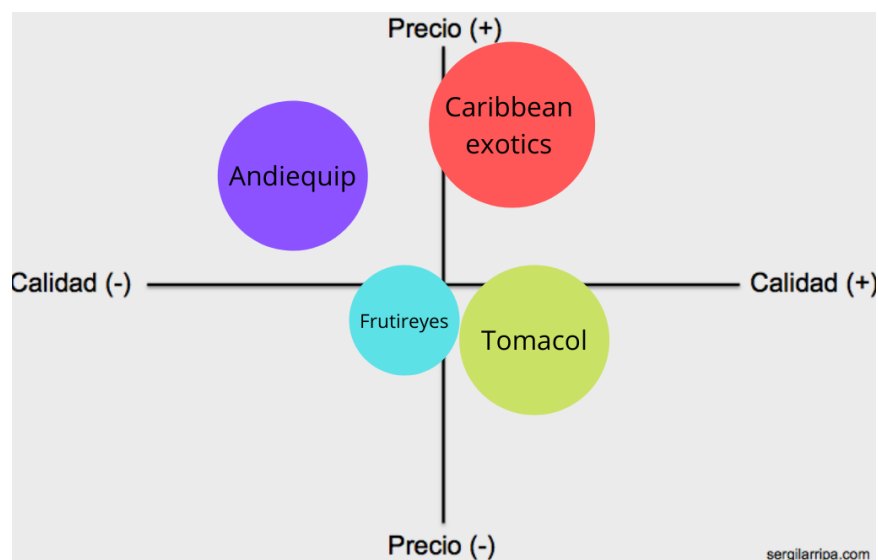
Andiequip	Frutireyes	Caribbean Exotics	Tomacol
establecida en Bogotá, Colombia que se dedica a la producción, comercialización, distribución y exportación de frutas deshidratadas (especialmente physalis), mango, guayaba, piña, banano, coco, papaya, pitahaya, etc a los mercados Europeos y norteamericanos. Tambien realiza esportaciones de otro tipo de artefactos.	Frutireyes produce y exporta un amplio rango de frutas, es una empresa colombiana fundada en el año 2000 con el objetivo de promover las frutas exóticas, la cultura colombiana y exportar principalmente productos a base de la uchuva.	Empresa fundada en medellin con el animo de ofrecer exportacion de frutas exoticas principalmente a Norte america, con el animo de dar a conocer la cultura y las principales frutas colombianas.	La actividad principal de Tomacol S A S es Procesamiento y conservacion de frutas legumbres hortalizas y tuberculos.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los principales líderes de este mercado se encuentran las compañías enmarcadas en la figura 7, donde se plantean las 5 empresas de mayor reconocimiento en la exportación de frutas exóticas desde Colombia. Si bien en su mayoría son empresas emergentes, fundadas en la última o las últimas 2 décadas, se han caracterizado por surgir de una forma continua y delimitada principalmente representada por la emergente apertura del mercado, se reconoce que

si bien la mayor parte de ellas maneja los insumos producidos en Colombia por varios de los agricultores, por lo general estas empresas se han enfocado en impulsar la producción propia, sin ninguna expansión del mercado, diferenciando de esta forma la propuesta que estamos generando, bajo la cual se contempla la exportación de estas materias primas, siempre considerando estrategias que permitan un crecimiento no solo de la empresa en cuestión, sino también de la economía en general, contribuyendo incluso a la descentralización. Principalmente las variables que diferencian estas 4 compañías están enfocadas en la cantidad de productos que ofertan al mercado y los mercados a los cuales están dirigidos, si bien es a países europeos cómo es el caso de Andiequip y Tomacol, o si será una exportación hacia Norteamérica cómo es el caso de Caribbean export.

Ilustración 6 Mapa de competidores



Fuente: Elaboración propia.

1.6 Descripción de la idea

La idea principal que se plantea a lo largo del siguiente documento es la creación de un emprendimiento bajo el nombre de “exfrut” mediante el cual se pueda contribuir a ayudar a nuevos emprendedores ubicados principalmente en las zonas rurales, considerando un sistema en el cual se escojan pequeños y medianos productores de frutas exóticas de Colombia y se les ofrezca la oportunidad de realizar una inversión inicial en insumos tecnológicos y capacitaciones que les permitan entrar en el proceso productivo de la fruta deshidratada, mientras que la misma se dispone para ser distribuida y exportada por el proyecto “EXFRUT”, generando de esta forma una mayor expansión del mercado frutal internacional de Colombia y llevando frutas nacionales al exterior para ser reconocidas y relacionadas no solo con el país sino con la marca al igual.

Tabla 3 Descripción de la idea

DESCRIPCION DE LA IDEA			
NOMBRE	EXFRUT		
Componentes de la diea	Descripcion	Componentes de la diea	Descripcion
Resumen de la idea	La idea principal que se plantea a lo largo del siguiente documento es la creación de un emprendimiento bajo el nombre de "exfrut" mediante el cual se pueda contribuir a ayudar a nuevos emprendedores ubicados principalmente en las zonas rurales, considerando un sistema en el cual se escojan pequeños y medianos productores de frutas exóticas de Colombia y se les ofrezca la oportunidad de realizar una inversión inicial en insumos tecnológicos y capacitaciones que les permitan entrar en el proceso productivo de la fruta deshidratada, mientras que la misma se dispone para ser distribuida y exportada por el proyecto "EXFRUT",	Descripcion del producto	Frutas colombianas deshidratadas y listas para el consumo
Cuenta de la idea	Generar y ampliar el sector productivo rural	Fuentes de ingresos	Dentro del enfoque circular que tendra la inversion de la poblacion rural par aadquirir servicios de capacitacion y las utilidades de la exportacion se reconocen las utilidades de la empresa
Necesidades a satisfacer	Tecnificacion en zonas rurales	Costes e inversiones	Una primer inversion en insumos de capacitacion y profesorado para capacitar a las poblaciones rurales
	Crecimiento economico		
	Exportacion a paises europeos		
Grupos y clientes de mercado	Generacion de empleos y oferta de snacks saludables	Disponibilidad de produccion	Amplia disponibilidad pero baja capacitacion por parte de las poblaciones rurales
Competidores y sustitutos	Emprendedores: encargados primordialmente de enfocar las exportaciones y generar distribucion y consumo del producto		
	Agricultores: Cultivo del producto		
	Consumidores: Consumo de snacks saludables		
	Andiequip		
Oportunidades de Patente	Frutireyes		
	Caribbean Exotics		
	Tomacol		
	Principalmente la industria de fruta deshidratada no seria el proyecto a patantar, el interes principal seria el impulso del sistema organizado en el cual se tecnifica a la poblacion rural para la deshidratacion de su propia produccion permitiendo una exportacion con un valor agregado mayor		

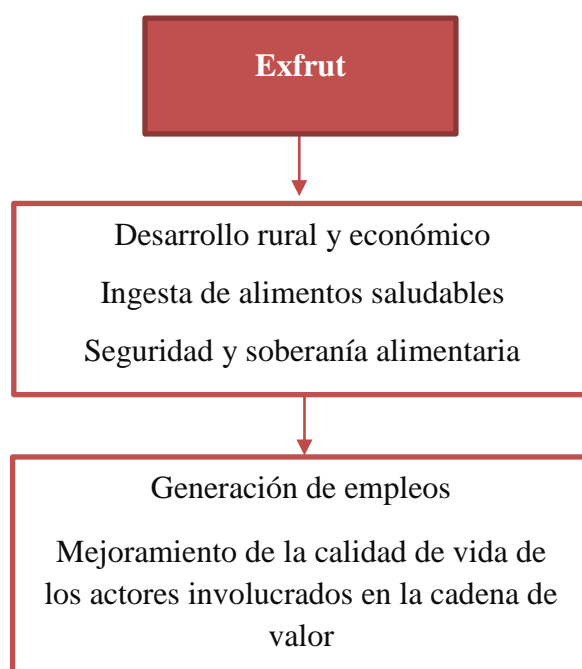
Fuente: Elaboracion propia con herramienta Growth Wheel

1.7 Modelo ampliado

El modelo ampliado del negocio que aquí se plantea, consiste en un emprendimiento que busca promover el desarrollo rural, económico y la ingesta de alimentos saludables, mediante la comercialización de frutas deshidratadas y producidas en la ruralidad colombiana. Asimismo,

Exfrut busca contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria a través de la producción de frutos y a la generación de empleos que propendan el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores involucrados en la cadena de valor del mencionado emprendimiento. En la Ilustración 7, se presenta el modelo ampliado de Exfrut.

Ilustración 7 Modelo ampliado.



Fuente: Elaboración propia.

1.8 Cascada de proyectos

En la cascada de proyectos que aquí se propone (ver Ilustración 8), se desglosan cada uno de los procesos secuenciales que deben tenerse en cuenta para que Exfrut dé alcance a sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Ilustración 8 Cascada de proyectos.

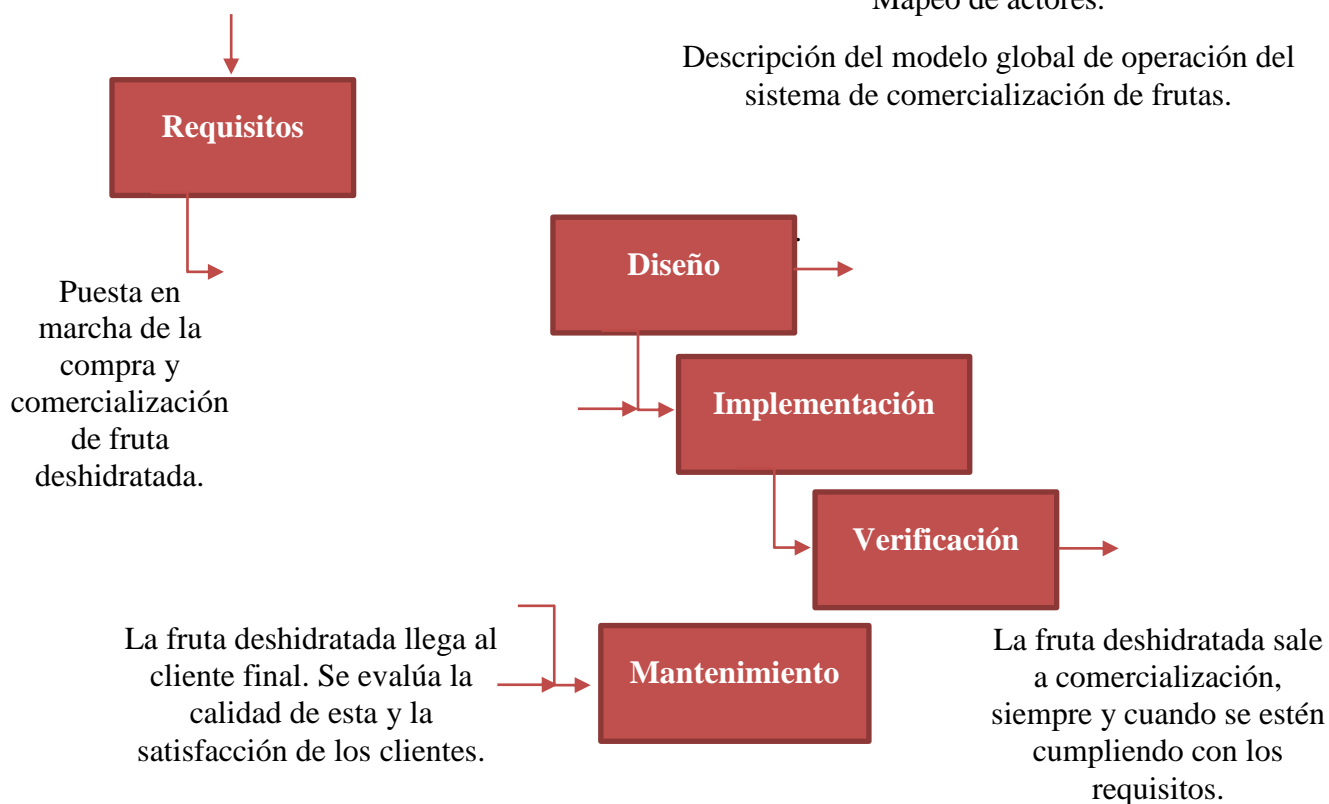
Análisis de las necesidades de los usuarios finales de la fruta deshidratada.

Verificación de todo lo que requiere para la comercialización de los productos.

Descomposición y organización de las áreas que deben involucrarse en el modelo de negocio.

Mapeo de actores.

Descripción del modelo global de operación del sistema de comercialización de frutas.



Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategia comercial y comunicación

2.1 Propuesta de valor

Exfrut y sus productos a base de frutas deshidratadas para la exportación, le brinda a sus clientes una manera de facilitar y crear una vida saludable. Estas frutas deshidratadas que pueden ser snacks, barras o dulces son de fácil acceso para las personas que quieren crear hábitos alimenticios saludables.

Los productos que Exfrut ofrece a sus clientes son 100% de procedencia y calidad colombiana, donde se involucran a los agricultores del país. Se busca dar a conocer las frutas más exquisitas y exóticas del país a través de frutas deshidratadas.

Exfrut quiere llegar a nivel local e internacional, dándose a conocer en tiendas físicas y tiendas virtuales, donde el cliente tenga una mejor atención e información sobre los procesos de producción.

Para cerrar la idea, el proyecto busca innovar creando tiendas físicas donde el cliente pueda elegir la combinación de su elección para sus snacks y barras de preferencia. Donde el mismo se apropie de sus gustos y observe el método de preparación de sus alimentos saludables elegidos.

2.2 Marca

En cuanto a la identidad e imagen de marca consolidada para Exfrut, corresponde a la que presenta en la Ilustración 9. A partir de ella, se busca reflejar una concepción de alimentación saludable, que apoya al comercio agrícola colombiano.

Ilustración 9 Identidad e imagen de marca.



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Fortalezas de competidores

En virtud del mapeo de los principales competidores existentes en el sector exportador de fruta deshidratada en Colombia, presentado en el capítulo anterior, se puede decir que, pese a que estas hayan sido fundadas en la última década, representan un conjunto de importantes ventajas competitivas, que otorgan valor a su propuesta de valor, puesto que, se han encargado de

suministrar efectivamente los frutos a sus clientes; liderazgo claro y autoridad de gestión; y la creación de una comercialización organizada.

En lo que atañe al suministro efectivo de los frutos, se indica que ésta es considerada como una ventaja, puesto que los comerciantes de frutas identificaron oportunidades de participación en diferentes estructuras, que hoy en día les permiten estar en almacenes de cadenas que tienen alto reconocimiento en el país. Asimismo, se han encargado de ofrecer productos innovadores, exóticos y naturales de alta calidad, que hoy en día tienen alto potencialidad de participación en los mercados exteriores.

Adicionalmente, en lo que hace referencia al liderazgo claro y a la autoridad de gestión, esta se ha evidenciado en la medida en que los comerciantes han sido garantes de su calidad y compromiso con la promoción de una alimentación saludable, mediante el consumo de productos locales y que estén adheridos a las normas de higiene y salud. Ha habido un fuerte liderazgo señalado como un requisito básico necesario para ofrecer apoyo, compromiso y promoción para establecer un mercado de alimentos saludables.

Por otra parte, en lo tocante a la creación de un mercado organizado, como se mencionó en el capítulo 1, algunos de los grandes competidores cuentan con grupos comerciales que contribuyen a las ventas de los productos en diferentes canales de comercialización. Asimismo, los productores locales, ofrecen base para recolectar frutos comerciantes y proporcionar productos innovadores que pueden mejorar el manejo adecuado de la fruta, como el suministro de fruta, cajas y puestos de frutas a crédito.

2.4 Debilidades de competidores

Pese al alto crecimiento de la demanda del mercado de las frutas deshidratadas, la gran mayoría no ha impulsado el desarrollo de transacciones comerciales de exportación de los frutos. Esto, es debido a que, algunos consideran que los costos de logística (fletes locales y costos portuarios) son muy altos y no dan abasto para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, se considera que existe una capacidad tecnológica muy limitada para la producción costoefectiva de los frutos, por lo que es sumamente importante que se consideren las facilidades que ofrecen hoy en día determinadas maquinarias y, asimismo, se contemple su debida inversión.

Ante las dinámicas cambiantes del clima, los productores, es decir, los principales proveedores de la cadena de valor han visto comprometidas sus cosechas, por lo que algunos de los competidores han tenido complicaciones en su suministro, por lo que se determina que es sumamente importante adoptar estrategias de producción climáticamente inteligentes, para impulsar el desarrollo resiliente y adaptado a los cambios del clima.

2.5 Segmento de mercado

Ahora bien, respecto al segmento de mercado, se plantea una estrategia diferenciada, dirigida a personas que comparten gustos y necesidades comunes, relacionadas con la alimentación balanceada.

- **Segmentación psicográfica**

En cuanto al estilo de vida, aficiones e intereses que deben tener las personas a quienes van dirigidas las frutas deshidratadas exóticas, se considera que estas deben tener afinidad con la adopción de hábitos saludables y de alimentación orgánica. Asimismo, resulta relevante que sean personas que sientan satisfacción al apoyar al comercio local y sostenible.

- **Segmentación comportamental**

Referente a las reacciones, comportamientos o patrones que se considera deben tener los clientes del emprendimiento, consisten en la preocupación por su salud física y por verse bien, que consuman productos de origen natural y sin conservantes y, que, además, integren entre los productos de consumo diario, frutos y cereales.

- **Segmentación demográfica**

El mercado objetivo, corresponde a hombres o mujeres de los 12 a los 80 años.

- **Segmentación geográfica**

En virtud de agrupar el mercado en función de su ubicación geográfica, inicialmente se propone que esta corresponda al territorio colombiano y, cuando se viabilice el modelo de negocio a nivel nacional, expandirlo a otras partes del mundo.

2.6 Objetivos

Los objetivos de Exfrut, consisten en impulsar la tecnificación en el sector rural y de la comercialización de frutas deshidratadas, de un país como Colombia, mediante la generación nuevas modalidades de empleo y desarrollo económico en el territorio.

2.7 Funnel de ventas

El funnel de ventas, es decir, aquella representación gráfica que representa el camino o las etapas por las que debe pasar un usuario, para convertirse en cliente de Exfrut, es el que se muestra en la Ilustración 10.

Ilustración 10 Funnel de ventas.



Fuente: Efficacy (s.f.).

En la fase de conocimiento, se busca que el cliente potencial tenga acercamiento al portafolio de productos de Exfrut y, para dichos fines, se diseñarán estrategias de

comercialización a través de diferentes canales, como lo son las redes sociales, entrevistas, radio, televisión y por supuesto, el e-commerce.

Ahora bien, una vez que el usuario haya tenido conocimiento acerca de los productos que la organización comercializa y se vea interesado por tener más información sobre estos, podrá manifestar su intención de compra a través de las redes sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp y del e-commerce, de tal forma que uno de los asesores le brinde toda la información y asesoramiento, con fines de que esto incida en la decisión de compra y acceda a incluir en su alimentación y en la de sus seres queridos, los productos de Exfrut.

Para ejecutar la acción de compra, el usuario tendrá acompañamiento del asesor y soporte durante el proceso. De igual manera, se busca tener seguimiento posterior a la decisión de compra, para que Exfrut se asegure de que el proceso fue efectivo y que el cliente quedó satisfecho con los productos recibidos, para que, a partir de este ejercicio, se favorezca la fidelización y el usuario siga comprando los productos de la empresa.

2.8 Actividades comerciales

Las actividades comerciales que se ejecutarán en el marco del desarrollo organizacional de Exfrut, son las siguientes:

- Activación y degustación de marca en espacios concurridos (centros comerciales y empresariales; estaciones de transporte público y/u otros).
- Activación comercial en tiendas y supermercados de barrio.
- Activación comercial en almacenes de cadena.

- Participación en ferias.
- Publicidad por redes sociales e internet.
- Publicidad por medios de comunicación (radio y televisión).

2.9 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas para el primer año, que se presenta en la Tabla 4, se divide mensualmente y se aumenta en función de un porcentaje asumido, de crecimiento del consumo los productos de la marca, del 3% mes a mes.

Tabla 4 Pronóstico de ventas.

Mes	Producto/ Cantidad	Valor aproximado (COP)
Enero	Snacks: 500 Barras de cereal: 400 Barras de proteína: 700	Snacks: \$1.500.000 Barras de cereal: \$1.000.000 Barras de proteína: \$1.750.000
Febrero	Snacks: 515 Barras de cereal: 412 Barras de proteína: 721	Snacks: \$ 1.545.000 Barras de cereal: \$1.030.000 Barras de proteína: \$1.802.500
Marzo	Snacks: 531 Barras de cereal: 424 Barras de proteína: 742	Snacks: \$ 1.590.000 Barras de cereal: \$1.060.000 Barras de proteína: \$ 1.855.000
Abril	Snacks: 545 Barras de cereal: 436 Barras de proteína: 763	Snacks: \$ 1.635.000 Barras de cereal: \$ 1.090.000 Barras de proteína: \$ 1.907.500
Mayo	Snacks: 560 Barras de cereal: 448 Barras de proteína: 784	Snacks: \$ \$ 1.680.000 Barras de cereal: \$ 1.120.000 Barras de proteína: \$ 1.960.000
Junio	Snacks: 575 Barras de cereal: 460 Barras de proteína: 805	Snacks: \$ 1.725.000 Barras de cereal: \$ 1.150.000 Barras de proteína: \$ 2.012.500
Julio	Snacks: 590 Barras de cereal: 472 Barras de proteína: 826	Snacks: \$ 1.770.000 Barras de cereal: \$ 1.180.000 Barras de proteína: \$ 2.065.000
Agosto	Snacks: 605	Snacks: \$ 1.815.000

Mes	Producto/ Cantidad	Valor aproximado (COP)
	Barras de cereal: 484 Barras de proteína: 847	Barras de cereal: \$ 1.210.000 Barras de proteína: \$ 2.117.500
Septiembre	Snacks: 620 Barras de cereal: 496 Barras de proteína: 868	Snacks: \$ 1.860.000 Barras de cereal: \$ 1.240.000 Barras de proteína: \$ 2.170.000
Octubre	Snacks: 635 Barras de cereal: 508 Barras de proteína: 889	Snacks: \$ 1.905.000 Barras de cereal: \$ 1.270.000 Barras de proteína: \$ 2.222.500
Noviembre	Snacks: 650 Barras de cereal: 520 Barras de proteína: 910	Snacks: \$ 1.950.000 Barras de cereal: \$ 1.300.000 Barras de proteína: \$ 2.275.000
Diciembre	Snacks: 665 Barras de cereal: 532 Barras de proteína: 931	Snacks: \$ 1.995.000 Barras de cereal: \$ 1.330.000 Barras de proteína: \$ 2.327.500
Total	Snacks: 6990 Barras de cereal: 5592 Barras de proteína: 9786 Total: 22.368	Snacks: \$ 20.970.000 Barras de cereal: \$ 13.980.000 Barras de proteína: \$ 24.465.000 Total: \$ 59.415.000

Fuente: Elaboración propia.

2.10 Número de nuevos clientes y ticket promedio actual

Para estimar el número de nuevos clientes, se establece que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020), indicó que la población colombiana es de 49,2 millones de personas, entre las cuales se ubican el 26,1% de los 12 a los 18 años, el 16% entre los 18 y 26 años, mayores de 65 años con un 9,1% y finalmente, están los niños entre 0 a 5 años, con un 8,4%.

Teniendo en cuenta que la población objeto del consumo de los productos de Exfrut, corresponde a personas de los 12 a los 80 años, se establece que el número de nuevos clientes hace referencia a aproximadamente el 7% de la población colombiana, es decir, 3.003 habitantes.

Por otra parte, para la estimación del ticket promedio actual, se divide la cantidad del total de ventas proyectadas para el primer año, entre la cantidad total de pedidos que se esperaba que se hicieran en dicho lapso, así:

$$\text{Ticket promedio} = \frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de pedidos}} = \frac{\$59.415.000}{22.368} = \$2.624,25$$

Es decir, el promedio de las ventas en el primer año de operación, correspondería a \$2.624,25 COP.

2.11 Estrategia de lanzamiento

Como estrategia de lanzamiento, en primera medida se planea realizar una campaña de expectativa en redes sociales y en puntos de concurrencia del público objetivo, con miras a llamar la atención de la población objeto y hacer que tengan interacción con la red de la empresa y la página web.

Posteriormente, se realizarán eventos de activación de marca en calle y en centros comerciales y estudiantiles, gimnasios, entre otros, con fines de dar a probar los productos y dar a conocer las generalidades de la empresa y su propuesta de valor.

2.12 Presupuesto de mercadeo

En la Tabla 5 se presenta el presupuesto de mercado para Exfrut. Este contempla los costos asociados con el diseño web, activación presencial de marca, el posicionamiento orgánico (SEO), la publicidad en buscadores (SEM) y Social Ads, redes sociales y e-mail marketing.

Tabla 5 Presupuesto de mercadeo.

Ítem	Descripción	Valor (COP)
Diseño web	Diseño de página web y canal e-commerce	\$4.000.000
Activación presencial de marca	Impulso y mercancía para campaña de expectativa y lanzamiento	\$2.000.000
Posicionamiento (SEO)	Aplicación de técnicas que permitan que la búsqueda de la marca en internet tenga prevalencia por encima de otras	\$2.200.000
Publicidad en buscadores (SEM) y Social Ads	Publicidad a través de piezas gráficas y audiovisuales en buscadores SEM y Social Ads	\$3.000.000
Redes sociales	Publicidad pautaada en redes sociales	\$1.500.000
E-mail marketing	Campañas de mercadeo vía correo electrónico	\$1.330.000
Total		\$14.030.000

Fuente: Elaboración propia.

2.13 Métricas

Las métricas a las cuales se les desarrollará su debido seguimiento consisten en el número de clics que obtiene un anuncio o sitio web (Click Through Rate – CTR): el valor neto de los ingresos que generan los clientes durante el tiempo que permanecen activos en el proceso de adquisición de los productos (LTV, por sus siglas en inglés) y el coste por adquisición de clientes (CAC). A continuación, se presenta la fórmula de cada uno:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Número de clics}}{\text{Número de impresiones}}$$

$$\text{LTV} = \text{Gasto medio} * \text{Recurrencia de adquisición} * \text{Duración de la actividad del cliente}$$

$$\text{CAC} = \frac{\text{Costes de marketing} + \text{Ventas mensuales}}{\text{Clientes nuevos por mes}}$$

2.14 Segmento del cliente

Como se ha venido argumentando los principales clientes de las frutas deshidratadas son las personas jóvenes con un estilo de vida saludable o personas de la tercera edad. Según la fundación de frutos secos y frutas deshidratadas (2022) estas contienen bajos índices de glucémico lo que hace que estas frutas sean una excelente opción para las personas diabéticas. Es parte fundamental de este proyecto integrar todas las características o variables que pueden hacer que las frutas deshidratadas tengan una gran apertura a nivel internacional, es así como la diabetes entre tantas enfermedades que aquejan a la población son una de las causales de muerte en el mundo (Organización Panamericana de la Salud), lo que hace que con mayor frecuencia las personas se encuentren interesadas en llevar un estilo de vida saludable empezando por sus alimentos de preferencias como las frutas.

En este sentido el rango de edad para consumidores de frutas deshidratadas se puede efectuar entre los 12 a 80 años, ya que estas pueden ser consumidas por la población en general, agregando además que las mujeres son las más propensas a ser consumidores directos de este producto, argumentando esto, ya que las mujeres son más sujetas a tener un estilo de vida saludable en América y Reino Unido. Es inevitable creer que los consumidores de frutas deshidratadas son personas con un nivel socioeconómico medio ya que al ser este un mercado aun reducido a nivel internacional, su valor en el exterior puede redondear los 10 dólares

(Mercado Libre), suponiendo que la fruta a exportar sería arándanos y teniendo en cuenta que estos harían parte de un “Snack”. Al mismo tiempo es de saberse que en su mayoría las personas que prefieren consumir este tipo de producto tienen un nivel de ingreso medio lo que indica que cuentan con un nivel de educación superior y trabajo fijo.

Por otro lado, se busca que los clientes corporativos de esta industria sean personas con industrias afines a la venta de snacks o comida saludable. Localmente se ha evidenciado que la oferta de estos productos se ve afectada por la poca tecnificación de los agricultores, pero internacionalmente la tecnificación tiende a ser más avanzada, es por ello que se busca tener clientes con gran capacidad industrial, técnica y tecnológica. Es decir que se pueda llevar estos productos con industrias con alto nivel en tecnologías pero que a su vez el producto final no tenga un elevado precio. Se ha evidenciado y con las empresas mencionadas como Tomacol, tienen un tamaño pequeño porque hasta ahora se están dando a conocer en el exterior, es por ello que con este proyecto se espera darse a conocer en industrias con un tamaño mediano a nivel a nivel internacional.

2.15 Clientes ideales

Cuando se realiza un estudio de mercado se busca focalizar los clientes ideales que se desean tener, de hecho, para realizar un producto o la invención del mismo se hace teniendo en cuenta que hay una gran necesidad en un grupo específico de personas.

Es así como se identifica en primera medida clientes entre la edad de 12 a 30 años que realicen actividad física constante y que deseen consumir un snack saludable, en este sentido que las frutas deshidratadas se encuentren en los principales supermercados, en las tiendas cercanas a los

colegios, universidades, gimnasios y parques, donde frecuentemente las personas tienden a realizar alguna actividad física, esto siendo enfocado en un ambiente internacional.

De manera similar que estos productos puedan ser consumidos por personas entre los 30 y 80 años, personas que tengan un estilo saludable por cuestiones de salud. Es así como las frutas deshidratadas pueden ser parte de sus platos alimenticios como desayunos, almuerzos y cenas, además de los snacks. Que estos productos puedan ser encontrados fácilmente en los supermercados principales, tiendas naturistas o tiendas de barrio.

Por último, clientes que no se han mencionado son las personas dueñas de restaurantes, que tanto a nivel local como internacional desean innovar en sus platos. Es así como estos hacen parte esencial de la cadena de distribución de estos productos, ya que mucho chef en la actualidad se ha decidido por innovar en platillos saludables a base de frutas deshidratadas.

Lo ideal es abordar a todos los clientes ya mencionados con una idea innovadora pero saludable, demostrarle al consumidor que vale la pena hacer la inversión en nuestro producto y sobre todo, enseñar con bases que estos son de gran ayuda para tener un estilo de vida saludable.

2.16 Alternativas de solución y criterios de selección

Sin duda alguna la comercialización de frutas deshidratadas cada vez tiene una acogida más fuerte a nivel internacional, pero hay una gran deficiencia en este y es que no todas las frutas cuentan con este proceso y por otro lado algunas tienen un gran valor en el mercado.

Aunque para los agricultores, productores y emprendedores es de gran beneficio que estos productos tengan un gran valor en el mercado, para algunos clientes esto dificulta el acceso a aquellos.

Evidentemente la solución para que los precios de las frutas deshidratadas dentro del país y fuera del mismo sean más bajos es la tecnificación de las materias primas de estos productos, en este sentido presentaremos tres maneras de resolver esta necesidad:

1. Identificar cuáles son las frutas adecuadas para realizar el proceso de deshidratación, además establecer cuáles son los territorios donde se pueden cultivar mejor las frutas a escoger, para así no incurrir en costos por no tener en cuenta la calidad de los suelos aptos para el cultivo.

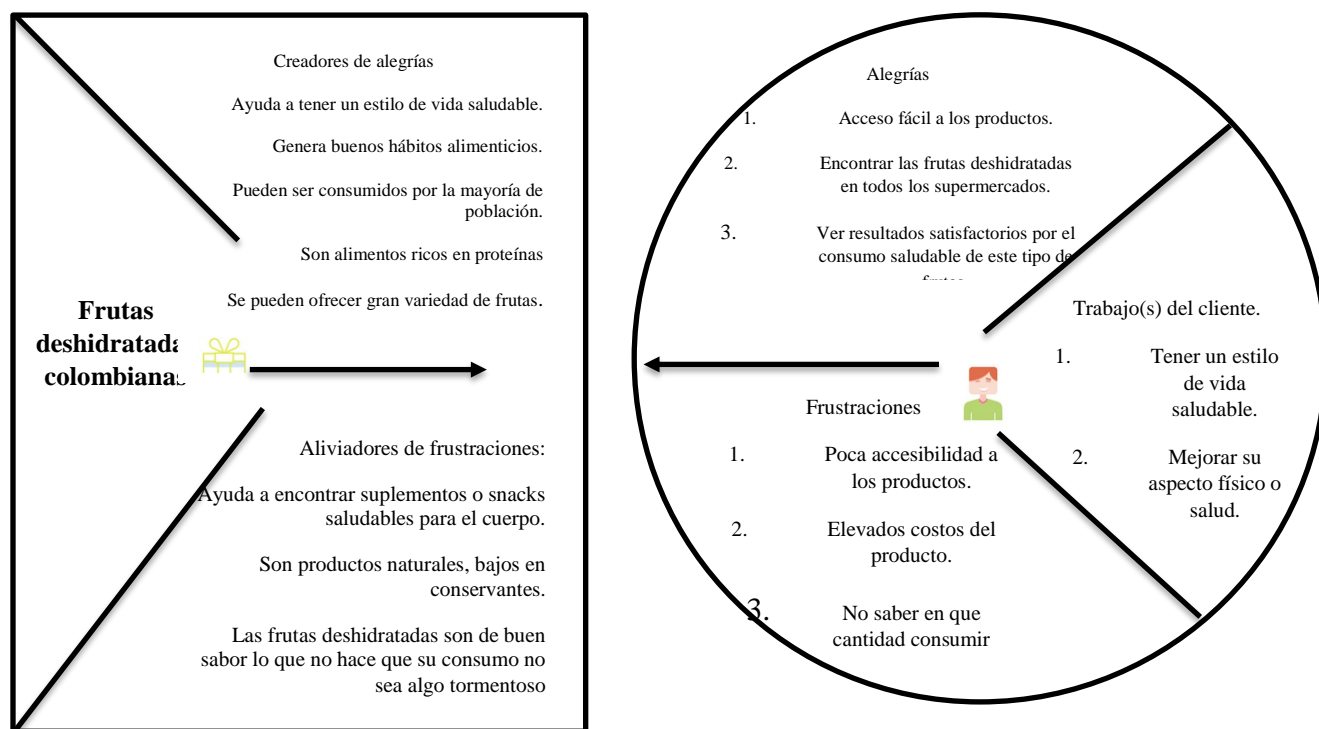
2. Tecnificar a los agricultores, emprendedores y comerciantes de las frutas deshidratadas, en primer lugar, enseñar al agricultor sobre el proceso productivo, posteriormente realizar una inversión en la maquinaria adecuada y educar a los agricultores en el uso de estas. Buscar o crear empaques biodegradables que sean económicos y que a su vez ayuden al medio ambiente.

3. Hablar y llegar a acuerdos con las entidades encargadas en las exportaciones de alimentos, para que así se puedan realizar disminuciones en los aranceles a las exportaciones de estos productos, que en este caso la entidad sería el ministerio de comercio del país.

Con relación a lo anterior se puede identificar diferentes criterios de selección para llevar a cabo la creación de un proyecto productivo de fruta deshidratada: Conocimientos, tecnología, experiencias, recursos, tiempo de ejecución, pero el más importante y de donde nos basaremos para nuestro proyecto son los costos de producción.

2.17 Características de producto o servicio (Lienzo propuesta de valor)

Ilustración 7 Lienzo de propuesta de valor



Fuentes: Elaboración propia.

Haciendo énfasis en el lienzo de propuesta de valor se observa que el segmento del cliente tiene gran facilidad de satisfacer sus necesidades por medio del producto a vender, las frutas deshidratadas cumplen en su mayoría como gran aliviador de frustraciones del cliente. A manera de estudio se debe buscar la manera de abaratar los costos del producto y diversificar el mismo.

2.18 Diferencial y ventaja competitiva (Curva de valor)

Nuestra propuesta Exfrut busca ser una empresa que no tenga límites en su capacidad de innovación, producción y exportación.

Habitualmente las empresas buscan tener una gran cantidad productiva y generar ganancias para su empresa, pero muchas veces no se piensa en el bienestar del pequeño agricultor quien hace posible esta hazaña. En Colombia esto es algo muy común, ya que muchos agricultores no cuentan con jornadas laborales justas, ni con salarios y comodidades dignos.

Estudios revelan que tener trabajadores felices hace que estos sean un 88% más productivos que aquellos que no lo son. Karella Vázquez (2011) menciona que los empresarios deberían crear *happy companies* o compañías felices para aumentar la productividad de las mismas. Es por ello que Exfrut busca generar un ambiente agradable dentro de sus trabajadores, que en este caso los agricultores quienes hacen parte de los actores principales de la empresa, tengan un ambiente laboral cómodo y digno. Asimismo, se busca acudir a técnicas tradicionales de siembras que ayuden a la conservación de las enseñanzas de los antepasados; Muchos agricultores que laboran en los campos es porque sus padres les enseñaron a laborar la tierra y es así como de generación en generación se van creando conductas y enseñanzas de cultivos que hoy en pleno siglo XXI se han ido perdiendo por la creciente globalización que hace se tecnifiquen los cultivos, pero que a su vez acaba con ellos. Para ser más claros o ilustrar lo anterior, las técnicas de abono para la tierra se han ido diversificando con el paso del tiempo lo que genera que la mayoría de abonos que se deben utilizar para el tratamiento de los cultivos sean importados y a precios extremadamente elevados, no solo dificulta la accesibilidad a estos,

sino que muchos agricultores e ingenieros agrónomos han estado en acuerdo en que muchos de estos abonos o fertilizantes tienden a dañar la tierra apta para el cultivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en primera medida, Exfrut busca acudir a técnicas de abono convencionales u orgánico, primero que ayude al mejoramiento de los suelos aptos para el cultivo y dos que abarate los costos de producción para que así el consumidor final tenga precios más asequibles.

Para dar una idea ejemplificante, en segunda medida, Exfrut busca realizar la deshidratación de frutas de tipo exportación por medio de hornos caseros, donde se pueda conservar el sabor y crocancia de las frutas de una manera natural, por ello las siguientes imágenes ilustraran una parte del proceso.

El primer paso es realizar la selección de frutas que se desean exportar, en este caso se eligió: piña, fresa, uchuva, pera, banano y naranja. Teniendo en cuenta que son frutas ricas en vitaminas y que su exportación ha demostrado que son las predilectas de los consumidores; luego de esto se llevan al horno y quedan listas para el empaquetado.

Ilustración 8 Fotos proceso de deshidratación



Fuente: Elaboración propia.

En tercera medida, nuestro proyecto busca innovar en el mundo saludable, que a raíz de la pandemia cuidar de la salud se ha vuelto de vital importancia a nivel mundial, por ello se pretende crear snacks de tipo exportación diversificados en sabores y frutas, un ejemplo de ello

es la creación de barras energéticas de cereal a base de frutas deshidratadas que ayuden a la persona a tener energía para su día cotidiano pero que a su vez sea una fuente de proteína y alimento para su cuerpo.

Se puede incluir que Exprofut busca ser un proyecto sostenible tanto en el mercado como con el medio ambiente y aunque la sociedad consumista en la que vivimos está acabando lentamente con el planeta, nuestro proyecto busca cumplir con los deseos de la sociedad tratando de generar un equilibrio ambiental. Por ello se ha pensado en crear productos tanto para exportación como para consumo local, donde dentro de Colombia se creen tiendas físicas para que los consumidores accedan a los productos de manera más fácil y desde allí puedan elegir sus frutos preferidos. Se busca crear o implementar máquinas que realicen barras energéticas y snacks al instante, teniendo en cuenta que el cliente llegue a la tienda elija sus frutos deshidratados y cree una combinación de su preferencia para que así pueda degustar y apreciar aún mejor el producto el cual se desea que no tenga implementación de empaques plásticos, generando que la experiencia del comprador con nuestros productos sea de otro nivel y agradable; y sobre todo que los precios de mercado sean accesibles para todas las personas.

Finalmente Exfrut quiere hacer uso de herramientas digitales, como tiendas virtuales, redes sociales y páginas de internet, donde se puedan dar a conocer de una manera más sofisticada los productos a ofrecer, en este sentido en medio de un mundo con alto desarrollo tecnológico, las ventas por internet hacen que cada vez las empresas crezcan de manera significativa, es por ello que desde nuestra empresa se busca utilizar esta herramienta como medio de información y venta de frutas deshidratadas.

Tabla 6 Posición competitiva

Planteamiento competitivo	Elementos competitivos	Formas de destacarse	Prioridad
MANERAS DE SER MEJOR QUE SUS COMPETIDORES	Mejor diseño de producto	-Crear diferentes snacks como barras de cereales. -Innovar en el empaque de los productos.	-Crear productos que sean de gusto para el consumidor. -Crear empaques biodegradables y cómodos para el cliente.
	Mejor experiencia de compra para los clientes	-Crear tiendas físicas de Exfrut donde el cliente llegue y pueda elegir la combinación preferida para su snack. -Crear tiendas virtuales de comida saludable donde se pueda dar a conocer nuestros productos.	- Diversificar las experiencias de compra de los clientes. -Tecnificar la empresa por medio de nuevas maquinarias. -Hacer uso de plataformas digitales para que el cliente pueda acceder a más información sobre nuestros productos.
	Mejores relaciones con los clientes	-Aumentar las relaciones con clientes ofreciéndoles un acompañamiento más real y constante.	-Hacer que el cliente se sienta a gusto con la atención brindada por la empresa y que este prefiera consumir nuestros productos.
	Valor de marca más fuerte	-Generar que Exfrut se diversifique y aumente consumidores a	- Dar a conocer Exfrut En diferentes países para que la empresa adquiera

		nivel local e internacional. -Hacer socios comerciales que intensifiquen la compra de nuestros productos.	mayor reconocimiento a nivel comercial e internacional.
	Mejores puntos de precio	-Buscar herramientas que abaraten los costos de producción de las frutas deshidratadas. -Hacer uso de cultivos orgánicos que disminuyan costos en abonos importados.	-Disminuir los costos de producción. -Llegar a acuerdos para que se reduzcan los aranceles a este tipo de productos.
MANERAS DE SER DIFERENTES DE SUS COMPETIDORES	Definición más amplia de la industria	-Diversificar el mercado implementando nuevas técnicas de deshidratación de frutas. -Implementar nuevas frutas en el mercado de deshidratación.	-Buscar nuevas técnicas para diversificar y ser mejor en el mercado.
	Concéntrese en nicho especial del cliente	-Indagar como ayudar a solucionar las necesidades alimenticias de los clientes. -Buscar nuevas ideas de snacks que guste a las poblaciones de edades menores (2 años a 11 años). -Buscar frutas	-Preguntar a los clientes que snacks o frutas les gustaría tener dentro del mercado. -Realizar estudios de casos, donde se evidencia que frutas deshidratadas son más recomendables para tener un estilo de vida saludable.

		realmente bajas en azúcares para brindar mejores productos a personas diabéticas.	
	Definición del producto más amplia	-El mercado se basa en la venta de frutas deshidratadas de tipo exportación en Colombia, frutas por lo general que no se produzcan en otros países.	-Aumentar conocimientos en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

2.19 Relevancia en el contexto

Eventualmente las empresas se basan en la reducción de costos de las empresas, Exfrut busca satisfacer las necesidades primordiales del cliente las cuales pueden ser: mejorar la alimentación, salud, tener un estilo de vida saludable o aumentar su calidad de vida.

Aunque en definitiva llegar a satisfacer estas necesidades se torna complejo, Exfrut busca que los clientes sientan que pueden aliviar muchos de sus problemas con nuestros productos. Como se ha mencionado el consumo excesivo de azúcares por parte de las personas ha generado que estos contraigan diversidad de enfermedades como la diabetes, la cual es la sexta enfermedad que causa muerte en el mundo. Al tratar personas con esta enfermedad se observa la gran dificultad de encontrar suplementos o alimentos dietarios ricos en sabor y proteínas para el cuerpo. Es por ello que desde Exfrut se quiere dar un impacto positivo en las personas que deben consumir alimentos y sobre todo frutas en niveles bajos de azúcar.

Se puede decir que nuestros productos tienen un gran efecto positivo en la sociedad ya que estos cumplen con la función de alimento y suplemento. Puede que la tecnificación para la creación de estos productos mejore y esto haga que los costos se reduzcan cada vez más, pero lo principal y lo que al cliente le debe interesar es que las frutas deshidratadas traen consigo diferentes mejoras de salud, vida saludable y sobre todo mejoras ambientales. Se trae a colación el tema ambiental, ya que este también es un factor de suma importancia al crear un producto, ya que tener una vida saludable no solo depende de lo consumimos sino de que hacemos para reducir los efectos negativos que nuestro consumismo genera en el ambiente, es por ello que, Exfrut busca reducir el uso de plásticos o el uso de maquinarias que causen un efecto negativo en la capa de ozono.

3. Prototipo

3.1 Descripción de prototipo

Tabla 7 Estructura del Prototipo

Proyecto de emprendimiento	Exfrut
Equipo emprendedor	Lisa Natalia Mendieta Medina
	Director

Objetivo del Prototipado				Sketch de su prototipo
<p>El objetivo principal del prototipo es mostrar lo que la empresa quiere llevar al mercado internacional, en este caso se muestra el prototipo de las barras de cereal con frutas deshidratadas. Se quiere mostrar un suplemento alimentario con el cual la mayoría de personas puedan tener una vida saludable.</p>				
Tipo de prototipado				
Funcional- vertical	Estético - Horizontal	Usabilidad Diagonal	Estrategia Conceptua l	
Nivel de prototipado				
Papel		Baja fidelidad	Alta fidelidad	
				
Materialización de prototipado				
Método				

Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de portafolio inicial de productos o servicios

Exfrut busca brindar nuevas experiencias a los consumidores de frutas deshidratadas a nivel internacional. Nuestra empresa quiere abrirse al mercado incorporando nuevos productos que ayuden a las personas a tener un estilo de vida saludable y sobre todo que los ayude a crear hábitos alimenticios sanos.

Como se tiene un segmento de clientes, en base a estos se han creado diferentes productos:

- Snacks: los preferidos por la mayoría de personas, son aquellas frutas deshidratadas que consumimos después de un almuerzo o como se dice en algunas partes de Suramérica el snack hace parte de unas “onces” saludables. Desde Exfrut se busca innovar este producto añadiendo frutos como: Manzanas, kiwi. Etc.
- Barras de proteína y cereal: Se quiere innovar en el mercado de barras de cereal y proteínas, integrando frutas deshidratadas en estas. Lo ideal es que estas no pierdan sus funciones como el de ser un suplemento de energía para niños y adultos.
- Dulces: Con esta propuesta, se quiere agregar al mercado de frutas deshidratadas un nuevo componente a base de estas. Se pretende que personas con enfermedades como diabetes puedan disfrutar de un pasaboca como un dulce bajo en azúcares.

Tabla 8 Diseño de propuesta de valor sistema

Herramienta diseño de valor propuestas de valor sistema

Proyecto de emprendimiento	EXFRUT
Equipo emprendedor	Lisa Natalia Mendieta Medina Director

Modelo de negocio		
Exportación de frutas deshidratadas al por mayor a nivel internacional, haciendo uso de un modelo multicomponente añadiendo además un modelo de negocio e-commerce: tienda online.		
Propuesta de valor		
Exfrut y sus productos a base de frutas deshidratadas le brinda a sus clientes una manera de facilitar y crear una vida saludable. Estas frutas deshidratadas que pueden ser snacks son de fácil acceso para las personas que quieren crear hábitos alimenticios saludables, Exfrut busca dar al cliente una experiencia inolvidable a sus clientes ya que ellos pueden elegir la combinación de barras energéticas o snacks de su preferencia.		
	Servicio	Sistema
Snacks	Alimento rico en proteínas y almidón con bajos niveles de azúcar.	Busca innovar los snacks normales, por frutas deshidratadas con una integración de nuevas frutas como: Manzanas, kiwi, feijoa. Etc.

Barras de proteína	Alimento rico en proteínas y almidón con bajos niveles de azúcar, útil para dar energía para el cuerpo.	Busca innovar las barras de proteínas normales, con la integración de frutas deshidratadas, todo esto teniendo en cuenta que frutas son las que aportan mayor proteína al cuerpo.
Barras de cereal	Alimento rico en proteínas y almidón con bajos niveles de azúcar.	Se quiere crear barras de cereal con frutas deshidratadas que sean de gusto para todos los clientes que deseen consumirlas, en estas barras se espera integrar frutas como: Uchuva y arándanos.
Dulces dietéticos a base de frutas deshidratadas	Alimento rico en proteínas.	Se busca dar una opción saludable para las personas amantes al dulce, estos dulces se quieren hacer por medio de frutas deshidratadas como arándanos y duraznos.

Fuente: Elaboracion propia.

3.3 Nivel de desarrollo y funcionalidad

Teniendo en cuenta el prototipo de productos que Exfrut desea lanzar al mercado exportador a base de frutas deshidratadas. La empresa desea hacer un estudio en el cual se evidencie el nivel de desarrollo y funcionalidad de la misma.

En este primer caso se tomarán las barras de cereal como producto ejemplo para medir el nivel de desarrollo. En primera medida la empresa buscara diversificarse productivamente, en

razón de que se tecnificara por medio de maquinarias especiales para la producción de barras de cereal.

Aquí se debe agregar, que Colombia es un país importador de cereal que en su mayoría es cereal estadounidense, lo que ha generado que los pocos productores de cereales dentro del país han fracasado por la falta de demanda del mismo. Es por ellos que estas barras de cereal proponen que sean hechas con productos 100% colombianos, por lo tanto, el cereal y las frutas deshidratadas que se usarán en las barras de cereal serán cosechadas en el territorio.

Es así como estas barras de cereal que son de gran alimento para las personas que realizan actividades físicas o aquellas que desean consumirlas como un suplemento alimentario. Por lo general estas barras de cereal son de gran acceso para la población, ya que se pueden encontrar en la mayoría de supermercados. Lo innovador de la propuesta es que a estas barras de cereal se integren con frutas deshidratadas para que así sean una mayor fuente de energía y un alimento más completo para las personas.

Para tener más claridad sobre el nivel de desarrollo y funcionalidad de los productos se va a hacer uso de una propuesta de diseño de valor sistema, teniendo como ejemplo las barras de cereal, además se hará uso de un storyboard para hacer uso del prototipo y como se ofrecería este a nuestros clientes objetivo y como se solucionarían las necesidades insatisfechas del mismo.

Tabla 9 Diseño de propuesta de valor sistema

PRODUCTO	Barras de cereal con frutas deshidratadas
VISIÓN DEL PRODUCTO	Crear barras de cereal con frutas deshidratadas con arándanos, fresas, uchuva, entre otras, para que las personas consumidoras de este producto puedan

tener gran variedad de elección.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FINAL	INCLUYE EN PROTOTIPO		COMO INCLUIR LA CARACTERÍSTICA EN EL PROTOTIPO	QUE MEDIR AL DARSELO A PROBAR A LOS CLIENTES
		Si	No		
Características visuales	Se resaltarán los colores de las frutas deshidratadas a escoger, para que así sean más llamativas.	X		Producto de ensayo	Se toma en cuenta si realmente el producto es llamativo para el cliente
	Las texturas deben ser suaves y crocantes.	X		Producto de ensayo	Tener en cuenta que texturas prefieren los consumidores.
	Slogan o logo llamativo.	X		Ilustración	Se toma en cuenta si realmente el producto es llamativo para el cliente
Características Funcionales	Empaque biodegradable y fácil para abrir y cerrar	X		Maqueta	Tener en cuenta si al cliente le gusta la propuesta de un empaque biodegradable.
	Precio asequible a cualquier persona.	X		Producto de ensayo	Preguntar si el precio del producto es justo para la economía del cliente o si se debe reducir o aumentar su precio
Características técnicas	Tamaño moderado de las barras de cereal	X		Interacción del usuario	Hablar con el cliente sobre el tamaño del cereal, si este está bien para el consumo o si se debe disminuir o aumentar la cantidad.

	Alimento nutricional	X		Producto de ensayo	Comprobar si el producto es un suplemento alimentario y nutricional
	Alimento rico en niveles de azúcar.		X	Producto de ensayo	Preguntar si el producto tiene elevados niveles de azúcar
Características de mercadeo	Ofertar diferentes productos a base de frutas deshidratadas.	X		Descripción del servicio	Observar la base productiva de la empresa y comprender cuál es su límite de oferta
	Diferenciar que productos de Exfrut demandan más los clientes	X		Interacción del usuario	Indagar cuales son los productos de preferencia de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9 Material de apoyo – Ejemplo de *storyboard*

✦✦ **EXFRUT** ✦✦



* Es una jornada de trabajo larga, la solución para esto es algo de comer.
- ¿Que opinas Stephania?



* Lo siento ya estoy tomando las onces, se me hacia agua la boca por probar estas barras de cereal.



* --Donde las haz comprado, se ven deliciosas.
• Fui al mercado y alli las encuentre.



* -Lo mejor es que son de una empresa colombiana que produce frutas deshidratadas.



* -Traje unas barras para ustedes para que prueben la combinacion perfecta de cereal y frutas deshidratadas.



* Exquisitas, las compraremos todos los dias, como se llama la empresa?
*Exfrut

Fuente: Elaboración propia

3.4 Método, lógica de ensamblaje y producción del prototipo

Tabla 10 Diseño de propuesta de valor sistema

Proyecto de emprendimiento	EXFRUT
Equipo emprendedor	Lisa Natalia Mendieta Medina Director

Prototipo de la propuesta de valor

El proyecto Exfrut busca crear diferentes productos a base de frutas deshidratadas de tipo exportación, en este sentido se busca implementar snacks, barras de proteína, barras de cereal y dulces dietéticos. Nuestra propuesta es innovar sustancialmente el mercado de frutas deshidratadas de tipo exportación, ya que queremos tecnificar aún mas el proceso de producción de las mismas, al igual que incluir nuevas frutas en el mercado como lo son kiwi, manzana, arándanos, naranjas, entre otros.

Esta propuesta busca la implementación de ventas tipo exportación al por mayor, ventas en tiendas físicas y ventas online, donde se le proporcione al cliente una experiencia nueva ya que este podrá seleccionar los frutos que desee para crear su cereal o snack de preferencia.

El punto central del proyecto es alcanzar una tecnificación que busque reducir los costos de exportación y que sea amigable con el medio ambiente, para que así estos productos puedan ser vendidos en un precio menor a los 10 dólares.

A modo de ejemplo se presenta una de las propuestas la cual es una barra de cereal, en la que se integraran cereales colombianos junto con frutas deshidratadas del mismo país:



	Materiales e insumos	Proveedores
Capacitación de agricultores	Docentes con conocimientos en la deshidratación de frutas	Terratenientes

Obtención o creación de maquinarias	Obtener capital para la compra de maquinarias	Agricultores
Creación y compra de empaque biodegradables	Comprar materiales biodegradables	Expertos en maquinarias para alimentos
Consolidación de una red de empacadores	Contratar mano de obra capacitada para empacar los productos	Mano de obra calificada
Suministrar el producto en los principales mercados del país	Obtener carros de carga que transporten y distribuyan los productos	Expertos en materiales biodegradables.
Aprobar el producto a nivel nutricional	Conseguir abal médico y nutricional sobre los productos	Proveedores de abono orgánico
Conseguir demandantes a nivel internacional	Hacer aliados comerciales que sean demandantes del producto	
Exportar los productos		
Consolidar la empresa a nivel nacional e internacional		

Fuente: Elaboracion propia.

3.5 Resultados obtenidos en pruebas del prototipo (hallazgos y conclusiones)

Para realizar los hallazgos y conclusiones sobre el prototipo elegido se tuvo en cuenta un tiempo estimado de tres meses, donde nuestros actores principales fueron personas con enfermedades crónicas en este caso diabetes, jóvenes universitarios y deportistas.

Tabla 11 Diseño de propuesta de valor sistema

Proyecto de emprendimiento	EXFRUT
Equipo emprendedor	Lisa Natalia Mendieta Medina Director

Hipótesis de Prototipado		
1	<p>Primera hipótesis</p> <p>Personas con diferentes comorbilidades como la diabetes, en su preferencia de la tercera edad</p>	<p>Para nuestra primera hipótesis se tomó una muestra de 10 personas con diabetes tipo 2 en adelante. Es parte fundamental agregar a personas con este tipo de cualidades, ya que son clientes principales de productos que ayuden a tener un estilo de vida saludable.</p> <p>Escogemos esta muestra ya que los clientes que en su mayoría eran de la tercera edad, nos iban a indicar como los productos los ayudaron para tener una alimentación diversificada y a su vez saber si estos tienen el tamaño y la contextura ideal.</p> <p>Se tiene en cuenta que 7 de las personas de la muestra están de acuerdo que es un suplemento alimentario perfecto para personas con diabetes ya que no contiene niveles altos de azúcar y es un snack diferente al que siempre consumen. Las otras 3 personas restantes pensaron que se debía hacer menos crocantes los snacks, ya que para mayores de 70 años masticar es algo casi imposible.</p>

2	<p>Segunda hipótesis</p> <p>Jóvenes Universitarios</p>	<p>Como segunda muestra se toman jóvenes universitarios quienes entre clase deciden tomar unas “onces” o un break para consumir alimentos. Se tomo una muestra de tres jóvenes a quienes se les dio a consumir los productos que exfrut ofrece. Dos de ellos decidieron que los snacks son preferibles por ellos ya que son más fácil y rápidos de consumir. Uno de ellos decide que las barras de cereales tienen más proteínas y ayudan a la disminución de hambre.</p>
3	<p>Tercera hipótesis</p> <p>Deportistas</p>	<p>Para evaluar nuestro prototipo, se tomó una muestra de 10 deportistas, donde 3 de los 10 eran atletas y los demás eran nadadores. Durante la observación se obtuvieron resultados sorprendentes, los 10 deportistas concordaron en que las barras de proteínas donde se incluían frutas deshidratadas les generaba un 30% más de energía que las barras de proteínas convencionales. Además, añadieron que los dulces bajos en azúcar son un excelente acompañamiento para las personas que desean tener un estilo de vida saludable.</p>

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 12 Diseño de propuesta de valor sistema.

Proyecto de emprendimiento	EXFRUT
Equipo emprendedor	<p>Lisa Natalia Mendieta Medina</p> <p>Director</p>

Nombre de la prueba		Contextura y tamaño preferido		Tiempo de la prueba: 3 meses	Cantidad de participantes: 10
Descripción del problema				Hipótesis para prototipado	
Se desea saber y recolectar información sobre cual es el tamaño del snack, barras de cereal y dulces que el cliente desea comer, el interés es saber si el prototipado expuesto tiene el tamaño correcto o se le debe agregar más producto.				Hallazgos positivos	
				7 personas estuvieron de acuerdo en que los productos son suplementos alimenticios y reiteran que la cantidad de producto ofrecido es el ideal.	
<ul style="list-style-type: none"> - Saber si la contextura del snack es la indicada. - Indagar si el contenido del snack es muy poco o es mucho para el cliente. 				Hallazgos negativos	
				3 personas opinan que la contextura de los cereales y frutas deshidratadas debe ser menos crujiente ya que hay personas de edad avanzada que no pueden masticar bien.	
Métrica de la prueba				Oportunidades de mejora	
Métrica	Resultado	Métrica	Resultado	Se deben buscar opciones de mejora para brindar mejores productos para personas de avanzada edad que deseen consumir los productos, tal vez realizar snacks más suaves.	
Color	Bueno	Tamaño	Bueno		
Métrica	Resultado	Métrica	Resultado		
Empaque	Bueno	Crocante	Malo		

Fuente: Elaboracion propia.

3.6 Proyección de cómo iterar

Teniendo en cuenta los resultados y hallazgos, se evidencia que los productos del proyecto Exfrut tienen una acogida por los clientes a nivel local e internacional positiva, se debe agregar que los elementos que se identificaron que no funcionan son menores.

Evidentemente nuestro prototipo se basó en dos productos claves, barras de cereal y snacks, en los cuales las muestras que se tomaron en casos hipotéticos evaluaron su textura, sabor, tamaño y aporte nutricional. Evidentemente en un 70% estos productos pasaron la prueba, pero se debe destacar que, al ser nuestro proyecto fundamentado en brindar un mejor alimento a las personas con comorbilidades como la diabetes, se debe pensar en que la mayoría de estas personas ya sobrepasan los 60 o 70 años. Como se pudo observar una mejora que se le deben hacer a nuestros productos es en la textura, lo que nos hace replantear que se puede sacar una línea de snacks, barras y dulces con menor grado de crocancia y con un tamaño que ayude a que los mayores de 70 años puedan consumir estos productos de una manera cómoda y de tal manera que disfruten del producto.

4. Estrategia operativa

4.1 Blueprint de servicios

En la Tabla 13 se presenta el blueprint de servicios.

Tabla 13 Blueprint de servicios.

Evidencia física	Acceso a página web	Acercamiento y conocimiento del producto en supermercados, gimnasios y/o centros de estudio
Acciones del cliente	Investigar sobre los productos y tomar	Investigar sobre los productos

	decisiones de compra	y tomar decisiones de compra
Acciones del empleado del frontline	Prestación del servicio de asesoría y atención al cliente	Prestación del servicio de asesoría y atención al cliente
Acciones del empleado del backstage	Alistamiento de pedidos y gestión de logística para entrega	Seguimiento a la rotación del producto y surtido de estanterías
Soporte, sistemas, procesos y partners	Soporte y seguimiento a la satisfacción del cliente	Entrega de los productos

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo necesario para que Exfrut pueda adelantar sus acciones y proyectos a corto plazo, corresponden a gerente general, asesores comerciales, coordinador de marketing y coordinador de canales de distribución presencial.

5. Finanzas

Parte fundamental de un proyecto, es tener en cuenta el modelo financiero a tomar, en este caso EXFRUT se basa en tres factores importantes, los cuales se basan en inversión en nuestro producto, pago a los emprendedores y la parte legal es decir los aranceles que se necesitan para emprender.

Tabla 13

Marketing EXFRUT	25%
Empleados que quieran trabajar con	40%

nuestro emprendimiento	
Parte legal y demás	35%

Fuente: Elaboración propia.

Estas finanzas le damos en un porcentaje dividido del 100%, como se observa se desea realizar mayor atención en los emprendedores, en este sentido en las personas que tienen mayor intención de inversión, se debe añadir que detrás de aquellos van los campesinos.

5.1 Margen de contribución por producto o servicios

El margen de contribución de Exfrut, basando en el precio de venta de nuestro producto a los diferentes mercados son precios con acceso a nivel local e internacional. En este sentido y a manera de ejemplo, una barra de Exfrut tiene un precio entre \$2000 a \$3.000; por el contrario, una barra de cereal de la marca *Tosh* tiene un valor de \$6.000 a \$7.000, dependiendo del lugar de venta.

Tabla 14 Revisión de rentabilidad

	Especificación	Nombre del producto/Servicio		
		Snack	Barras de cereal	Barras de proteína
PRECIO AL POR MENOR	Precio al por menor incluyendo impuestos	\$3.000	\$2.500	\$5.500
COSTO DE BIENES VENDIDOS	Precio bruto de ventas	\$3.000	\$2.500	\$5.500
	- Comisión de ventas	\$2.250	\$1.500	\$3.300

	Precio neto de las ventas	\$3.000	\$2.500	\$5.500
	Bienes comprados	\$500	\$500	\$500
	Materiales (Fruta)	\$500	\$300	\$300
	Procesamiento	\$500	\$500	\$500
	Costos de transportación	\$700	\$700	\$700
	Acciones	\$150	\$100	\$100
	Tiempo Consumido	1 hora	1 hora	1 hora
	Total, de costos de bienes vendidos	\$2.350	\$2.100	\$2.100
UTILIDAD BRUTA	Utilidad bruta por unidad	\$1.350	\$1.250	\$2.750
	Utilidad bruta en porcentaje	45%	50%	50%
VOLUMEN DE COMERCIO	Unidades vendidas	1000	650	700
	Total de ventas	\$3.000.00	\$1.625.000	\$3.850.000
	Total de Utilidad bruta	\$3.000.00	\$1.625.000	\$3.850.000
COSTES INDIRECTOS, PARA INCLUIRLOS EN LA UTILIDAD BRUTA	Salarios	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
	Costes de ventas	\$800.000	\$750.000	\$750.000
	Renta de instalaciones	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
RESULTADO FINAL	Total contribución al resultado neto	\$1.350.000	\$812.500	\$1.925.000
	Proporción del resultado neto	45%	50%	50%

Nota: con uso de herramienta de growthwheel - revisión de rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

5.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

Para realizar el punto de equilibrio en unidades y dinero por producto, se debe tener en cuenta que este nos brinda información sobre el punto en el que los ingresos totales de EXFRUT son iguales a los costes totales. El punto de equilibrio permitirá evaluar si una idea de negocio es rentable o no.

$$\text{Punto de equilibrio } Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Para ejemplificar, se tomará el punto de equilibrio de los snacks de fruta deshidratada, los costos variables son de \$2.350 y los costos fijos anuales son de \$5.800.000 y el precio de venta por unidad de \$3.000

$$Q = \frac{\$5.800.000}{\$3.000 - \$2.350}$$

$$Q = \frac{\$5.800.000}{\$650}$$

$$Q = 8.923$$

El punto de equilibrio de EXFRUT respecto a la línea de snacks de fruta deshidratada es de 8.923 unidades anuales. Lo que significa que para obtener mayores ganancias o beneficios se deben vender 8.923 unidades y si por el contrario se venden unidades menores a las del punto de equilibrio se incurrirá en pérdidas.

El punto de equilibrio de las barras de cereal de fruta deshidratada, cuenta con: costos variables son de \$2.100 y los costos fijos anuales son de \$5.750.000 y el precio de venta por unidad de \$2.500

$$Q = \frac{\$5.7500.000}{\$2.500 - \$2.100}$$

$$Q = \frac{\$5.750.000}{\$400}$$

$$Q = 14.375$$

El punto de equilibrio de EXFRUT respecto a la línea de barras de cereal de fruta deshidratada es de 14,375 unidades anuales. Lo que significa que para obtener mayores ganancias o beneficios se deben vender 14.375 unidades y si por el contrario se venden unidades menores a las del punto de equilibrio se incurrirá en pérdidas.

El punto de equilibrio de las barras de proteína de fruta deshidratada, cuenta con: costos variables son de \$2.100 y los costos fijos anuales son de \$5.750.000 y el precio de venta por unidad de \$2.500

$$Q = \frac{\$5.7500.000}{\$5.500 - \$2.100}$$

$$Q = \frac{\$5.750.000}{\$3.400}$$

$$Q = 1.691$$

El punto de equilibrio de EXFRUT respecto a la línea de barras de proteína de fruta deshidratada es de 1.691 unidades anuales. Lo que significa que para obtener mayores ganancias

o beneficios se deben vender 1.691 unidades y si por el contrario se venden unidades menores a las del punto de equilibrio se incurrirá en pérdidas.

5.3 Flujo de caja

Tabla 15 flujo de caja

Flujo de caja	Año 1	Año 2
Utilidad Neta	3145608,79	5781151,63
Depreciacion	0	0
Flujo de Caja bruto	3145608,79	5781151,63
Var KW	-17587,0246	-22568,4263
Flujo de caja libre	3128021,77	5758583,2
Caja Generada	3128021,77	5758583,2
Caja periodo Anterior	25508417,6	75648573,4
Caja Final	28636439,3	81407156,6

Elaborado por: Elaboracion propia.

Dentro del flujo de caja planteado para a la empresa se indican valores de flujo que tienden a ser positivos, indicando flujos positivos, demostrando que la empresa en cuestión es capaz de cumplir de manera propicia sus obligaciones como empresa y mantenerse a flote dentro del periodo de tiempo analizado

5.4 Balance general y estado de resultados

Tabla 16 Balance general

Balance general	Año 1	Año 2
Caja	28636439,3	81407156,6
Cuentas x Cobrar	1101895,16	1413999,26
Inventario	743004,465	953455,282
Activo Corriente	30481339	83774611,2
Intangibles (web)	4000000	4000000
Activo No Corriente	4000000	4000000
Total Activo	34481339	87774611,2
Proveedores	989835,241	1270199,15
Pasivo corriente	989835,241	1270199,15
Capital social	14000000	14000000
Utilidades Acumuladas	16345894,9	66723260,4
Utilidad del ejercicio	3145608,79	5781151,63
Patrimonio	33491503,7	86504412
Pasivo + Patrimonio	34481339	87774611,2

Elaborado por: Elaboración propia.

Tabla 17 Balance de resultados

Estado de resultados	Año 1	Año 2
Ingresos	\$ 40.219.173,47	\$ 51.610.972,95
Costos variables	\$ 18.079.775,32	\$ 23.200.745,19
Margen de Contribucion	\$ 22.139.398,14	\$ 28.410.227,77
Costos Fijos	\$ 17.300.000,00	\$ 19.516.148,34
Nomina	\$ 9.000.000,00	\$ 9.315.000,00
Renta de instalaciones	\$ 6.000.000,00	\$ 7.609.450,77
Costes de ventas	\$ 2.300.000,00	\$ 2.591.697,57
Margen Operacional	\$ 4.839.398,14	\$ 8.894.079,43
Utilidad Ant de Impuesto	\$ 4.839.398,14	\$ 8.894.079,43
Impuesto	\$ 1.693.789,35	\$ 3.112.927,80
Utilidad neta	\$ 3.145.608,79	\$ 5.781.151,63

Elaborado por: Elaboración propia.

El balance general de la misma forma reconoce variaciones positivas en las cuales se incluyen valores de aumento de precios como por ejemplo en proveedores propios de las dinámicas macroeconómicas como el manejo de la inflación que se aumentara de forma directa con el parámetro de los pasivos de la empresa. No obstante uno de los aumentos mas significativos radica en el factor de las utilidades netas que aumenta de forma significativa a un 43,6% mas para el segundo año

5.5 Indicadores financieros

Tabla 18 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	año 1	año 2
Razon corriente	\$ 30,79	\$ 65,95
Capital de trabajo neto	29.491.504	82.504.412
Nivel de endeudamiento	2,87%	1,45%
Margen bruto	12,03%	17,23%
Martgen neto	7,82%	11,20%
ROE	9,39%	6,68%
ROA	10,32%	6,90%

Elaborado por: Elaboración propia.

En términos de indicadores financieros encontramos que la razón corriente nos indica que para el año 2 la empresa podrá cubrir un 35, % más de sus deudas a corto plazo a partir de sus activos indicando un aumento en su capital, de la misma forma que con el capital de trabajo neto se reconoce un aumento de los índices de capital de la empresa que casi triplica este indicador

6. Modelo de negocio

6.1 La verbalización del modelo

EXFRUT busca ser un proyecto que logre llevar los productos colombianos a nivel internacional con un valor añadido a través del proceso de la deshidratación de frutas. La propuesta fundamental del proyecto es la creación de productos como snacks, barras de cereal, barras de proteínas y dulces a base de frutas deshidratadas, para una población objetivo que realice actividades físicas y que desee tener un estilo de vida saludable. El eje principal de esta propuesta es apoyar al sector agrícola en Colombia, en este sentido realizar la exportación de productos 100% colombianos dando a conocer las prácticas tradicionales de los cultivos frutales, añadiendo además la integración de nuevas tecnologías que sean un apoyo para la comercialización de frutas deshidratadas.

Tabla 19 Verbalización del modelo de negocio

VERBALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:
Somos una empresa que ofrece: Snacks de frutas deshidratadas

Para:
Para generar una nueva alternativa de productos alimenticios sanos y naturales, con una población objetivo con un rango de edad de 18 a 70 años.
Lo hacemos a través de:
Incentivar el trabajo comunitario, a través de prácticas de comercio directo en el territorio colombiano y el comercio indirecto a través de un modelo de exportación, con un valor añadido a través de la tecnificación.
Y nuestra relación con ellos es:
De forma directa, ya que se intenta crear un modelo de empresa que venda sus productos a nivel local e internacional.
Esto es posible porque contamos con:
Mano de obra cualificada que permite el desarrollo de emprendimientos con una gran visión, además de que se cuenta con personal que tiene conocimiento del trabajo en las cosechas de frutas. Finalmente, gracias a la tecnificación en maquinas especiales para la deshidratación de frutas.
Y porque hacemos mejor que nadie:
Porque se tiene en cuenta el conocimiento, de primera mano, de las personas que comercial y culturalmente han participado en el cultivo de esas frutas (Practicas artesanales), además, el valor añadido de estos productos es que son 100% colombianos y son 100% naturales.
Nuestros aliados permiten que:
La diversificación de los productos sea aún mayor, además de que se pueda llevar los productos a mas partes del mundo.
Y así logramos:
Productos de primera calidad, apoyando un sector cultural y social vulnerable en Colombia. Dando a conocer productos autóctonos colombianos en un ámbito internacional.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Buitrago (2021).

6.2 Análisis interno del modelo de negocio

Para la consolidación de este modelo de negocio es fundamental obtener recursos que permitan realizar la financiación del proceso productivo de la compañía. Es decir, los recursos que permitan la exportación de fruta deshidratada. Por lo tanto, es necesario establecer buenas relaciones con exportadores, distribuidores y productores. Por otra parte, la condición fundamental del ejercicio de la empresa a largo plazo es poder cubrir los costes logísticos y

operativos que permitan desplazar, consolidar y promocionar los productos de la empresa. El principal proceso productivo de esta compañía es el valor agregado que produce llevar los productos locales que no son sencillos de conseguir en otro país al resto del mundo, permitiendo a los consumidores locales de otras economías acceder a productos exóticos y de mercados extranjeros al mejor valor posible.

Adicionalmente, se hace fundamental la competencia de establecer muchos contactos y establecer relaciones comerciales con personas en el extranjero. Para esto, se considera indispensable el conocimiento de lenguas extranjeras, amplio desempeño y desenvolvimiento en el mercado alimentario y principalmente en el mercado de los productos saludables y el mercado del fitness. Además, es importante considerar los costos de coordinación que involucra manejar una empresa a nivel global, que permite contribuir y comerciar en otros mercados, capturando así mayores ventas, márgenes y beneficios, pero incurriendo en mayores costos.

6.3 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio

Tabla 20 Información del mercado

ÁREA	TEMAS A EXPLORAR	RELEVANCIA			Formas de recolectar información del mercado	RESULTADOS ESPERADOS
		Baja	Media	Alta		
Clientes potenciales	Preferencias alimenticias.			X	Encuestas y banco de datos sobre hábitos	Las tendencias de consumo muestran que la población a raíz
	Hábitos alimentarios			X		

	Nivel Socioeconomico			X	alimenticios y tendencias de consumo	de la pandemia busca una mejor relación con su salud.
Socios Potenciales	Empresas multinacionales			X	Estadísticas nacionales y análisis contable de las empresas dedicadas al comercio exterior.	Existen muestras de un potencial mercado para los individuos con estilo de vida saludable en países con alto poder adquisitivo.
	Ubicación estratégica			X		
	Conocimiento en el área agrícola.			X		
Competidores y colegas	Formas de tecnificación.			X	Análisis de las estrategias de mercado para la competencia y estrategias de marketing para el sector alimenticio.	Las estrategias de mercado son similares a las estrategias empleadas por empresas como gimnasios o empresas que promocionan comida saludable.
	Precios en el mercado		X			
	Formas de marketing			X		
Modelos de conducta	Innovación			X	Investigación y desarrollo para construir innovación para el sector	Metodologías para reducir el aporte calórico del alimento y permitir la contribución energética y la sensación de satisfacción para los consumidores.
	Participación sectorial			X		
Red, conferencias y ferias	Ferias internacionales		X		Asistencia a ferias y otros eventos del sector	Aprendizaje de metodologías nutricionales y alimentarias que nos permitan establecer una ruta que
	Conferencias de nutrición			X		
	Conferencias de innovación alimentaria			X		

						permita una mayor satisfacción del consumidor en aras de mantener los márgenes productivos.
Literatura	Marketing alimenticio		X		Lectura concienzuda de la literatura que compila la experiencia de otras personas en el nicho de mercado	Hallazgos sobre innovaciones, errores y aprendizajes de la experiencia de otras personas o la investigación de otros individuos sobre el rubro alimentario.
	Innovación agrícola			X		
	Técnicas tradicionales de cultivo			X		
Costumbres comerciales y cultura	Costumbres de los territorios objetivos			X	Estudios antropológicos y sociológicos del impacto de la compañía en el diario vivir de las comunidades beneficiadas. Etnografías sobre los problemas actuales en ciertas zonas del país y las comunidades implicadas en ellos.	Permitir entender y abordar la enseñanza y colaboración mancomunada entre la empresa y las comunidades indígenas que coadyuve a una buena relación entre los pueblos nativos y la compañía.
	Técnicas comerciales en los territorios objetivos			X		
	Ambiente cultural internacional			X		
Legislación y política	Leyes de exportación e			X	Legislación vigente y	Se espera que las leyes

	importación				constitución política. Leyes de competencia y comprensión del comercio internacional por medio de los documentos de la Superintendencia de Industria y Comercio	brinden un espacio competitivo y tributario sano que permita el libre desarrollo de una compañía.
	Regulaciones para productos alimentarios			X	Legislaciones, boletines y actualizaciones del registro INVIMA y otros registros sanitarios del país.	Se espera que las leyes brinden un espacio competitivo y tributario sano que permita el libre desarrollo de una compañía.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Matriz de impacto D.O.F.A

Ilustración 10 Matriz DOFA

	Ayuda a alcanzar el objetivo	No ayuda a alcanzar el objetivo
Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en siembras naturales y artesanales de frutas colombianas. • Tecnificación laboral: instruir a los trabajadores en los procesos de 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre a la hora de realizar una captación de los agricultores. • Incertidumbre de oferta y demanda a nivel nacional e internacional.

	elaboración a partir de la incorporación de nuevas tecnologías. <ul style="list-style-type: none"> • Realización de productos 100% colombianos, lo que da un contenido de valor más importante. 	
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Clientes con mayor tendencia a mantener una vida saludable • Nicho de mercado con poca competencia y una demanda estable • Poca competencia en los mercados internacionales para frutas exóticas y productos 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en el mercado de empresas con objetivos similares. • Externalidades negativas como el clima.

Fuente: Elaboracion propia.

6.5 Visión y misión

Misión: EXFRUT es una empresa de fruta deshidratada, que ofrece snacks, barras de cereal, barras de proteína y dulces como suplementos alimenticios que están en pro del consumo sano de alimentos. Esta empresa brinda fruta deshidratada 100% natural y colombiana a nivel local e internacional, el énfasis del modelo de negocio es la exportación de estas frutas. Esta idea de negocio surgió a raíz de la constante demanda de frutos deshidratados por parte de países desarrollados; en este sentido a nivel local e internacional el cliente objetivo son las personas que desean tener hábitos alimenticios sanos y saludables. Es de resaltar que Colombia cuenta con

gran variedad de frutos que no se encuentran en diferentes países del mundo, por ello estratégicamente EXFRUT cuenta con una ventaja en este mercado, por otro lado, el campesino colombiano cuenta con gran conocimiento en siembras de frutos con técnicas naturales o artesanales, lo que hace el proceso del fruto no tienda a ser muy modificado. EXFRUT se lanza al mercado queriendo tener una identidad ecosostenible, 100% colombiana e innovadora.

Visión: EXFRUT espera ser una de las mejores empresas exportadoras de fruta deshidratada en Colombia y a nivel internacional, se espera ser una empresa que brinde gran variedad de productos de consumo saludable y ecosostenibles. Esta empresa espera ser un líder en el sector agrario en Colombia, donde pueda ayudar cada vez mas a los pequeños agricultores a tecnificar sus tierras y sus modos de comercialización de frutos. Además, se espera tener un campo amplio de clientes, donde las personas tengan la tendencia a consumir productos saludables. Se espera llevar a EXFRUT a diferentes países donde se encuentren frutas exóticas que se puedan deshidratar y exportar, además de ampliar su modelo de negocio a través de franquicias a nivel internacional.

6.6 Modelo de negocio

El presente modelo de negocios identifica los actores principales de EXFRUT su modelo económico, social y empresarial.

Ilustración 11 Modelo de negocio EXFRUT



MODELO DE NEGOCIO EXFRUT



Fuente: Elaboración propia.

6.7 Análisis PESTLE

El análisis PESTEL nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas externas a nuestra de EXFRUT.

Tabla 21 Análisis PESTLE

POLÍTICOS	LEGALES	ECONÓMICOS
La parte política es basada en la legislación de la parte agraria rural puesto que nuestros trabajadores y emprendedores de la	Las leyes que regulan el comercio de exportaciones y materia legal: <u>Ley 67 de 1979</u> Por la cual se dictan las normas generales a las	Las finanzas y economía, la basamos en un proyectó sostenible económicamente con nuestro plan de tres pasos

<p>agricultura, el desenvolvimiento de las relaciones campesinas en el país, mencionando de nuevo la inexistencia de un régimen de diferenciación jurídica positiva, sobre el campesino trabajador en Colombia. A finales de la década de los cincuenta, cuando surge el que en la actualidad funge como Código Sustantivo del Trabajo [CST], (Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951)⁷, se establece la relación contractual regulada entre patrono⁸ y obrero, extendida por defecto al obrero del sector rural</p>	<p>que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización. <u>Ley 7 de 1991</u>: Normas generales sobre comercio exterior, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica</p>	<p>para completar un balance del 100% que se enfoca en nuestras tres principales fuentes que son nuestros empleados, nuestro pronóstico de \$40,000,000 de entrada para incentivar a cada emprendedor y ayudarlos con esta inversión para comenzar a producir cada emprendimientos de cada uno de ellos.</p>
MEDIO AMBIENTALES	SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICOS
<p>Las frutas secas, que contienen alrededor de un 25% de humedad y las frutas deshidratadas, cuya humedad no supera el 5%, constituyen una forma saludable y sencilla</p>	<p>El tema de las barras con frutas, ha incrementado puesto que Las personas que efectuaron cambios (actitudes), las que tuvieron buenos conocimientos, las que</p>	<p>Los equipos tecnológicos, se usarán para los empaques, y los alimentos se harán de manera artesanal es decir, que los snacks, barras de cereal, barras de proteínas y</p>

<p>de tener a mano snacks sabrosos, fáciles de transportar y almacenar y a la vez muy nutritivos.</p>	<p>perciben beneficios con el consumo de frutas, las que se ven influenciadas por la familia y las que dicen estar muy seguros de poder hacer cambios</p>	<p>dulces; las harán en diferentes locaciones con producción tecnificada.</p>
<p>Las frutas secas de buena calidad pueden ser compradas o caseras. Además de ser un alimento simple y delicioso, se transportan de un lugar a otro fácilmente, ocupan poco espacio, pesan poco y se conservan durante un largo tiempo. Pasas, orejones, ciruelas pasas, manzanas, arándanos, higos, dátiles, fresas, mango seco, etc., son alimentos sencillos y ricos que podemos utilizar para endulzar numerosas recetas saludables o bien como parte de recetas de muesli, barritas y bolas energéticas, tartas, compotas... y sobre todo, son una opción ideal para tentempiés repletos de</p>	<p>(autoeficacia), consumen en promedio más fruta al día (0,9-1,2 porciones). De los factores socioculturales estudiados, únicamente la autoeficacia (OR 2,8; IC_{95%} 1,1-7,5) se asoció significativamente con el adecuado patrón de consumo de frutas. (Pública, 2003)</p>	<p>El desarrollo digital se invertirá en el marketing para que se logre promover en diferentes plataformas digitales y también por medios audiovisuales por ello se invertirá en toda la publicidad digital.</p>

<p>nutrientes. Pero es importante tener en cuenta su pureza y calidad, ya que a pesar de que parezcan alimentos saludables cuando los compramos, suelen ir acompañados de aditivos, azúcar y/o aceites de mala calidad. También hemos de tener en cuenta el proceso de transformación, que influirá en la calidad nutritiva y en el sabor final. (LIROLA, 2020)</p>		
---	--	--

Fuente: Elaboracion propia.

6.8 Modelo de negocio sostenible

El desarrollo sostenible apela a una realidad básica tan obvia como clara. Los recursos son limitados y debemos administrarlos eficientemente ya que si los consumidores y el entorno están bien todos salimos beneficiados. Las empresas sostenibles son en su núcleo sistemas eficientes y suelen aprovechar las últimas tecnologías.

EXFRUT ha tenido un planteamiento ecosostenible, comprendiendo que muchas empresas hoy por hoy traen consigo daños ambientales irreparables en la producción de

diferentes productos alimenticios. De hecho, el interés de que la siembra, producción y comercialización de frutas deshidratadas se haga por medio de técnicas artesanales, es con el mismo fin de estar en pro del medio ambiente.

Como se mencionó en párrafos anteriores, esta empresa quiere brindarle al consumidor una experiencia innovadora, por ello se espera tener empaques biodegradables hechos a partir de papel reutilizado, cartón, bolsas biodegradables, etc.

Ilustración 12 Canvas de sostenibilidad

 <p>COMISION PARA LA SOSTENIBILIDAD</p> <p>Esta empresa fue creada, para brindar un mejor alimento, para niños y adultos, y ayudemos a los nuevos emprendedores para que sus negocios crezcan, y esto es factibilidad tanto para clientes como para empleados</p>	 <p>STAKEHOLDERS</p> <p>Lo mas importante de los STAKEHOLDERS, son nuestros inversionistas y agricultores</p>	 <p>ASPECTOS</p> <p>Nuestro aspecto mas relevante en nuestro emprendimiento, es que hay pocas barras de fruta que no han aplicado la fruta deshidratada y las que existen son de muy alto costo y no es recomendable para menores, la de nuestro emprendimiento incluye todas las edades</p>	<p>CARACTERISTICAS</p> <p>el rasgo ambiental es que se tendra en cuenta, los cultivos del campo, proteccion de las cosechas de cada fruta que se aplicara en cada barra, y socialmente sera un 'producto de alto Impacto economico</p>	 <p>FUENTES FINANCIERAS</p> <p>nuestra fuente de financiación, es una inversion que hemos realizado, como capital y con ello se ha duplicado para el pago de propuestas y empleados.</p>
 <p>HABILIDADES EMPRENDEDORES</p> <p>Nuevas cosechas de diferentes frutas Empleados que tienen, lugares de buenas huertas y viveres que permitira una mayor producción Trabajar en un buen ambiente laboral entre nuestros emprendedores y jefes</p>	 <p>HABILIDADES COMO EMPRESA</p> <p>El equipo de trabajo que tenemos es Joven y emprendedora y busca invertir en este proyecto, puesto que tenemos una gran favorabilidad en el sector nutritivo</p>			

Fuente: Elaboración propia

6.9 Definición de un plan de acción sostenible

Considerar que una empresa es 100% sostenible a corto y largo plazo se torna un tema complejo de lidiar, teniendo en cuenta que toda empresa genera externalidades tanto positivas como negativas. Este proyecto busca brindar una sostenibilidad ambiental, económica y social, en el territorio colombiano y en el exterior, es de vital importancia tener en cuenta que para generar sostenibilidad debe existir la intervención de un conjunto de factores que faciliten este hecho. En la siguiente tabla se hará un recuento de los principales planes de acción sostenible.

Tabla 22 Plan de acción sostenible

INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN	ESTRATEGIA COMERCIAL SOSTENIBLE	IMPACTOS POSITIVOS O NEGATIVOS DEL NEGOCIO
<p>Diferentes créditos con bancos que quieran invertir en nuestro emprendimiento. Ahorros el cual será nuestra base capital y se ofrecerá a diferentes empresarios pequeños.</p>	<p>La estrategia comercial sostenible que propone EXFRUT, es la creación de productos a base de fruta deshidrata 100% natural, sin uso de conservantes.</p> <p>Que las siembras sean con abonos orgánicos.</p> <p>Los empaques sean reutilizable y amigables con el medio ambiente.</p>	<p>Este proyecto en general brinda bastantes impactos positivos, en primer lugar brinda un apoyo al sector agrícola en Colombia, además que favorece a los pequeños agricultores en el territorio.</p> <p>Brinda alternativas alimentarias saludables para todas las personas.</p> <p>Brinda conocimientos y tecnificación a los campesinos para que estos puedan aumentar su productividad.</p>
EMPRENDEDOR	EQUIPO DE TRABAJO	
<p>Las personas que deseen ser parte de EXFRUT se le realizara una capacitación donde vean el nivel del mercado de frutas deshidratadas y como se puede sacar provecho de ello. Además de hacer un monitoreo mensual de las actividades que cada emprendedor realiza para</p>	<p>Toda empresa debe tener personal capacitado para realizar cada labor dentro de ella, por ello se contara con un equipo responsable que tenga conocimientos en siembras, análisis financieros y exportación de alimentos.</p>	

así tener claros los objetivos del proyecto.		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

7. Marco Legal

7.1 Riesgos jurídicos y tributarios

En cuanto al marco legal dentro del cual se desarrolla el proceso de producción de fruta deshidratada y la comercialización de la misma a nivel nacional, será necesario en primer lugar contar con un registro de sanidad otorgado por la INVIMA (INVIMA, Decreto 3075 de 1997). Cuando un certificado de buenas prácticas de fabricación es los principios básicos y las prácticas generales de higiene para la manipulación, preparación, producción, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos destinados al consumo humano para garantizar que los productos se fabrican en las condiciones higiénicas adecuadas y los riesgos relacionados con la producción se reducen

Aspectos constitucionales de la empresa. El proyecto se registrará como S.A.S. (Creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006). Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Aspectos tributarios. El solo hecho de ser una Sociedad Acciones Simplificada forma parte del Régimen Común, pero el producto a comercializar, es decir, fruta deshidratada este exento del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Análisis ambiental. El proyecto deberá cumplir con la normativa ambiental a nivel nacional Normas INVIMA – Decreto 3075 de 1997 e internacional (ISO 14001), con respecto al manejo de sus desechos orgánicos, que el proceso de abastecimientos de materia prima sea sostenible y sustentable. Que su proceso productivo no contamine el ambiente, ni con olores, sonidos y visual.

Análisis laborales. El marco jurídico que utilizará el proyecto es el Código Sustantivo del Trabajo que contiene normas, las cuales identifican las obligaciones que tienen el empleador y los deberes que tiene que tener en cuenta el empleador. Así mismo se tendrá en cuenta la Ley 100/1993, Ley 789 de 2002 entre otras, la Ley 1607 de 2012, la ley 1819 de 2016.

Para productos como los frutos secos y deshidratados hay algo importante, pues la resolución 719/2015 los define como de bajo riesgo, por lo que no debe tener un Registro sanitario, sino una notificación sanitaria, para la cual solo debe generar 1. Formulario correspondiente al trámite. 2 Certificado de existencia y representación legal del titular y del fabricante; o, en su defecto, su matrícula mercantil y 3. Recibo de pago, cuyo monto debe coincidir con el indicado en el tarifario del Invima.

Ilustración 12 Documentos Legales

CATEGORÍA	TIPO DE DOCUMENTO	PRIORIDAD (Califique de 1 a 3)	ESCRITO		¿QUIÉN NECESITA EL DOCUMENTO?	PUNTOS CLAVE DEL DOCUMENTO
			SÍ	NO		
Contratos Laborales	Contratos de trabajo	1	si		Trabajadores y administradores	Definición de salarios, horario laboral y prestaciones
	Acuerdos derecho intelectual	3	si		Directivos	Proteccion derecho intelectual de exfrut
Productos y servicios	Registro Invima	1	no		Empresa en general	Produccion bajo condiciones de higiene y salubridad legalmente constituidas
	Certificado Sanidad	1	no		Empresa en general	
Contratos proveedores	Contratos de compra	1	si		Directivos	Definir condiciones de la compra y condiciones de exclusividad
Contratos Clientes	Contratos condiciones generales de la venta	1	si		Directivos	Definir condiciones de exclusividad del producto y condiciones de entrega

Fuente: Elaboracion propia

7.2 Planeacion legal

Dentro de la planeación legal que se deberá tomar en cuenta para la concertación de la empresa de exportación de fruta deshidratada Exfrut se incluirá :

- En un primer momento el desarrollo de tramites legales para la conformación legal de la empresa, iniciando por el proceso de registro y formalización en el cual se legalizará la constitución de la empresa, por medio de la DIAN y se le registrará por nombre, logotipo y marca propia con el fin de desarrollar un primer paso en el proceso y permitir el inicio empresarial del emprendimiento

- En un segundo momento, se procederá a realizar trámites de consecución de certificados de salubridad e higiene , emitidos por el INVIMA en los que se certifique la veracidad de las practicas realizadas en la manipulación de alimentos que se lleva a cabo en exfrut.

- Con todos los requisitos reunidos, exfrut deberá de la misma forma generar los certificados y registros pertinentes que le permitan certificar las mismas practicas saludables en los países a los cuales se estarán exportando los productos

7.3 Registro y formalización

Paso 1. Consultar para registrar el nombre la compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

Paso 2. Preparar, redactar y suscribir los estatutos propios de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente. (Dita, 2017)

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado. (Dita, 2017)

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo. (Dita, 2017)

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que, en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional. (Dita, 2017)

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios. (Dita, 2017)

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios. (Dita, 2017)

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados. (Emprende, 2012)

8. Referencias bibliográficas

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001). *La dimensión ambiental en el desarrollo de América Latina*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2262-la-dimension-ambiental-desarrollo-america-latina>
- DANE. (2020). *Panorama sociodemográfico de la población en Colombia*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>
- Delgado, L. (2023). *Análisis PESTEL: Qué es, cuándo y cómo hacerlo*. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- Ditta Guerrero, R. (2017). *Plan de negocios para la creación de una planta deshidratadora de frutas en el D.T.C.H de Santa Marta* [Universidad Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2783/Tabajo%20de%20grado%20final%20%20frutas%20deshidratadas%209%2001%202017%20Ditta%204%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinosa, R. (2013). Cómo definir misión, visión y valores en la empresa. *Robertoespinoza*. <https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Guzmán Padilla, S., & Roselló Araya, M. (2003). Factores socio culturales asociados al consumo de frutas en una población adulta costarricense. *Revista Costarricense de Salud Pública*, 12(23), 31-38. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1409-14292003000300005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- J e s i o n k o w s k a, K. a t a r z y n a. (2018). Preferences and consumption of dried fruit and dried fruit products among dutch, french and polish consumers. Research Institute of Pomology and Floriculture Pomological. *Journal of Fruit and Ornamental Plant Research*, 16, 261-274. <https://core.ac.uk/reader/29256150>
- Jiménez Ortiz, A., & Torres Pérez, M. (2013). *Análisis de factibilidad para la creación de un modelo de negocio con destino a la exportación de fruta deshidratada al Reino Unido* [Trabajo de Grado, Universidad de la Costa]. <http://hdl.handle.net/11323/895>
- Lirola, A. (2020). ¿Son saludables las frutas deshidratadas comerciales? *Blog Conasi*.

- <https://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/consejos-de-salud-consejos-de-salud/son-saludables-frutas-deshidratadas-comerciales/>
- Melara, M. (2017). *¿Qué es y para qué sirve el Stakeholder Map?* El Blog de Marlon Melara. <https://marlonmelara.com/para-que-sirve-el-stakeholder-map/>
- Naciones Unidas. (s. f.). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. Recuperado 9 de febrero de 2023, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Portafolio. (2023). *Modelos de negocio sostenibles*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/modelos-negocio-sostenibles-81930>
- RAE. (2023a). *Deshidratar* |. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/deshidratar>
- RAE. (2023b). *Exótico*. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/exótico>
- RAE. (2023c). *Fruta*. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/fruta>
- RAE. (2023d). *Saludable* |. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/saludable>
- RAE. (2023e). *Vitamina*. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/vitamina>
- Sanchez, A. M. (2020). *Exportación de frutas deshidratadas, liofilizadas y horneadas movió US\$58,8 millones en 2020*. Agronegocios. <https://www.agronegocios.co/agricultura/exportacion-de-frutas-deshidratadas-liofilizadas-y-horneadas-movio-us-58-8-millones-en-2020-3061816>
- Sun, Y., & Liang, C. (2020). Factors Determining Consumers' Purchase Intentions Towards Dried Fruits. *International Journal of Fruit Science*, 20(sup2), S1072-S1096. <https://doi.org/10.1080/15538362.2020.1774477>