



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

**Propuesta de comercialización de arándanos liofilizados en polvo: Creación de la
comercializadora “Green Commerce Colombia”**

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Tulia Inés Camelo Chacón, Andrea del Pilar Torres Vargas y María Paula González Urbina

Bogotá, D.C. 27 de abril de 2020



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

**Propuesta de comercialización de arándanos liofilizados en polvo: Creación de la
comercializadora “Green Commerce Colombia”**

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Tulia Inés Camelo Chacón, Andrea del Pilar Torres Vargas y María Paula González Urbina

Bajo la dirección de:
Jorge Luis Juliao Rossi

Bogotá, D.C. 27 de abril de 2020

Tabla de contenido

Agradecimientos.....	vi
Declaración de originalidad y autonomía.....	vii
Declaración de exoneración de responsabilidad	viii
Lista de figuras	ix
Lista de tablas.....	x
Anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstract	xiii
Palabras clave.....	xiv
1 Descripción general del proyecto	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Cultura de hábitos alimenticios saludables esencia.	1
1.1.2 Los arándanos un alimento saludable.....	2
1.1.3 Potencial de crecimiento del mercado de arándanos en Colombia.....	2
1.1.4 Características del producto y oportunidades del mercado.	3
1.1.5 Misión y visión.	4
1.1.6 Metas y objetivos.....	4
Fuente: Elaboración propia.	5
1.1.7 Mercado objetivo.....	5
1.1.8 Descripción de la industria o el sector.....	6
1.1.9 Fortalezas y competencias básicas.....	6
1.1.10 Licencias o permisos.....	8
1.1.11 Forma jurídica.....	8
2 Validación de la oportunidad.....	10
2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	10
2.2 Principales hallazgos o <i>insights</i>	11
2.2.1 Principales hallazgos de la revisión sobre un marco teórico.	11
2.2.2 Principales hallazgos a partir de las entrevistas en profundidad.....	12
2.3 Perfil básico de los <i>early adopters</i>	14

3	Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	17
3.1	Aspectos básicos de la validación del mercado	17
4	Producto o Servicio	18
4.1	Especificaciones técnicas del producto	18
4.2	Características del producto	20
4.3	Beneficios del producto.....	20
5	Plan de mercadeo.....	22
5.1	Entorno económico del emprendimiento	22
5.2	Tipo de clientes del producto	23
5.3	Competencia.....	25
5.3.1	Análisis Competitivo	25
5.3.2	Poder de negociación de los compradores.	26
5.3.3	Poder de negociación de los proveedores.	26
5.3.4	Amenaza de nuevos competidores entrantes.	26
5.3.5	Amenaza de productos sustitutos	27
5.3.6	Rivalidad entre los competidores existentes.....	29
5.3.7	Competitividad del producto.....	31
5.4	Planeación estratégica	32
5.4.1	Estrategias de segmentación.	32
5.4.2	Audiencias.	33
5.4.3	Posicionamiento.	33
5.5	Estrategia de mercado	35
5.5.1	Estrategia de precio	35
5.5.2	Estrategia de distribución.	38
5.5.3	Canales de distribución.....	38
5.5.4	Promoción.	46
5.5.5	Publicidad.....	46
5.5.6	Presupuesto promocional	50
5.5.7	Pronóstico de ventas.	51
6	Plan de operaciones	54
6.1	Producción.....	54

6.2	Localización	54
6.3	Costos	54
6.4	Entorno legal	54
6.5	Personal	55
6.5.1	Políticas de evaluación.	57
6.6	Inventarios	58
6.7	Proveedores	59
6.7.1	Tipo y cantidad de inventario suministrado.....	59
6.7.2	Políticas de crédito.	59
6.7.3	Entrega de suministro.	59
6.7.4	Características del proveedor.....	60
7	Gestión y organización	61
8	Gastos de inicio y capitalización	62
9	Plan financiero.....	63
10	Riesgos y supuestos críticos.....	67
10.1	Riesgos y supuestos.....	67
10.2	Estrategia de salida.....	67
11	Beneficios a la comunidad.....	69
11.1	Impacto en el desarrollo económico.....	69
11.2	Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	70
11.3	Desarrollo humano	71
12	Bibliografía	72
Anexos	79

Agradecimientos

Gracias a mis padres por ser los principales impulsores de mis sueños, gracias a ellos por creer en mí y alentarme a ser mejor persona cada día. Gracias a nuestro tutor Jorge Luis Juliao Rossi por sus directrices y consejos y gracias a la Universidad del Rosario por promover e incentivar el conocimiento y la innovación de los profesionales en Colombia. Gracias a mis compañeras de proyecto de grado por su compañía, dedicación, confianza y amistad.

Tulia Inés Camelo Chacón

Quiero agradecer a mi familia, en especial a Gloria Vargas, Margarita Rubio y Rafael Torres por siempre apoyarme y enseñarme a través de su ejemplo la importancia del respeto, honestidad y amor, a la Universidad del Rosario porque cada clase fue enriquecedora para mi desarrollo personal y profesional, a nuestro tutor Jorge Luis Juliao por sus recomendaciones y orientación en la elaboración de este trabajo y por último quiero agradecer a Paula y Tulia, porque sin su dedicación, alegría, amistad y aportes, este trabajo no sería una realidad.

Andrea del Pilar Torres Vargas

“Un reloj Patek Philippe nunca será exclusivamente suyo. Usted sólo tiene el placer de cuidarlo para la siguiente generación” (Patek, 2020, p. 1). Con esto solo quiero agradecer a ti mamá por el esfuerzo diario que forjas día a día construyendo empresa y familia al mismo tiempo. Gracias a Andrea Torres por ser una compañera incondicional en todos los aspectos, aportando y construyendo conjuntamente nuevos retos en nuestras vidas. Gracias a mi hermano por aportar conocimiento en este trabajo y a Tulia Inés Camelo por ser parte del él y compartir toda su experiencia en este proyecto.

María Paula González Urbina

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

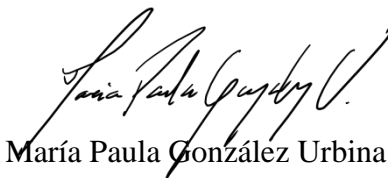
Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Tulia Inés Camelo Chacón



Andrea del Pilar Torres Vargas



María Paula González Urbina

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de abril de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Tulia Inés Camelo Chacón



Andrea del Pilar Torres Vargas



María Paula González Urbina

Firmado en Bogotá, D.C. el 27 de abril de 2020

Lista de figuras

	Pág
Figura 1. Value Proposition Canvas.....	15
Figura 2. Consumidores más hambrientos de productos saludables y transparentes con sus contenidos.....	24
Figura 3. Productos y precios de productos sustitutos.....	28
Figura 4. Productos y precios de la competencia.....	30
Figura 5. Estrategia de segmentación.....	33
Figura 6. Patrón de selección de mercado.....	34
Figura 7. Presentación del arándano liofilizado en polvo.....	48
Figura 8. Punto de equilibrio para cada escenario	65
Figura 9. Estructura simplificada de la cadena de empleo.....	70

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Metas y objetivos de la empresa Green Commerce.....	5
Tabla 2. Ficha técnica – Arandano liofilizado en polvo.....	18
Tabla 3. Costos directos del producto.....	37
Tabla 4. Comparativo flujo de caja distribución directa vs indirecta (cifras en miles de pesos).....	39
Tabla 5. Descripción de criterios de selección por distribuidor.....	42
Tabla 6. Escala de calificación de criterios.....	43
Tabla 7. Matriz de comparación de criterios.....	43
Tabla 8. Relación de consistencia.....	44
Tabla 9. Comparación de los proveedores con cada criterio.....	45
Tabla 10. Resultado final.....	46
Tabla 11. Presupuesto marketing.....	52
Tabla 12. Número de tiendas a nivel Bogotá a Penetrar.....	53
Tabla 13. Proyección de unidades (caja por 10 sachet) a vender por mes.....	53
Tabla 14. Pronóstico de ventas.....	54
Tabla 15. Descripción de cargo Asesor Comercial	56
Tabla 16. Descripción de cargo Auxiliar Administrativo y Contable.....	56
Tabla 17. Indicadores de gestión.....	58
Tabla 18. Análisis de existencia media.....	59
Tabla 19. Matriz de personal.....	62

Anexos

Anexo A. Formato de Entrevista a profundidad

Anexo B. Modelo de “value proposition canvas

Anexo C. Selección Personal

Anexo D. Proceso de análisis jerárquico

Anexo E. Plan Financiero

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Propuesta de comercialización de arándanos liofilizados en polvo: Creación de la comercializadora “Green Commerce Colombia S.A.S”.
Información básica del proyecto	El presente proyecto tiene como objetivo la comercialización del arándano liofilizado en polvo inicialmente en la ciudad de Bogotá. Se trata de un producto totalmente nuevo en el mercado nacional, el cual tiene la ventaja de conservar las propiedades de la fruta con una mayor vida útil y un fácil y práctico empaque.
Oportunidad de mercado	Este emprendimiento cuenta con grandes ventajas para entrar al mercado, basadas en los beneficios con los que cuenta el producto y la facilidad con la que puede competir con productos similares o sustitutos pues es el único en su clase en Colombia. La categoría de cliente se encuentra entre los millennials y la generación x, quienes buscan mantener una vida saludable con productos 100% naturales y sostenibles.
Costo total previsto del emprendimiento	La inversión inicial del primer año es la siguiente: Escenario Optimista COP \$ 44,445,077. Escenario Normal: COP \$ 88,508,462. Escenario Pesimista: COP \$ 95,643,308.
Financiamiento	El presente proyecto será financiado con los recursos propios de sus integrantes.

Abstract

Name of the venture	Proposal for the commercialization of lyophilized blueberries in powder: Creation of the commercialization company "Green Commerce Colombia".
Basic project information	The objective of this project is to commercialize lyophilized blueberry powder initially in the city of Bogotá. It is a totally new product in the national market, which has the advantage of preserving the properties of the fruit with a longer shelf life and easy and practical packaging.
Market opportunity	This Project has extensive advantages to start into Colombia market, based on product benefits and how easy it can participate against similar or substitute products as is 100% national and no one is offering this type of product in the Colombian market. The type of customers is between millennials and X generation, whose are seeking healthy habits including green / sustainable products.
Total expected cost of the venture	First year investment: Optimistic scenario: COP \$ 44,445,077. Central scenario: COP \$ 88,508,462. Pessimistic scenario: COP \$ 95,643,308.
Financing	This project will be financed with the own resources of its members.

Palabras clave

A continuación, se identifican las palabras clave del presente emprendimiento:

- Arándano
- Liofilizado
- Polvo
- Distribuidor
- Arándanos Punto Azul S.A.S.
- Scipio
- Dislicores
- Green Commerce Colombia S.A.S.

1 Descripción general del proyecto

1.1 Antecedentes

1.1.1 Cultura de hábitos alimenticios saludables esencia.

Tras el creciente aumento de enfermedades cardiovasculares, obesidad y cáncer, entre otros, los gobiernos y las personas en el mundo se han preocupado por crear y fomentar hábitos saludables para prevenir estas enfermedades y tener un envejecimiento saludable (Kovesdy, Furth, & Zoccali, 2017). En Colombia, de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2019), el primer trimestre de este año, el 80% de las muertes se dan en personas mayores de 50 años por causas como enfermedades isquémicas del corazón, cerebrovasculares, infecciones respiratorias agudas, tumores malignos, problemas en el sistema digestivo entre otros. Esta situación ha conllevado a que la Organización Mundial de la Salud-OMS (2018) y los gobiernos de diferentes países propongan una serie de programas de promoción y prevención de hábitos saludables entre sus habitantes (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura- FAO. 2015). Por ejemplo, en Colombia se ha implementado el programa de “Plato Saludable de la Familia Colombiana” por parte del ICBF con el propósito de “educar a la población y guiar las políticas nacionales de alimentación y nutrición, así como orientar a la industria de alimentos” (ICBF & FAO, 2015, p. 20).

Uno de los principales resultados de estas preocupaciones y programas es que se ha creado una cultura de hábitos de consumo saludable en parte de la población en Colombia. Esta cultura es creciente y según Nielsen (2020a) para el año 2018, el 90 % de la población incluye en sus compras semanales al menos un producto saludable

1.1.2 Los arándanos un alimento saludable.

Uno de los alimentos considerados de gran importancia en una dieta saludable es el arándano, que, a su vez, hace parte del grupo de los “alimentos funcionales” o del grupo de las “súper frutas” (Millone, Olagnero, & Santana, 2011). De acuerdo con Seymour, Bennink, Watts y Bolling (2010):

El consumo diario de 200 gramos de arándanos ayuda a un envejecimiento sano y saludable. La gran cantidad de antioxidantes y antiinflamatorios son buenos para el corazón, la vista y la memoria; adicional, contribuyen a prevenir enfermedades cardiovasculares / enfermedades del corazón, diabetes, combaten infecciones urinarias, protegen los vasos sanguíneos y previenen el estreñimiento (p. 1182).

Por tal razón, los arándanos se convierten en una fruta atractiva para el consumidor ya que otorgan una serie de características beneficiosas para el organismo.

1.1.3 Potencial de crecimiento del mercado de arándanos en Colombia.

Según la FAO (2019) en el 2018 la producción mundial de arándanos fue de 1.4 millones de toneladas, lo que corresponde a un 77% de incremento respecto al 2010. Los mayores productores de arándanos en Latinoamérica son Chile y Perú, países que representan el 8% y 7% de la producción mundial. Actualmente, Colombia no tiene cifras oficiales en la FAO, no obstante, este país tiene ventajas competitivas pues no cuenta con estaciones; este hecho permite que el cultivo de fruta de forma ininterrumpida durante todo el año. La adecuada explotación del potencial de Colombia puede llevarlo a posicionarse entre los 10 mayores exportadores del mundo en los próximos 5 años (Agronegocios, 2019).

El entorno económico y las ventajas competitivas de Colombia ayudan a ubicarlo como un país competitivo en la región, tan es así que hoy en día Colombia cuenta con un crecimiento del

3.4% de su PIB (producto interno bruto), inflación estable del 3.15% y ocupa el puesto 62 entre 140 países a nivel de competitividad (Banco de la República, 2019). A pesar de que su moneda se ha venido devaluando en los últimos años, pagando hoy en día, en promedio \$ 4.000 pesos por dólar, esto hace que la oferta en precios sea atractiva a nivel nacional e internacional (Banco de la República, 2019). Lo anterior permite concluir que, Colombia tiene ventajas competitivas para cultivar y comercializar a gran escala una fruta como el arándano, que, como se comentó anteriormente, tiene grandes beneficios para la salud y pertenece al tipo de productos que Colombia quiere producir y fomentar de acuerdo con las metas que se ha trazado en el mediano plazo (Moreno, 2020).

1.1.4 Características del producto y oportunidades del mercado.

Es importante considerar que los arándanos son un producto perecedero lo que dificulta su conservación y afecta el que éste se convierta en un producto de consumo diario. Debido a todo lo anterior, el propósito de este proyecto de emprendimiento es constituir una comercializadora que ofrezca al mercado un producto con mayor vida útil, que conserve los mismos nutrientes y vitaminas de la fruta original, ofreciendo una presentación en polvo del producto tipo sachet.

1.1.4.1 Características deseables del principal proveedor del mercado.

Es importante aclarar que, aunque se trate de un producto en polvo, el producto que se está entregando garantiza desde su cultivo y recolección, un adecuado manejo de los recursos naturales, es decir, es un cultivo amigable con el medio ambiente.

Ejemplo de los anterior, es descrito por María Constanza Urbina, propietaria de uno de los cultivos de arándanos señala, que los principales trabajadores de los cultivos son las abejas, cerca de los cultivos se tienen 10 colmenas con más de medio millón de abejas que ayudan a la polinización del cultivo, acentúan la maduración del fruto en menor tiempo, ayudan a la

conservación del producto lo que prolonga el envejecimiento de la fruta y principalmente garantizan y demuestran que el cultivo es 100% libre de químicos. Refiere así mismo, que la política de la empresa productora de la materia prima es trabajar constantemente en el bienestar de sus trabajadores, por esto la contratación de la mano de obra se basa principalmente en familias, mujeres y hombres que contribuyan a las labores del cultivo garantizando un ingreso mayor para sus familias y generando igualdad de condiciones sin importar el género. Complementario a esto, el trabajador puede hacer uso de una parte de la tierra, donde en sus tiempos libres puede sembrar diferentes cultivos para luego usarlos en consumo propio o venta.

1.1.5 Misión y visión.

1.1.5.1 Misión.

Posicionar y comercializar productos agrícolas ambientalmente responsables, que cumplan un compromiso social relacionado con la salud de la población y la calidad de vida de los consumidores.

1.1.5.2 Visión

Ser la comercializadora líder en Colombia de productos agrícolas saludables de alta calidad, con capacidad de exportación, contribuyendo a la generación de empleo y a la promoción de la salud en nuestro entorno.

1.1.6 Metas y objetivos

Las metas y objetivos del emprendimiento se detallan en la siguiente tabla

Tabla 1.*Metas y objetivos de la empresa Green Commerce*

Metas	Objetivos
Determinar la viabilidad del proyecto.	Establecer la viabilidad financiera del proyecto.
	Calcular el punto de equilibrio requerido para desarrollar el proyecto.
Introducir la marca de arándanos liofilizados en polvo en Bogotá con expansión futura a nivel nacional.	Seleccionar un distribuidor en Colombia para la representación y comercialización del producto.
	Introducir el producto en el mercado de Bogotá con potencial de expansión a nivel nacional para una segunda etapa y en el mercado internacional para una tercera etapa.
	Establecer una negociación con el proveedor de arándanos liofilizados de la empresa Arándanos Punto Azul S.A.S.
Posicionar la marca de arándanos liofilizados en polvo Bogotá con expansión futura a nivel nacional.	Establecer la estrategia de mercadeo para la marca.
	Definir la estrategia de comunicación para la introducción del producto.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.7 Mercado objetivo.

Los arándanos liofilizados en polvo se dirigen a un público conformado por personas atraídas por los beneficios en la salud que ofrece la fruta fresca y quienes quieran mantener una vida saludable con productos naturales y sostenibles. Por otra parte, también se quiere llegar a los hoteles, restaurantes y catering (HORECAS), donde los chefs o bármanes puedan innovar las presentaciones de sus productos y darle un nuevo aire de creatividad a los platos y/o cocteles de sus menús, este último se manejará como un proyecto a mediano plazo y se tendrá en cuenta dentro de los objetivos planteados, pero no será el mercado a estudio en esta primera etapa del emprendimiento.

1.1.8 Descripción de la industria o el sector.

El sector industrial en el cual se ubica este emprendimiento es el de alimentos saludables. De acuerdo con Nilsen 2018, en Colombia, los productos saludables representaron al 7% de la industria de alimentos y bebidas aumentando sus ventas en un 12% con respecto al año 2017 (Nielsen, 2020 a). Se observa una tendencia creciente en este segmento: cuatro de cada 10 colombianos están cambiando sus hábitos alimenticios a productos más saludables, así mismo, el 84% de estos buscan productos locales, orgánicos y naturales (Nielsen, 2020b)

Respecto a los canales de distribución, el 41% de las ventas las lidera el canal tradicional (tiendas de barrio), el cual tuvo un crecimiento del 14% con respecto al año 2017, seguido por las cadenas saludables las cuales tuvieron 31% de las ventas (Nielsen, 2020a). Finalmente, aunque no existe alguna estadística específica respecto a las exportaciones e importaciones de productos saludables. Colombia es el tercer país en Latinoamérica con mayores importaciones de alimentos y bebidas, pero el décimo en exportaciones de estos productos (Dinero, 2020).

1.1.9 Fortalezas y competencias básicas.

Una de las principales fortalezas de este emprendimiento es que cuenta con productos 100% naturales para su comercialización. Los cultivos de la materia prima usan energía limpia – microturbinas Pelton (2020):

El procedimiento funciona con agua, pero ese líquido que se toma en la parte alta ingresa al sistema y regresa al arroyo; es decir el afluente no se contamina ni se afecta en lo más mínimo, al contrario, se mejoran las condiciones de oxigenación que es una de las características de los elementos que hace que el agua sea más potable. (p. 1)

Adicionalmente, el proveedor certifica que durante la siembra y crecimiento no usa químicos como insecticidas, ni algún tipo de conservante. También, es importante resaltar el uso de las abejas como medio de polinización en los cultivos. En este sentido, el producto que se ofrece hace parte de la categoría “Green” (Marketing Verde o Ecológico).

Otra fortaleza la constituye las excepcionales propiedades nutritivas de los arándanos (en el capítulo 4.3 se amplía la descripción de los beneficios de esta fruta). De acuerdo con el artículo de Becilacqua (2014) los arándanos o esta «súper fruta» se vuelven cada vez más popular;

Los estudios que demuestran sus diversas bondades se multiplican a una velocidad proporcional, y es gracias a ellos que ahora podemos descubrir exactamente qué es lo que los arándanos aportan a nuestra salud, y por qué deberíamos consumirlos más seguido. (p.1).

Adicional a las fortalezas descritas, el producto a comercializar ofrece practicidad en su empaque y uso. Su comercialización en polvo y presentación en sachet permite el consumo diario sin desperdicios. Adicionalmente, el empaque conserva el producto por más de un año, lo cual representa una ventaja respecto a la fruta fresca (la cual tiene una vida útil menor de veinte días).

Dos fortalezas finales se asocian al hecho de que el producto a comercializar es ofrecido en Colombia exclusivamente por proveedores internacionales. En este sentido, los precios son competitivos debido a que la empresa no incurre en costos de importación y está blindada ante la devaluación del peso. Finalmente, debido a que la compra de estos productos importados se hace a través de intermediarios como Mercado Libre o eBay los consumidores deben esperar el tiempo de entrega, aspecto que se elimina con Green Commerce.

1.1.10 Licencias o permisos.

Para comercializar alimentos en Colombia, es necesario contar con permiso, notificación o registro sanitario, dependiendo del riesgo del producto a la salud pública de acuerdo con las siguientes resoluciones:

De acuerdo con la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social:

Los alimentos que se fabriquen envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social (p. 1).

Resolución 3929 de 2013:

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.” (p. 1)

La citada Resolución deroga las Resoluciones 15789 de 1984, 7992 de 1991 y el artículo 3 de la Resolución 14712 de 1984 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

1.1.11 Forma jurídica.

La empresa adoptará la naturaleza jurídica de una sociedad comercial del tipo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a las facilidades que ofrece tanto para su constitución como en su funcionamiento, dentro de las cuales destacamos, las siguientes: (i) se puede constituir por documento privado; (ii) la responsabilidad de los accionistas se limita al monto de sus aportes; (iii) la revisoría fiscal y la junta directiva no son obligatorias; (iv) existe libertad para establecer las normas societarias -estatutos- que más convengan a los accionistas; y (v) los accionistas puede

pactar libremente las condiciones y proporciones en que se efectuarán el pago del capital. En general, se trata de un tipo societario flexible que permite iniciar el proyecto empresarial con un presupuesto bajo y también facilita el ingreso de nuevos socios o inversores (Ley 1258 de 2008)

2 Validación de la oportunidad

2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

En esta parte se hizo una revisión a partir de fuentes secundarias del crecimiento del mercado de productos saludables. El objetivo de la revisión es determinar la validación de la oportunidad a través de las tendencias de consumo actuales. Específicamente, se usaron los siguientes estudios (ver bibliografía):

- Alimentos funcionales: análisis de la recomendación en la práctica diaria (Millone et al., 2011).
- Insights en alimentación: Natural, saludable, convenience... y además personalizado (Ainia, 2020).
- Estudio Global: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? (Nielsen, 2019c).

Posteriormente, para validar la oportunidad se llevaron a cabo entrevistas a profundidad Martínez- Hague (2016) que se realizaron en varias etapas (ver Anexo A). Las personas seleccionadas para este ejercicio cumplen con los criterios de potenciales consumidores: adultos con edades entre los 25 y 45 años, que buscan hábitos saludables, productos disruptivos, novedosos y fáciles de usar.

Aunque se considera que de 10 a 30 entrevistas es suficiente se tuvo la posibilidad de hacer en total 49, con una duración promedio por entrevista de 20 minutos. Este proceso se llevó a cabo en tres etapas:

Etapas 1: El objetivo de esta fase era indagar sobre las actitudes, intenciones y comportamientos de compra de productos saludables y ambientalmente sostenibles de los

entrevistados. Las preguntas 1, 2, 3 y 4 de la entrevista se enfocaban en este objetivo (ver Anexo A).

Etapa 2: El objetivo de esta fase era profundizar acerca del conocimiento, intenciones y comportamientos de compra relacionados con los arándanos de los participantes. Adicionalmente se hicieron una serie de preguntas sobre las propiedades del producto (nutricionales, presentación y ventajas de la conservación) y la intención de consumo de los entrevistados. Las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 de la entrevista se enfocaban en este objetivo (ver Anexo A).

Etapa 3: Esta fase tenía como objetivo hacer una prueba del producto (en adelante test). Inicialmente, a los participantes se les entregó una versión final del producto en sachet en donde se podía observar la presentación, nombre del producto y utilidad. Además, se entregó una degustación en infusión (caliente) y en bebida fría, durante la cual se explicaron las principales características del producto como la conservación del 100% de los nutrientes a través del proceso de liofilización, las propiedades benéficas para la salud de la fruta y los diferentes usos del producto. Posterior al test, se indagó sobre: i) sabor, textura, imagen y color; ii) oportunidades o recomendaciones al producto, y; iii) precio dispuesto a pagar. Las preguntas 10, 11 y 12 de la entrevista se enfocaban en este objetivo (ver Anexo A).

2.2 Principales hallazgos o *insights*

2.2.1 Principales hallazgos de la revisión sobre un marco teórico.

Los principales insights que marcan tendencia en los alimentos y bebidas están enmarcados por los consumidores que, a su vez, son personas influenciadas por unas creencias, sentimientos y valores diferentes, pero al mismo tiempo por el entorno actual en el que viven (Ainia, 2020).

El estudio del mercado alimenticio a través de la última década llega a la conclusión que la demanda en el consumo está enfocada en productos saludables, naturales y sostenibles. Por esta

razón, se encuentran una serie de innovaciones en artículos como vegetales, frutas o superalimentos (Ainia, 2020). Como menciona el grupo de la empresa AINIA (2020) en el artículo - Insights en alimentación: Natural, saludable, convenience... y además personalizado -” (p.1). “Los ingredientes naturales, además de aportar cualidades como sus propiedades saludables, constituyen al mismo tiempo una base sobre la que crecen nuevos modelos de negocio enfocados en su producción, comercialización y aplicación

A la par de las necesidades funcionales, emerge un tipo de consumo centrado en emociones y experiencias. En este sentido, a continuación, se exponen los insights más relevantes que se encuentran en esta clase de mercado (Ainia, 2020).

- Nuevos ingredientes que sean saludables, naturales y sostenibles.
- La percepción del consumidor sobre la seguridad alimentaria.
- Snacks funcionales e interrelacionados con la tecno-cocina.
- Nutrición positiva vinculada con conceptos como lo natural, lo vegetal y lo orgánico.
- La digitalización de un consumidor “foodie” (amante del buen comer).
- Tiempo de preparación o practicidad.
- Alimentación fresca a través de distribución por medio del e-commerce.
- Nuevos sabores con tradición.

2.2.2 Principales hallazgos a partir de las entrevistas en profundidad

Como resultado de las entrevistas realizadas, se concluye lo siguiente (ver Anexo A):

- La mayoría de las personas (71%) consideran que tienen hábitos saludables e incluyen frutas en su alimentación.

- La mayor motivación para la compra de alimentos saludables es por “salud” (59%), y en general, el lugar de compra de alimentos más referenciado es la categoría de supermercado.

- A la mayoría de las personas les gusta el arándano, sin embargo, sólo el 53% de ellas los compra regularmente.

- El 100% de las personas entrevistadas están dispuestas a probar un producto innovador de arándano en polvo.

- La mayoría de las personas (69 %) se fijan en que los productos que compran sean amigables con el medio ambiente.

- A la mayoría de las personas (71%) les gustó el producto en términos generales.

- Se sugirieron mejoras repetitivas en cuanto a: (i) espesor/granulometría del producto, ya que en ocasiones se acumulan sedimentos en la parte inferior de los envases; (ii) el empaque primario no resultó atractivo para algunas personas, ya que por su tamaño no muestra los beneficios del producto en el empaque y la imagen de la fruta no es considerada llamativa; y (iii) el nombre del producto “Scipio” no genera mayor recordación ya que no se considera un nombre sonoro, tampoco se asocia con otro idioma y en español suena similar o se asocia con la palabra “insípido”.

- En cuanto al precio, el valor promedio que las personas estarían dispuestas a pagar es \$2.500 por sachet.

Conociendo la información anterior podemos destacar que a través de las entrevistas a profundidad y los insights mencionados se pueden concluir los siguientes aspectos:

- Las personas efectivamente consumen alimentos saludables y lo cuentan como su mayor motivación a la hora de escoger los productos en un supermercado. Adicional, ellos están dispuestos a comprar un producto que contenga todas las características o beneficios de los arándanos sin importar si viene en otro tipo de presentación.

- Se deben realizar mejoras en la textura del producto o ser más específicos en la etiqueta, como por ejemplo aclarar que el polvo de arándano no es soluble 100% ya que se puede ver en su

concentración partículas granulares o semillas de la fruta, esto permite que el cliente conozca su naturalidad y el no uso de químicos en el proceso de pulverización. A este punto se le puede sacar ventaja y resaltar lo natural de lo artificial mediante su tipo de textura.

- Se debe mejorar el empaque primario o conseguir un empaque secundario que impacte fuertemente, además que contenga claramente todas las especificaciones y beneficios para que el consumidor pueda detallarlas a profundidad. También se sugiere un cambio de nombre, el cual será revisado con el proveedor para lograr cambiar algunos aspectos de la imagen y tener el éxito que se espera del producto.

- En general fue aceptado el producto y los entrevistados, a pesar de las observaciones de imagen, quedaron satisfechos con el concepto y calidad que se ofrece. Otro aspecto para resaltar es que los entrevistados quedaron positivamente impresionados con el hecho de que el producto ofrece los mismos beneficios en un empaque mucho más práctico para su vida cotidiana.

2.3 Perfil básico de los *early adopters*

En general, los early adopters, como su nombre lo dice, son los primeros compradores de productos, innovación o tecnología. Los early adopters pueden llegar a pagar más por productos nuevos que los compradores posteriores, en razón a la expectativa de una mejora en la eficiencia de los productos actuales, sumado a un tema de estatus social (Investopedia, 2020). Adicionalmente, de acuerdo con la evidencia y conclusiones de Adams y Kim (2019) el perfil de los nuevos compradores varía entre productos; sin embargo, tienen una similitud en casi todas las categorías y es que los hogares jóvenes y con mayores ingresos gastan más en nuevos productos. También, dentro de sus conclusiones demuestran que los consumidores jóvenes tienden a adoptar más productos nuevos, lo anterior debido a que están en la búsqueda de productos que cumplan al 100% sus necesidades y gustos (Adams & Kim, 2019).

Por consiguiente, se resalta la importancia de los early adopters añadiendo que, de acuerdo con Nielsen (2015) estos pueden ser aliados en la divulgación de los beneficios del producto, proporcionan retroalimentación y sugerencias para la mejora continua y también sirven como catadores del producto.

Como complemento a lo investigado y de acuerdo con las conclusiones de las entrevistas a profundidad, mencionadas en el numeral 2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad, se proyecta que los primeros compradores, sean personas jóvenes que buscan hábitos saludables y de fácil consumo, lo cual se relaciona con uno de los mayores obstáculos para la implantación de hábitos saludables identificados en las entrevistas a profundidad, que es la falta de tiempo. Es por esto por lo que el arándano liofilizado en polvo surge como una alternativa para estas personas al ser un producto 100% natural, novedoso y disruptivo en su practicidad para el consumo, entre otros beneficios. Para un mayor detalle de lo anteriormente descrito, a continuación, se ilustra el modelo de “value proposition canvas” el cual también se podrá encontrar en el Anexo B.

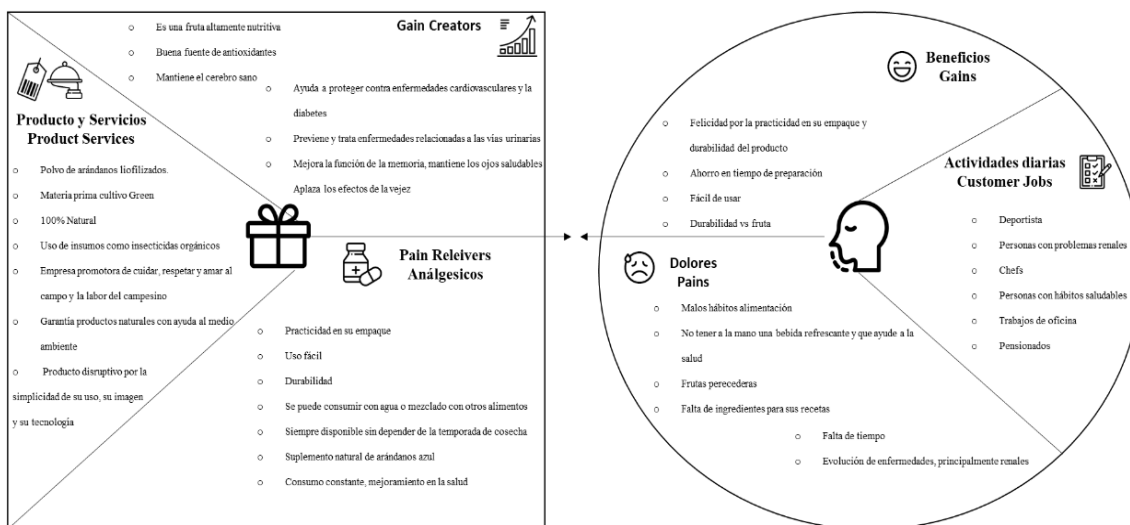


Figura 1. Value Proposition Canvas. **Fuente.** Elaboración propia, datos Advenio. (01 de 02 de 2020).

Con base en los argumentos presentados y la evidencia secundaria y primaria recolectada, se espera que los early adopters de nuestro emprendimiento se concentren en la generación de los millennials, personas con rangos de edades entre los 21 a los 34 años. En el numeral 5.2 *Tipo de clientes del producto*, se expone una descripción detallada del cliente objetivo incluido los early adopters.

3 Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

3.1 Aspectos básicos de la validación del mercado

Se trata acerca de un servicio de comercialización para productos saludables que manejan una conciencia ambiental. Por esta razón, el producto consiste en un sachet de arándano liofilizado en polvo, que es hecho con fruto de arándanos sometidos a un proceso de liofilización y pulverización.

4 Producto o Servicio

4.1 Especificaciones técnicas del producto

A continuación, se presenta la ficha técnica del arándano liofilizado en polvo acorde con la información suministrada por Arándanos Punto Azul (2020):

Tabla 2.

Ficha técnica – Arándano liofilizado en polvo

Ítem	Descripción
NOMBRE COMÚN	Arándano azul
NOMBRE CIENTÍFICO	Vaccinium corymbosum
PRODUCTO	Arándanos azules liofilizados en polvo
PRESENTACIÓN COMERCIAL	Sachets de 3.4 g con fruta liofilizada en polvo
INGREDIENTES	Arándanos azules frescos seleccionados 100% naturales. No contienen ningún tipo de aditivo.
PROCESO DE ELABORACIÓN	Se usa un proceso de deshidratación conocido como liofilización, en el cual se lava y desinfecta la fruta fresca, se corta en rodajas o trozos completos, se pone en bandejas y se congela a temperaturas inferiores a los -30°C. Posteriormente, se somete a un sistema de secado al vacío, se pulveriza y finalmente se empaqa.
MATERIAL DE EMPAQUE	Poliéster + Polietileno + Aluminio 25 gr + Coextruído.
MATERIAL DE EMBALAJE	Tipo de empaque: Caja de cartón
ETIQUETADO Y ROTULADO	Cada unidad está etiquetada con nombre y dirección del fabricante, nombre y tipo de producto, ingredientes, preparación, número de lote, fecha de vencimiento, condiciones de almacenamiento, usos, origen, peso neto y peso bruto.
CONSERVACIÓN DEL PRODUCTO	El producto debe almacenarse en un lugar fresco, seco, protegido de la luz directa y de olores fuertes. No necesita refrigeración. No exponer a la humedad ni al calor extremo debido a que es un material vegetal que puede iniciar actividad microbológica. Aplicar las BPM para evitar su contaminación y daño por manipulación.
ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	Después de abierto consumir en el menor tiempo posible. Arrumar en estibas hasta 1 metro para manejo manual. Estibas separadas entre materias primas y paredes a 40 cm.

Ítem	Descripción
VIDA ÚTIL ESTIMADA	Almacenar en lugar aireado, seco, protegido de la luz y libre de olores, escombros y plagas. Se debe transportar en cajas de cartón debidamente selladas y etiquetadas. EL producto no debe ser transportado junto con productos como leche, carne, pescado, detergentes, desinfectantes, gasolina, materiales para construcción o cualquier otro producto que pueda contaminarlo. Se garantiza la estabilidad del producto por periodos superiores de 18 meses desde su fabricación, siempre y cuando se mantenga en su empaque original, protegido de malos olores y se sigan las recomendaciones para almacenamiento y conservación.
FORMA DE CONSUMO	Puede ser consumido directamente, mezclarlo con cereales y yogur, en postres, ensaladas, cocteles, decoración de platos y ser hidratado con cualquier líquido apto para el consumo humano.
DECLARACIÓN ALERGENOS	DE Este producto puede contener trazas de sulfitos, provenientes de las labores agrícolas para la producción del fruto. Por sus características naturales puede causar hipersensibilidad o intolerancia en algunas personas. Producto elaborado en fábrica dónde se procesan productos lácteos.
CONSUMIDORES POTENCIALES	Apto para cualquier tipo de público mayor de 2 años.
NORMATIVIDAD APLICABLE AL PRODUCTO	Decreto 3075 de 1997/ Resolución 2674 de 2013/ Resolución 3929 de 2013/ Resolución 333 de 2011/ Resolución 5109 de 2005/ Resolución 4506 de 2013/ Resolución 2906 de 2007/ Resolución 4143 de 2012/ Código de prácticas de higiene para las Frutas y Hortalizas Deshidratadas incluidos los hongos comestibles codex alimentarius (Código CAC/RCP 5-1971).

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO TERMINADO

ESPECIFICACIONES SENSORIALES

PARÁMETRO	ESPECIFICACIÓN
Olor	Característico de la fruta fresca, exento de olores extraños
Color	Característico de la fruta fresca, exento de olores extraños
Sabor	Característico de la fruta fresca, exento de olores extraños
Textura	Polvo

ESPECIFICACIONES FISICOQUÍMICAS

PARÁMETRO	ESPECIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
% Humedad	<8%	N.A
Apariencia	Producto seco, firme y uniforme	Polvo

Ítem	Descripción	
Impurezas orgánicas y/o minerales	Libre de materia extraña	Las impurezas pueden ser restos vegetales como tallos y hojas característicos de la fruta.
Tamaño	Polvo	
ESPECIFICACIONES FISICOQUÍMICAS		
PARÁMETRO	ESPECIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
Recuento de Mohos y Levaduras, UFC/g	≤ 100	Los valores están basados en estándares internacionales combinados de la Unión Europea, Filipinas y América, ya que actualmente no existe normatividad específica para alimentos liofilizados en Colombia.
Recuento de Mesófilos UFC/g	≤ 1000	
Recuento de Staphylococcus aureus	≤ 100	
Escherichia coli	Ausencia	
Salmonella spp	Ausencia en 25 g	

Fuente. Arándanos Punto Azul (2020):

4.2 Características del producto

El polvo de arándanos es un producto 100% natural y nacional que usa materias primas de cultivos amigables con el medio ambiente. Es disruptivo por la simplicidad de su uso e imagen. Pionero en el mercado nacional al ser el primero en ofrecer una solución práctica y saludable. Por su proceso de liofilización, permite una durabilidad de hasta 18 meses siempre y cuando se conserve en su empaque original. Adicional, el consumo de un sobre de 3.4 gramos equivale al consumo de 42 gramos de fruta (Arándanos Punto Azul, 2020).

4.3 Beneficios del producto

Los beneficios del producto se clasifican en tres:

Funcionales: El producto tiene la ventaja de ser fácil y simple de usar debido al diseño de su empaque y contenido, ya que tiene fácil apertura y su presentación en polvo contiene la dosis justa para el uso por porciones de 3.4 gramos de contenido, que equivalen a 42 gramos de fruta. Además, se disuelve fácilmente en líquidos como el agua y tiene una vida útil prolongada de hasta 1.5 años (Arándanos Punto Azul, 2019).

Emocionales: El producto se distingue por brindar la tranquilidad de conservar todos los beneficios nutricionales de los arándanos, con un producto distinguido por ser 100% natural, amigable con el medio ambiente ya que su cultivo es “Green”, es decir, libre de químicos y utiliza energía limpia. Además, no tiene preservantes ni conservantes (Arándanos Punto Azul, 2019).

Nutricionales: El consumo regular de arándanos se convierte en un gran aliado para el organismo, ya que ayuda a prevenir enfermedades, rejuvenece e incluso es ideal para una dieta baja en grasa, ya que 100 gr de fruta aportan 46 calorías (Millone et al., 2011)

Según el Ministerio de Agricultura de Perú (2016) el consumo de arándanos otorga una serie de beneficios para la salud, entre estos tenemos:

- Es una fruta altamente nutritiva
- Buena fuente de antioxidantes
- Mantiene el cerebro sano
- Ayuda a proteger contra enfermedades cardiovasculares y la diabetes
- Previene y trata enfermedades relacionadas a las vías urinarias
- Mejora la función de la memoria
- Mantiene los ojos saludables
- Aplaza los efectos de la vejez

5 Plan de mercadeo

5.1 Entorno económico del emprendimiento

El sector donde se ubica este emprendimiento es el de *alimentos saludables* como se detalla en el numeral 1.1.8. *Descripción de la industria o el sector*. Así mismo, Colombia tiene grandes ventajas competitivas en el producto a comercializar como se detalla en el numeral 1.1. *Antecedentes*.

En Latinoamérica 6 de cada 10 personas están dispuestas a pagar más por alimentos saludables, de acuerdo con (Nielsen, 2015). Además, hay una preocupación por el incremento de la obesidad en la población latinoamericana. Más de 250 millones de adultos latinoamericanos sufren de obesidad, parte de esta cifra obedece a la alta incorporación de mujeres en la fuerza laboral, el sedentarismo en oficinas, la falta de tiempo que conlleva al consumo de productos procesados altos en azúcares y grasas y las largas distancias entre el trabajo y hogares, entre otros. (Nielsen, 2020d),

En este contexto, y de acuerdo con Nielsen (2020d) la tendencia en Latinoamérica y Colombia se enfoca en la búsqueda de hábitos saludables, lo cual ubica el producto a comercializar en el mercado objetivo. Sin embargo, hay que revisar las posibles restricciones de conocimiento que tienen los consumidores potenciales respecto a la naturaleza del producto. Específicamente, resaltado en las entrevistas a profundidad, numeral 2.1 *Aspectos básicos de la validación de la oportunidad*, algunas de las personas entrevistadas asumieron, sin probar el producto, que este no era natural, percepción que cambió al explicarles el proceso de liofilización y dar a probar el producto.

En los siguientes numerales del capítulo 5, se podrán ver en detalle las estrategias de penetración de mercado, clientes objetivo, competencia, sustitutos, entre otros.

5.2 Tipo de clientes del producto

Según la revista Dinero (2019) se tienen 10 tendencias en el 2019, entre estas se destacan customer experience, el consumidor mestizo, marcas “change makers”, nuevos adultos y sostenibilidad open source. Las anteriores tendencias buscan promover un cambio real, que involucre al consumidor en experiencias sofisticadas y únicas, bajo los parámetros de clientes que reinventan las formas de madurar y crecer relacionando sus vidas a entornos sostenibles y amigables con el medio ambiente (Dinero, 2019).

La revolución de los alimentos ha permitido que los consumidores busquen opciones más saludables para poder cambiar sus estilos de vida. Por su parte, los gobiernos, comienzan a establecer políticas que impulsen a las empresas a ser comprometidas y transparentes con la formulación de sus productos (Nielsen. 2019a)



Figura 2. Consumidores más hambrientos de productos saludables y transparentes con sus contenidos. **Fuente:** Nielsen (2019a)

En Latinoamérica los productos saludables que actualmente se encuentran en el mercado satisfacen las necesidades que busca la población en un 37%, parcialmente en un 53% y no son

cubiertas por los mercados para el 10% restante (Nielsen, 2019c). Por lo tanto, el desarrollo del mercado está relacionado al incremento de la necesidad del cuidado de la salud y adquisición de hábitos saludables en las familias.

El 67% de los consumidores colombianos según estudios de mercado realizados por Nielsen Company, confirman que prestan suficiente cuidado a los componentes que conforman los alimentos que consumen (Nielsen, 2019c). Destacan la necesidad de consumo de alimentos que sean más naturales y menos procesados.

Según Nielsen (2015) se realizó una encuesta on-line a más de 30.000 personas en 60 países, las cuales determinaron características específicas de las aspiraciones principales en el consumo por generaciones.

- Para los millennials es un 39% importante estar en forma y tener una vida saludable y para la generación x es un 51%.
- Tanto los millennials como la generación x comen en su hogar y realizan otro tipo de actividad simultáneamente en un 22 a 23%.
- Aproximadamente 6 de cada 10 millennials comen en restaurantes una vez a la semana, esto equivale al 58%, mientras que la generación x un 44%, sin importar la carga económica que genere.
- Con relación a los alimentos con beneficios están dispuestos a pagar más los millennials que la generación x, la diferencia es de 81% a 75% respectivamente.
- Para los alimentos con buena causa, los beneficios se convierten en decisiones muy importantes al momento de la compra, los millennials tienen un promedio del 31.14% frente a las generaciones mayores del 24.43%.

Acorde con el estudio de Nielsen referenciado y las 49 entrevistas en profundidad realizadas, se identifican las siguientes características demográficas de la población objetivo (ver resultados de entrevistas en anexo A):

- Género: Mujer y hombre.
- Rango de Edad: 25 – 45 años.
- Educación: Profesional y algunos con posgrados.
- Posición: Estabilidad laboral.
- Ciudad: Bogotá.
- Hábitos Saludables
- Productos Naturales: Sin químicos y ambientalmente amigables.

Como se evidencia en las características sociodemográficas el rango de edades corresponde a una primera generación llamada millennials de un rango de edad de los 21 a los 34 años y una segunda llamada la generación x que se encuentra entre los 35 y 49 años, quienes como consumidores cuentan con unas características ideales para el tipo de mercado que se busca en este proyecto.

5.3 Competencia

5.3.1 Análisis Competitivo

Con base en las cinco fuerzas competitivas de Porter (2015) se busca abordar la competitividad en Colombia de los arándanos liofilizados en polvo, teniendo en cuenta el poder de los compradores y los proveedores y si dicha competitividad puede debilitarse debido a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos y la rivalidad de los competidores existentes (Dialnet, 2019).

5.3.2 Poder de negociación de los compradores.

Una de las principales estrategias que buscan los compradores para disminuir costos, es poner en rivalidad de precios a los competidores, sin embargo, en este caso en particular no aplica debido a que se trata de un producto único en el mercado. Por lo anterior, el poder de negociación del consumidor es bajo, ya sea visto desde la óptica del cliente o consumidor final o de cliente como los supermercados. Esto debido a que en la actualidad no existe un competidor directo en el mercado con las mismas características y beneficios de los arándanos liofilizados en polvo.

5.3.3 Poder de negociación de los proveedores.

Si bien los proveedores del fruto de arándanos son susceptibles a distintos factores externos que podrían afectar el precio final del producto como un cambio climático (las heladas afectan este tipo de cultivos), la falta de personal (pandemia actual de Covid-19), entre otros. La ventaja del presente proyecto es que el proveedor actual es exclusivo y garantiza el continuo abastecimiento de la fruta y el sostenimiento de los precios acordados. Lo anterior, debido a que los dueños de la empresa productora de la fruta, Arándanos Punto Azul S.A.S., tienen un vínculo familiar con una de las socias de la comercializadora de Green Commerce Colombia S.A.S.

5.3.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a que las barreras de entrada a esta industria y específicamente al negocio son bajas, es decir, fácilmente una empresa podría empezar a liofilizar arándanos y a generar competencia directa. Sin embargo, en el mercado actual no existe una empresa que esté comercializando el producto. La ventaja esperada tiene que ver con el avance en el posicionamiento del producto que se logre al ser pioneros en el mercado.

5.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Existe una variedad de productos sustitutos relacionados con frutas de similares propiedades en presentación en polvo, y vitaminas asociadas al cuidado de la salud. A continuación, algunos de ellos:

					
Marca:	Nu3	Marca:	Good Smoothie	Marca:	Sari Foods
Precio (EUR)	€ 14,99	Precio (EUR)	€ 14,90	Precio (EUR)	€ 25,46
Cantidad:	65 gr	Cantidad:	120 gr	Cantidad:	198 gr
Origen:	Brasil	Origen:	Alemania	Origen:	Brasil
Fuente:	Amazon.es	Fuente:	Amazon.es	Fuente:	Amazon.es
					
Marca:	Centrum	Marca:	Prickly Pear	Marca:	Stash
Precio (COP)	\$ 39.450,00	Precio (COP)	\$ 299.990,00	Precio (COP)	\$ 23.600,00
Cantidad:	130 Tab	Cantidad:	298 gr	Cantidad:	20 sobres
Origen:	USA	Origen:	USA	Origen:	Colombia
Fuente:	mercadolibre	Fuente:	mercadolibre	Fuente:	Carulla

Figura 3. Productos y precios de productos sustitutos. **Fuente.** Elaboración propia

Sobre la estrategia de comercialización, varios de los productos sustitutos se encuentran a través de las diferentes plataformas de internet o e-commerce, como amazon.com y mercadolibre.com, sin embargo, el multivitamínico como Centrum, se puede encontrar en las diferentes cadenas de droguerías del país como Farmatodo, CAFAM, Colsubsidio, Cruz Verde, entre otras. Además, también se encuentra en formatos de grandes superficies como Grupo Éxito, Jumbo, Olímpica entre otros.

La estrategia de comunicación de los productos sustitutos que sólo se encuentran por internet es inexistente, sin embargo, hay sustitutos como el multivitamínico Cemtrum, fabricado por el laboratorio Pfizer, que sí cuenta con promoción en medios ATL como comerciales de televisión y merchandising en los PDV de comercialización mencionados anteriormente, en donde se destacan exhibiciones, negociaciones de ubicación en góndolas y aplicación de diferentes tipos de promociones como pague 1 lleve 2, descuentos POS, entre otros.

Actualmente hay un nuevo té en el mercado local STASH, que pese a tener una llamativa imagen de arándanos en su empaque, tiene una mínima concentración de arándano en polvo y su principal componente es el té.

Como puntos fuertes, se destaca:

- Amplia variedad de opciones de productos sustitutos encontradas, sin embargo, son productos con características distintas al arándano liofilizado en polvo.
- Algunos de los sustitutos se encuentran disponibles para el consumo inmediato en el mercado local como los multivitamínicos y el té de arándanos STASH.
- Los multivitamínicos tienen inversión en mercadeo (publicidad en medios, merchandising y dinámica comercial).

Como puntos débiles, se destaca:

- Amplia variedad de sustitutos que se encuentran en las plataformas e-commerce, las cuales requieren un manejo de sistemas y de tarjeta de crédito o débito para su compra.
- Tiempos de espera de llegada y sobre costos asociados al transporte de los productos sustitutos que se compran a través de plataformas e-commerce.
- No hay sustitutos con productos directamente asociados con los arándanos, sino que se encuentran en otra categoría de productos como multivitamínicos, tés y competidores asociados con otras frutas.

Con relación al posicionamiento de los productos sustitutos, las marcas locales que tienen inversión en mercadeo están mejor posicionadas en el mercado y se encuentran en el top of mind de los consumidores. Por el contrario, los productos sustitutos comercializados a través del canal e-commerce, no cuentan con posicionamiento alguno, debido a la gran variedad de opciones y a los escasos reviews de los compradores.

5.3.6 Rivalidad entre los competidores existentes.

Actualmente en Colombia no existe una empresa local que produzca y comercialice arándanos liofilizados en polvo. Sin embargo, el producto se puede conseguir a través del canal e-commerce, en donde se encuentra gran variedad de opciones importadas de distintos orígenes. A continuación, los productos y precios de algunos competidores:


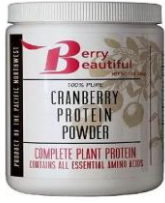



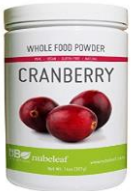
		
Marca: Super Foods	Marca: Berry Beautiful	Marca: BioCare
Precio (COP): \$ 265.990	Precio (COP): \$ 152.878	Precio (COP): \$ 314.990
Cantidad: 1 libra	Cantidad: 1 libra	Cantidad: 40 gr
Origen: USA	Origen: USA	Origen: USA
Fuente: Mercadolibre	Fuente: Mercadolibre	Fuente: Mercadolibre
		
Marca: LOOV	Marca: CUTETONIC	Marca: Nubeleaf
Precio (EUR) € 18,95	Precio (EUR) € 48,89	Precio (USA): \$ 33,21
Cantidad: 90 gr	Cantidad: 100 gr	Cantidad: 397 gr
Origen: Finlandia y Estonia	Origen: Inglaterra	Origen: USA
Fuente: Amazon	Fuente: Amazon	Fuente: Amazon

Figura 4. Productos y precios de la competencia. **Fuente.** Elaboración propia

La estrategia de comercialización actual de los competidores del mismo sector de arándanos liofilizados en polvo es a través de portales de internet como mercadolibre.com y amazon.com, en donde existe variedad de marcas, sin embargo, este canal tiene la desventaja de que el producto no está al alcance inmediato del cliente, requiere que el comprador disponga de tarjeta de crédito y conozca el manejo de las plataformas comerciales a través de internet.

En la actualidad, no hay una estrategia de comunicación de una marca productora o comercializadora de arándanos liofilizados en polvo en medios ATL o BTL en Colombia. Lo más cercano a estrategias de comunicación identificadas, son las recomendaciones médicas y publicaciones que se generan, en donde se recalcan los beneficios para la salud de la fruta, sin que lo anterior, se relacione con alguna marca o presentación del producto en particular.

Como puntos fuertes, se destaca:

- La trayectoria de comercialización de los competidores en sus países de origen.
- La exposición y accesibilidad de la competencia en el canal e-commerce.
- La variedad de presentaciones de envase, marcas y precios de la competencia.
- El auge de medios de pago electrónico a través de tarjeta de crédito o débito.
- La mayoría cuenta con una descripción detallada de los beneficios del producto.

En cuanto a puntos débiles, se destaca:

- El producto no está disponible para el consumo inmediato, ya que depende de los tiempos de envío.

- Los clientes que no tengan facilidad de ingreso a una plataforma de internet y no manejen tarjeta de crédito o débito no pueden acceder al producto.

- Mayores costos debido a la inclusión de los costos de envío.
- Carencia de posicionamiento de los competidores en el mercado local.

Sobre el posicionamiento de los competidores, se puede afirmar que es bajo en razón a la falta de exposición en medios ATL y BTL, además, teniendo en cuenta el canal de comercialización actual de los arándanos liofilizados en polvo, no se observan reviews o comentarios por parte de los consumidores en los diferentes portales de comercialización en internet.

5.3.7 Competitividad del producto

En cuanto al análisis de competitividad del producto, se destacan los siguientes aspectos relevantes para el potencial cliente/consumidor:

- *Acceso directo al producto*, debido a que los competidores directos se ubican en otros países con acceso a través del canal e-commerce, el producto tiene la ventaja del consumo inmediato.
- *Precio local competitivo*, en razón a que el producto no tiene costos de transporte asociados a la compra a través del canal e-commerce, el precio es competitivo.
- *Calidad*, es un factor inherente al producto e importante para el cliente, sin embargo, se ve afectada por el desconocimiento del consumidor final, a cerca de los beneficios del proceso de liofilización. Por lo anterior, la estrategia de comunicación del producto es clave.
- *Reputación de la empresa*, debido a que se trata de una empresa “nueva”, su reputación estaría en construcción. Sin embargo, la ventaja es que no hay competidores cuya reputación se destaque en el mercado local, debido a que este aspecto se ve limitado a través del canal e-commerce, donde se encuentran la mayor parte de competidores directos.
- *Ubicación*, el producto inicialmente estará disponible en los principales supermercados de Bogotá como Carulla, Éxito, Jumbo y Olímpica, además, se busca incursionar a mediano plazo en el canal HORECAS de Bogotá.

5.4 Planeación estratégica

Se realiza bajo la metodología de modelo estrategia de propuesta de valor (MEPV) establecida por Echeverri (2019) basado en la guía la Dirección de marketing” de Kotler y Keller (2006).

5.4.1 Estrategias de segmentación.

La estrategia de segmentación para los arándanos liofilizados en polvo es de nicho como se muestra en la figura 3, teniendo en cuenta que el número de competidores es bajo y la audiencia o público objetivo se puede agrupar en un pequeño segmento del mercado que busca bienestar, beneficios en la salud y simplicidad (Echeverri, 2019). El patrón de selección del mercado observado logra con un solo producto tener diferentes mercados, esto se explica en la figura 4 donde se explica un patrón de selección de mercado, observando un solo producto (Ejemplo en el diagrama de la figura 4 - P2) relacionado con diferentes categorías de mercado (Ejemplo en el diagrama de la figura 4 - M1, M2, M3), estas categorías son supermercados, cadenas al por mayor o e-commerce. - Product Specialization (Kotler & Keller , 2006).

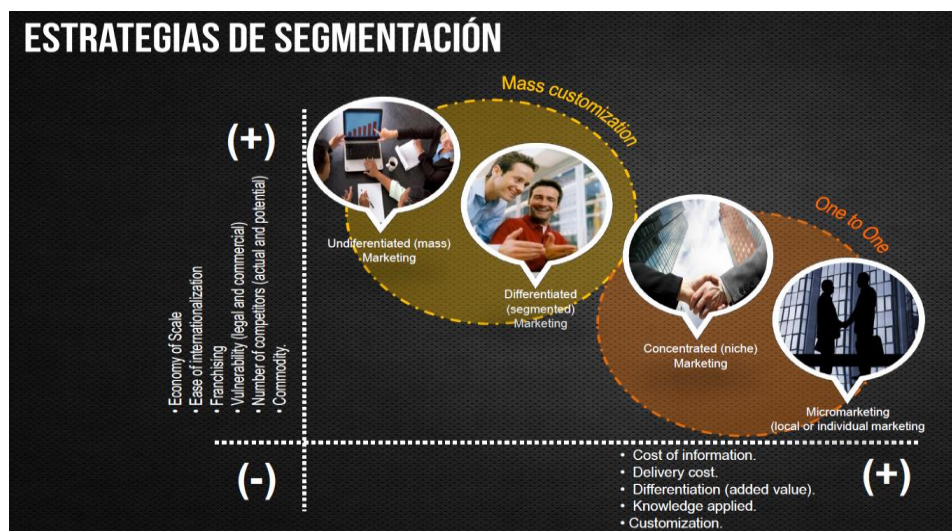


Figura 5. Estrategia de segmentación. **Fuente.** Echeverri (2019)).

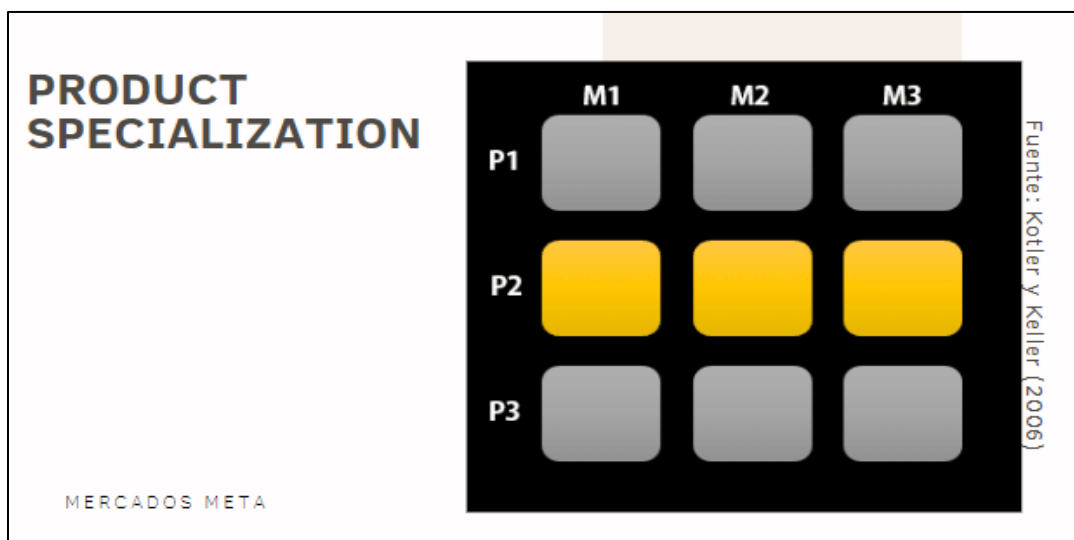


Figura 6. Patrón de selección de mercado. **Fuente.** Elaboración propia

5.4.2 Audiencias.

Los arándanos liofilizados en polvo se dirigen a las siguientes clases de grupos: los millennials y generación x que se encuentran entre los 25 y 45 años, los cuales se caracterizan por estar en forma, ser saludables y consumir fuera de casa en repetidas ocasiones. Actualmente esta generación tiene un comportamiento importante en el mercado, estos “jóvenes” en su mayoría están reinventando el concepto de lo natural, saludable y sostenible para convertirlo en un estilo de vida. Por esta razón, son un nicho de mercado con oportunidades tangibles para los emprendedores.

5.4.3 Posicionamiento.

En la actualidad, no existen competidores directos (ver análisis de fuerzas de Porter en el numeral 5.3 *Competencias*) que produzcan y comercialicen arándanos liofilizados en polvo en Colombia. Sin embargo, los competidores se encuentran en diferentes plataformas en internet que

ofrecen productos importados, en donde no se observa una marca que resalte por su posicionamiento en el mercado local.

En cambio, sí se observa la percepción del producto en páginas como Amazon en Estados Unidos, quienes son grandes consumidores de arándanos y sus derivados, además de ser uno de los mayores importadores de esta fruta, se ven marcas que resaltan como Bulksupplements con más de 300 reviews - calificación 4.4 sobre 5 y Organic Blueberry 50:1 Powered con más de 100 reviews - calificación de 4.4 sobre 5. Algunas de las malas percepciones de estos productos en esta clase de mercado, que corresponden a menos de un 7% son:

- No tienen la suficiente información que ratifiquen su naturalidad por laboratorios reconocidos, donde constaten las propiedades del producto vs la fruta fresca.
- Sienten un cambio en el sabor con respecto a la fruta fresca.
- No ven valor agregado de comprar el producto si pueden comprar fruta fresca.

Sin embargo, más del 90% de las personas perciben lo contrario, encontraron que el producto les contribuye con una buena salud, les gustó el sabor y les pareció un producto práctico para la preparación diaria de bebidas como smoothies.

Con base en lo anterior y aprendiendo de las experiencias de los consumidores en Estados Unidos, se busca que la marca esté en el top of mind de los clientes por:

- Ser 100% natural, saludable y sostenible.
- Ser una empresa innovadora.
- Ser un producto disruptivo en el mercado local por su valor agregado y empaque.
- Ofrecer variedad de usos: Smoothies/jugos, infusiones, postres, cereales, cocteles, sazonadores para proteínas, entre otros.

Algunas ventajas competitivas se listan a continuación:

- Ser pioneros en el mercado con un producto 100% nacional.
- Ofrecer un producto con una mayor vida útil. El arándano liofilizado en polvo puede durar hasta un año versus 15 días como máximo que dura la fruta fresca sin refrigerar o congelar.
- Simplicidad del empaque y uso.

Conforme a lo planteado, podemos trazar una estrategia de marketing para ayudar a lograr las metas y los objetivos nombrados en el numeral *1.1.6 Metas y objetivos*, la necesidad de impulsar los beneficios que brindan los arándanos liofilizados en polvo y contribuir al crecimiento global de la empresa bajo el posicionamiento por categoría, donde el producto se posiciona como el líder en cierta categoría del mercado (Echeverri, 2019).

5.5 Estrategia de mercado

5.5.1 Estrategia de precio

En forma coherente con la estrategia de segmentación definida para el emprendimiento, la estrategia a seguir es la de precios descremados. De acuerdo con Creative Group (2020), esta se define como una estrategia para productos nuevos en la que se fija un precio alto para obtener la mayor utilidad posible.

Este tipo de estrategia es coherente para productos que, como el nuestro, tienen o evidencian las siguientes características, de acuerdo con Creative Group (2020):

- Nuevo producto en el mercado nacional
- Recuperación de costos de distribución (tercerizado) y promoción
- Producto con excelente calidad al ser 100% natural y contar con un cultivo green desde su materia prima.

Los beneficios de la estrategia de precios descremados es poder tener una flexibilidad de precios a futuro al ser más fácil bajar un precio que subirlo en caso de no funcionar la estrategia tomada (Creactive Group, 2020).

Adicional a lo anteriormente mencionado, presenta ciertas ventajas respecto a la estrategia de Penetración, porque la producción de arándanos y su variación de precio no permiten entrar al mercado con un precio bajo, añadiendo que, el producto a comercializar se ubica en un sector de personas activas laboralmente, conocedores de los arándanos, de su alto precio y el valor agregado que encuentran al tener un producto innovador, disruptivo y 100% natural (Creactive Group, 2020).

Para el cálculo de valor unitario del producto se tuvo en cuenta las siguientes variables:

- Caja por 10 Sachet Arándano Liofilizado y Pulverizado. Precios obtenidos por el productor.
- Distribución del producto: De acuerdo con lo descrito en el capítulo 5.7.3 *Canales de distribución*, los costos de intermediación oscilan entre 15% y 20% sobre la venta facturada. Por lo anterior, el porcentaje definido para el presente emprendimiento es del 20%.

Tabla 3.

Costos directos del producto

Precio	Valor Unitario
Caja por 10 Sachet	\$ 14,000
Costo Distribución	\$ 3,590

Fuente. Elaboración propia

La principal dificultad para establecer el precio inicial de arranque es que no existe un producto similar en el mercado que permita identificar rangos de precios. Por lo tanto, el precio se calculó con base en: i) el precio por gramo de los productos sustitutos (ver numeral 5.3.5 *Amenaza de productos sustitutos*), y; ii) el precio promedio que estarían dispuestos a pagar los potenciales compradores (ver numeral 2.1 *Aspectos básicos de la validación de la oportunidad*).

Con base en lo anterior, tomando los productos sustitutos en presentación en polvo, de los cuales se calcula el costo promedio de 3.4 gramos, se obtiene un valor promedio de lo equivalente a un sachet del producto a comercializar de \$3,642 pesos y se compara con el valor máximo que estarían dispuestas la personas a pagar de \$2,500 pesos, se toma como valor final de \$2,563 pesos por sachet para no exceder el valor máximo que estarían dispuesto a pagar los posibles compradores y ser competitivo con respecto a los productos sustitutos. De acuerdo con lo anterior, se estima el costo de una caja de 10 sachets por valor de \$21,538 antes de IVA y de \$25,631 incluyendo el IVA del 19%.

A continuación, se detalla el cálculo del margen esperado de acuerdo con los anteriores datos, el cual se ajusta a lo esperado como ganancia mínima de la comercialización del producto:

$$\text{Precio de venta a distribuidor} = \frac{\text{Costo Directo}}{1 - \% \text{ Margen Esperado}}$$

$$\text{Precio de venta} = (\text{Precio de venta a distribuidor} \times \% \text{ intermediación}) \times \text{IVA}$$

$$\text{Precio de venta} = \left(\frac{\text{Costo Directo}}{1 - \% \text{ Margen Esperado}} \right) \times \% \text{ intermediación}) \times \text{IVA}$$

$$\% \text{ Margen Esperado} = 1 - \left(\frac{\text{Costo Directo}}{\text{Precio de venta}} \right) \times \% \text{ intermediación}) \times \text{IVA}$$

$$\% \text{ Margen Esperado} = 1 - \left(\frac{14.000}{25.631} \right) \times 1.2) \times 1.19 = 0.22$$

5.5.2 Estrategia de distribución.

Teniendo en cuenta el mercado objetivo (descrito en el numeral 1.1.7. Mercado objetivo) y los aspectos básicos de validación de la oportunidad (descritos en el numeral 2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad), en donde se referencia que el producto está dirigido a un nicho de personas que buscan un beneficio en su salud a través de la compra de productos saludables, quienes preferiblemente adquieren en supermercados, se estableció la estrategia de distribución. Esta se enfoca en la comercialización inicial del producto en Bogotá a través de los principales supermercados: Éxito, Carulla, Jumbo y Olímpica.

5.5.3 Canales de distribución.

Como producto del análisis de los costos asociados con la distribución directa (ver anexo 3), se determinó que su implementación no es viable financieramente, en razón a la inversión inicial relacionada con los elevados costos de infraestructura y personal requeridos (vehículos, bodega y nómina). Lo anterior, se puede corroborar en la tabla relacionada a continuación, en donde se compara el flujo de caja durante el primer año de funcionamiento de la empresa, con mayores pérdidas a través de la distribución directa.

Tabla 4.

Comparativo flujo de caja distribución directa vs indirecta (cifras en miles de pesos)

Flujo de Caja			
Escenario COPS M	Distribución Directa Primer año	Distribución Indirecta Primer año	Variación
Optimista	(230,851)	(44,445)	419%
Normal	(288,268)	(88,508)	226%
Pesimista	(327,226)	(95,646)	242%

Fuente. Elaboración propia

Con base en el ejercicio de comparación de flujos de caja, se tomó la decisión de tercerizar la comercialización. Adicionalmente, a partir de la información obtenida de entrevistas informales hechas a personas que trabajan en el sector de distribución en Bogotá y de información secundaria publicada en la internet, se identificaron cuatro empresas como posibles candidatas para hacer la distribución de nuestro producto: Dislicores, Ventas y Marcas, Altipal y Meico. Es importante resaltar, como se había mencionado, que los costos de intermediación de estas empresas oscilan entre el 15% y 20% del valor de la venta facturada.

Para la selección del distribuidor, se hizo un proceso de selección constituido por tres etapas. En la primera se establecieron los criterios de selección del distribuidor con base en las metas, cliente objetivo y estrategia de la empresa (ver numerales *1.1.6 Metas y Objetivos*, *1.1.7 Mercado objetivo* y *5. Plan de Mercadeo*). Posteriormente se implementó la metodología de análisis jerárquico desarrollado por Thomas L. Saaty (*The Analytic Hierarchy Process*, 1980) y finalmente, se hizo una discusión de los resultados entre los miembros del grupo para constatar la elección.

Etapas 1: Selección de criterios del distribuidor.

A continuación, se identifican y explican los criterios de comparación y de selección del distribuidor:

- Cobertura: Es un criterio importante debido a que, de acuerdo con el alcance del proyecto, el proveedor debe tener cobertura en Bogotá e idealmente cobertura nacional pensando en una futura expansión de la empresa.
- Canales de comercialización: Es un criterio importante debido a que necesariamente debe cubrir el canal objetivo definido para el presente proyecto que es el de supermercados, e ideal que también distribuya en HORECAS, que es un canal en el cual se busca incursionar a futuro.

- **Reputación y trayectoria:** Es un criterio importante ya que el distribuidor seleccionado debe tener buena reputación y capacidad financiera, es decir, que no esté en riesgo de quiebra y que esté bien posicionado en la industria, ideal con más de 10 años de trayectoria en el mercado.
- **Portafolio de clientes y apertura:** Es un criterio importante ya que es necesario que el comercializador tenga un portafolio actual de clientes importantes (reconocidas empresas nacionales e internacionales) y que esté abierto a distribuir nuevos productos.

Etapas 2: Selección del distribuidor.

Para este fin, se implementó la metodología del proceso de análisis jerárquico conocido por sus siglas en inglés AHP desarrollado por Thomas L. Saaty (The Analytic Hierarchy Process, 1980), el cual consiste en una herramienta metodológica que permite de una manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de cambios en distintos niveles y sintetizar.

A continuación, los pasos a seguir para la implementación del AHP desarrollado por Thomas L. Saaty (The Analytic Hierarchy Process, 1980):

1. Descripción de los criterios definidos por cada distribuidor a evaluar: de acuerdo con la investigación realizada a los distribuidores priorizados a través de entrevistas a personas del medio e información obtenida en los portales de internet (ver bibliografía), se determinó lo siguiente: (ver Tabla 5),

Tabla 5.*Descripción de criterios de selección por distribuidor*

	Cobertura	Canal de Comercialización	Reputación y Trayectoria	Portafolio de Clientes y Apertura
Dislicores	Nacional	Tiendas propias, supermercados, licorerías y HORECAS.	Excelente reputación, 64 años en el mercado fundada en 1.956. Representantes de casas importantes nacionales e internacionales.	Más de 2.500 sku's activos, con distribución exclusiva de marcas como Gatos Negro, Viña San Pedro, Heineken, Red Bull entre otras. Empresa abierta a la creación de proveedores aliados.
Ventas y Marcas	Cundinamarca	Mayoristas, Instituciones, Superetes, Minimercados y tiendas.	Buena reputación, tiene la representación de marcas importantes como Bayer, Nestlé, Grasco, Alimentos Polar entre otros.	12.000 clientes activos, abiertos a la creación de proveedores aliados.
Altival	Nacional	TAT, mayoristas, licorerías, superetes.	Buena, desde los años 60's opera en Colombia y tiene la representación de marcas importantes.	Aliados como Colgate, Team, Kellogg's, Alimentos Polar y el Rey.
Meico	Nacional	Supermercados, licorerías, HORECAS y ferreterías.	Desde 1.954, cuenta con amplia trayectoria en la comercialización de licores, productos para el hogar, consumo masivo y electrónica.	Gran portafolio con proveedores aliados como, Diageo Colombia S.A., Red Bull, Heineken, Groupe Seb, Black and Decker. Apertura inclusión proveedores.

Fuente. Elaboración propia

2. Conocer la escala de calificación de los criterios. El AHP utiliza una escala subyacente con valores de 1 a 9 para calificar las preferencias relativas de dos elementos. En esta se presentan las calificaciones numéricas que se recomiendan para las preferencias expresadas por el decisor.

Tabla 6.*Escala de calificación de criterios*

Escala Numérica	Escala Verbal	Explicación
1	Igualmente importante	Dos elementos contribuyen en igual medida al objetivo
3	Moderadamente importante	Preferencia leve de un elemento sobre el otro
5	Fuertemente importante	Preferencia fuerte de un elemento sobre el otro
7	Importancia muy fuerte o demostrada	Mucha más preferencia de un elemento sobre el otro. Predominancia demostrada
9	Importancia extremadamente fuerte	Preferencia clara y absoluta de un elemento sobre el otro
2,4,6,8	Intermedio de los valores anteriores	Intermedio de los valores anteriores

Fuente. Elaboración propia

3. Matriz de comparación de criterios: Es una matriz cuadrada que contiene comparaciones pareadas de los criterios. De acuerdo con la metodología AHP, se deben seguir los siguientes pasos: (i) sumar los valores en cada columna de la matriz de comparaciones pareadas; (ii) dividir cada elemento de la matriz entre el total de su columna; a la matriz resultante se le denomina matriz de comparaciones pareadas normalizada; y (iii) calcular el promedio de los elementos que se comparan.

Tabla 7.*Matriz de comparación de criterios*

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE CRITERIOS									
Criterios	Cobertura	Reputación y Trayectoria	Canal de Comercialización	Portafolio de Clientes y Apertura	MATRIZ NORMALIZADA				PONDERACIÓN
Cobertura	1	3	7	0,3	0,22	0,21	0,53	0,19	0,29
Reputación y Trayectoria	0,3	1,0	0,2	0,2	0,07	0,07	0,02	0,12	0,07
Canal de Comercialización	0,1	5	1,0	0,2	0,03	0,36	0,08	0,12	0,15
Portafolio de Clientes y Apertura	3	5	5	1,0	0,67	0,36	0,38	0,58	0,50
TOTAL	4,5	14,0	13,2	1,7					

Fuente. Elaboración propia

4. Determinar la consistencia: El AHP ofrece un método para medir el grado de consistencia entre las opiniones pareadas que proporciona el decisor. Si el grado de consistencia es aceptable, puede continuarse con el proceso de decisión. Si el grado de consistencia es inaceptable, se debe reconsiderar y posiblemente variar los juicios de evaluación sobre las comparaciones pareadas. A continuación, los resultados de la relación de consistencia del presente trabajo:

Tabla 8.

Relación de consistencia

AxP			
1,68	Índice de consistencia	CI=(nmax-n)/(n-1)	0,090
0,29	Consistencia Aleatoria	RI=1.98*(n-2)/n	0,990
0,63	Relación de consistencia	CR=CI/RI	0,091
2,44			
4,27			

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, si la $CR \leq 0.10$ la consistencia es razonable. Por lo anterior, se concluye que la ponderación de los criterios ha sido razonable y es aceptable para continuar con la evaluación de cada uno de los criterios.

5. Comparación de los proveedores con cada criterio: En este paso para se hace una comparación pareada de cada criterio con las diferentes alternativas de proveedores para obtener el vector promedio:

Tabla 9.*Comparación de los proveedores con cada criterio.*

CRITERIO: Cobertura									
Alternativas	Dislicores	Ventas y Marcas	Altupal	Meico	MATRIZ NORMALIZADA				VECTOR PROMEDIO
Dislicores	1,0	0,1	1,0	1,0	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Ventas y Marcas	9,0	1,0	9,0	9,0	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Altupal	1,0	0,1	1,0	1,0	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Meico	1,0	0,1	1,0	1,0	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
TOTAL	12,0	1,3	12,0	12,0					

CRITERIO: Reputación y Trayectoria									
Alternativas	Dislicores	Ventas y Marcas	Altupal	Meico	MATRIZ NORMALIZADA				VECTOR PROMEDIO
Dislicores	1,0	5,0	0,2	1,0	0,08	3,75	0,02	0,08	0,98
Ventas y Marcas	0,2	1,0	1,0	3,0	0,02	0,75	0,08	0,25	0,28
Altupal	5,0	1,0	1,0	3,0	0,42	0,75	0,08	0,25	0,38
Meico	1,0	0,3	0,3	1,0	0,08	0,25	0,03	0,08	0,11
TOTAL	7,2	7,3	2,5	8,0					

CRITERIO: Canal de Comercialización									
Alternativas	Dislicores	Ventas y Marcas	Altupal	Meico	MATRIZ NORMALIZADA				VECTOR PROMEDIO
Dislicores	1,0	1,0	7,0	1,0	0,08	0,75	0,58	0,08	0,38
Ventas y Marcas	1,0	1,0	3,0	1,0	0,08	0,75	0,25	0,08	0,29
Altupal	0,1	0,3	1,0	0,3	0,01	0,25	0,08	0,03	0,09
Meico	1,0	1,0	3,0	1,0	0,08	0,75	0,25	0,08	0,29
TOTAL	3,1	3,3	14,0	3,3					

CRITERIO: Portafolio de Clientes y Apertura									
Alternativas	Dislicores	Ventas y Marcas	Altupal	Meico	MATRIZ NORMALIZADA				VECTOR PROMEDIO
Dislicores	1,0	5,0	0,2	1,0	0,08	3,75	0,02	0,08	0,98
Ventas y Marcas	0,2	1,0	3,0	5,0	0,02	0,75	0,25	0,42	0,36
Altupal	5,0	0,3	1,0	5,0	0,42	0,25	0,08	0,42	0,29
Meico	1,0	0,2	0,2	1,0	0,08	0,15	0,02	0,08	0,08
TOTAL	7,2	6,5	4,4	12,0					

Fuente. Elaboración propia

6. Resultado final: Una vez realizada la totalidad de comparaciones se obtiene el resultado final consensuado: el ordenamiento de las alternativas:

Tabla 10.

Resultado final.

Criterio/ Alternativa	Cobertura	Reputación y Trayectoria	Canal de Comercialización	Portafolio de Clientes y Apertura	Prioriza- ción
Dislicores	0,08	0,98	0,38	0,98	0,63
Ventas y Marcas	0,75	0,28	0,29	0,36	0,46
Altipal	0,08	0,38	0,09	0,29	0,21
Meico	0,08	0,11	0,29	0,08	0,12
Ponderación	0,29	0,07	0,15	0,50	

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, de acuerdo con la aplicación del AHP el distribuidor Dislicores es aquel que tiene una mayor priorización en comparación con los demás proveedores.

Etapas 3: Acuerdo de elección.

Como resultado de la aplicación de la metodología del proceso de análisis jerárquico (ver Anexo D), se ratificó por los miembros del grupo la elección del operador logístico Dislicores, que estaría a cargo de la distribución del producto y tendría las siguientes funciones principales: (i) hacer la venta y distribución física del producto; (ii) codificar el producto en los supermercados definidos; (iii) realizar el recaudo de cartera, (iv) mantener un stock de inventario mínimo para la operatividad del negocio de 20 días y (v) apoyar con el mercadeo del producto en los PDV (puntos de venta).

5.5.4 Promoción.

El producto propuesto en este modelo estratégico es el arándano liofilizado en polvo, cuyo empaque primario es el sachet de 3.4 gramos para fácil uso y consumo. El empaque secundario consta de 10 sachets contenidos en una caja de material amigable con el medio ambiente, que es la que se va a comercializar. El target del producto va dirigido a los millennials y generación x, los cuales se caracterizan por tener un espíritu joven, estilo de vida saludable y querer tener una vejez sana. Adicional, buscan transmitir la formación de hábitos saludables y ayudar al ecosistema haciendo uso de insumos sostenibles.

La propuesta de valor del producto se acoge a los beneficios descritos en el numeral 4.3. *Beneficios del producto.* La manera de promocionarlo es mediante degustaciones gratuitas en el 20% de los supermercados o cadenas de distribución durante el primer mes de lanzamiento, se realizará utilizando impulsores que realicen un “speech” a los diferentes clientes, fomentando los beneficios anteriormente mencionados, el presupuesto se puede ver a profundidad en el capítulo 5.7.6 *Presupuesto promocional.* También, generando publicidad a través de las redes sociales, logrando impactar a los consumidores dentro del uso de la tecnología, ya que estas dos generaciones participan activamente en esta clase de medios.

5.5.5 Publicidad.

Se busca llegar al corazón de los clientes invirtiendo en los beneficios emocionales, para lograr una conexión a largo plazo con los consumidores de la marca. La estrategia para utilizar es Branding 2.0, donde se conectan los atributos del producto, los beneficios que genera su consumo y los insights detectados, es decir, un canal de doble vía a través de distintos medios de comunicación como redes sociales y la prensa, para que no sea solo Green Commerce Colombia

quien quiera conectarse con la audiencia, sino que los consumidores también busquen la marca y se identifiquen con ella.

5.5.5.1 Personalidad de la marca.

La personalidad de la marca se describe como un hombre joven entre los 30 y 40 años, maduro, saludable, innovador, familiar, de buen gusto, práctico, y finalmente amigable con el ecosistema y el entorno que lo rodea (Arándanos Punto Azul, 2020).

5.5.5.2 Marca como símbolo.

El logo representa un fruto de arándano con su estrella girada a la derecha superior con el fin de dar una sensación de futuro, sus tonalidades azules se relacionan con la marca y el color natural de los arándanos, además se asocia con el sobrenombre “oro azul” de la fruta. Respecto a la presentación se genera una relación de innovación y tradición para conectarse con la audiencia (Arándanos Punto Azul, 2020).

Por otro lado, se quiere reforzar la conciencia de lo natural y ambiental con la información nutricional que se encuentra al respaldo (Arándanos Punto Azul, 2020).



Figura 7. Presentación del arándano liofilizado en polvo. **Fuente.** Arándanos Punto Azul (2020)

5.5.5.3 Hechos.

En las entrevistas a profundidad realizadas se evidencia que la audiencia no logra visualizar el empaque primario como lo ve la empresa productora Arándanos Punto Azul. Por tal razón, la comercializadora Green Commerce Colombia recomienda optar por una nueva imagen del empaque primario y un diseño llamativo e impactante para el empaque secundario, que corresponde a la caja que contiene los 10 sachets. En adición, se propone un cambio en el nombre del producto, ya que el actual no es de fácil recordación y se asocia con palabras no amigables para su comercialización como “insípido”.

5.5.5.4 Brand Visión.

La marca cuenta con tres valores fundamentales: Apoyo al entorno social, cultivos amigables con el medio ambiente y preocupación alimentaria por el mundo que nos rodea (productos limpios y sanos). Se quiere que el público perciba durante los próximos 10 años lo importante que es para el ser humano el trabajo y la labor que realiza cada uno de los empleados de las marcas que lleguen a Green Commerce Colombia, llevando los diferentes alimentos a los hogares de las familias colombianas y empoderando su entorno como el más importante de la economía nacional. También se pretende establecer la marca como aquella que impulsa el medio ambiente, fortaleciendo los productos adquiridos como sostenibles, amigables y limpios; para empresas como Arándanos Punto Azul permitiendo que las abejas resalten su importancia en el mundo a través de los cultivos de arándanos y que la audiencia sea cómplice y participe de este logro. Por último, enfatizar en lo importante que son los productos naturales para una vida sana, respaldando y dándole una fuerza especial a los beneficios de los arándanos y otras frutas o verduras.

5.5.5.5 Territorio de marca.

Al tratarse de un producto novedoso, se busca ser pioneros en el mercado ofreciendo un producto de origen nacional con manejo de recursos limpios y competir como un producto disruptivo por su valor agregado, simplicidad de uso e imagen. Adicional, por garantizar el buen manejo ambiental de la materia prima. También, se busca asociar la marca con una filosofía que ayude a la vejez sana de las personas, ser cuidadosa con el medio ambiente y ser orgullosa del campo colombiano.

5.5.5.6 Valores y atributos de la marca

- Social
- Ambiental
- Confianza
- Salud
- Bienestar
- Confortable
- Simplicidad

Los atributos de la marca son ofrecer productos que estén en el top of mind de los clientes por:

- Ser amigable con el medio ambiente.
- Ofrecer productos naturales.
- Ser una empresa innovadora.
- Ofrecer un producto disruptivo por la simplicidad de su uso y su imagen.

En sumatoria, se quiere estar en el top of heart de los clientes a través de campañas publicitarias que incluyan nuevos usos del arándano liofilizado en polvo, para sus diferentes

preparaciones e incluirlo en recetas cotidianas fáciles de implementar por la audiencia, con esto se pretende que los consumidores incrementen el uso del producto y al mismo tiempo se tiene el propósito de innovar el recetario y publicarlo en la página web de la marca.

5.5.5.7 Declaración de Posicionamiento.

La propuesta de valor está dirigida a las generaciones entre el rango de edad de 25 a 45 años quienes buscan hábitos saludables y productos naturales que ayuden a fortalecer su salud. La promesa es proporcionar un insumo tan natural como la fruta, con el plus de alargar la vida útil del mismo, diferenciando la empresa de la competencia al ofrecer un producto nacional de fácil acceso, el cual no requiere comprarse únicamente a través de internet e importaciones.

5.5.5.8 Brand Manifiesto

- *Somos:* Saludables, naturales, frescos, innovadores y amantes por el campo.
- *Amamos:* Mostrar el buen sabor del campo.
- *Siempre Seremos:* Una marca que cuide el medio ambiente y esté orgullosa por nuestros trabajadores.
- *Odiamos:* Que no se valore la labor del trabajador y se engañe a los clientes con productos no saludables y amigables con el medio ambiente.
- *Nunca Seremos:* Una marca que no sea sostenible en su interior ni en sus productos a comercializar, tampoco no valorar la labor de las empresas a las que se le compra el producto.
- *Querremos Ser:* Una marca que no sea excluyente y pueda llegar a todo el que lo necesite.

5.5.6 Presupuesto promocional

La estrategia promocional consiste en entregar muestras gratis en el 20% de los supermercados (30) en Bogotá, durante el primer mes, los sábados y domingos. Este presupuesto

incluye el costo del producto, delantales con el arte de la empresa y el gasto de las prestaciones de los promotores, calculo que se obtiene de la página Indeed.com que presta el servicio de base de datos para diferentes empleos y detalla el costo para este caso de 40 mil pesos por día de servicio para el promotor (Indeed, 2020a)

En la siguiente tabla, se muestra el presupuesto del primer mes de promoción:

Tabla 11.

Presupuesto marketing

Marketing	Mes 1 COPSM
Promotores	9,600
Producto	8,400
Delantales	450
Total	18,450

Fuente. Elaboración propia

5.5.7 Pronóstico de ventas.

Con base en la estrategia de comercialización a grandes superficies en la ciudad de Bogotá, se realizan 3 escenarios de proyección en ventas para el primer año. En el primero, *optimista* es penetrar el 100% de las tiendas, el segundo, *normal* 50% de las tiendas y, por último, el tercer escenario *pesimista* 25% de las tiendas en Bogotá.

Tabla 12.*Número de tiendas a nivel Bogotá a Penetrar*

Número de Tiendas en Bogotá			
Nombre	Optimista	Normal	Pesimista
Éxito	43	20	10
Carulla	49	24	12
Jumbo	10	5	2
Éxito Express	36	18	9
Metro	7	4	2
Dislicores	4	4	2
Total	149	75	37

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con entrevistas sostenidas con conocedores de tendencias de ventas de nuevos lanzamientos de productos de consumo masivo, se establecieron los siguientes supuestos de partida: se estima una rotación de inventario de una caja (caja por 10 Sachet) a la semana por tienda en los primeros tres meses hasta alcanzar siete cajas por semana por tienda en el mes diez. La siguiente tabla detalla el pronóstico de unidades a vender (caja por 10 sachet) del primer año:

Tabla 13.*Proyección de unidades (caja por 10 sachet) a vender por mes*

Escenarios COP \$ M	Valor Caja antes de IVA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año1
Optimista	149	596	596	596	1,788	1,788	1,788	2,980	2,980	2,980	4,172	4,172	4,172	28,757
Normal	75	300	300	300	900	900	900	1,500	1,500	1,500	2,100	2,100	2,100	14,475
Pesimista	37	148	148	148	444	444	444	740	740	740	1,036	1,036	1,036	7,141
Rotación mensual producto		4	4	4	12	12	12	20	20	20	28	28	28	

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el numeral 5.6.1. *Estrategia de precio*, el precio unitario de la caja de arándanos liofilizados en polvo por 10 unidades en sachet es de \$21,538 (veintiún mil quinientos treinta y ocho pesos /mc) antes de IVA, con base en los anteriores escenarios, en el siguiente cuadro se detalla el pronóstico de ventas en miles de pesos:

Tabla 14.

Pronóstico de ventas

Escenarios COP \$ M	Valor Caja antes de IVA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año1
Optimista	22	12,837	12,837	12,837	38,511	38,511	38,511	64,185	64,185	64,185	89,858	89,858	89,858	616,194
Normal	22	6,462	6,462	6,462	19,385	19,385	19,385	32,308	32,308	32,308	45,231	45,231	45,231	310,175
Pesimista	22	3,188	3,188	3,188	9,563	9,563	9,563	15,938	15,938	15,938	22,314	22,314	22,314	153,031

Fuente. Elaboración propia

6 Plan de operaciones

6.1 Producción

La producción del producto final de arándanos liofilizados en polvo está a cargo de la empresa Arándanos Punto Azul S.A.S., quien es el proveedor oficial y tiene la responsabilidad de entregar el producto terminado directamente al distribuidor autorizado Dislicores.

6.2 Localización

Debido a que el presente proyecto inicialmente no contempla el arriendo de una bodega u oficina para operar, no se requiere profundizar acerca de la localización de esos espacios. Además, el proveedor Arándanos Punto Azul S.A.S. dentro de sus funciones, tiene la responsabilidad de hacer la entrega del producto terminado directamente en la bodega del distribuidor Dislicores.

6.3 Costos

No se tienen gastos de operación debido a que la estrategia es tercerizar el servicio, para este caso, como se detalla en el numeral *5.7.1 Estrategia de precios*, se estima un 20% del costo del producto antes de IVA y este costo está incluido en el precio del producto.

6.4 Entorno legal

Green Commerce Colombia S.A.S. está constituida ante la Cámara de Comercio, la Dian y la Secretaria de Hacienda como lo exigen las leyes colombianas, adicionalmente cuenta con un sistema de seguridad industrial, manejo contable y financiero, pagos de seguridad y ARL. Como el producto a comercializar está en la categoría de no percederos, no requiere de permisos especiales para procesamientos de alimentos. Llegado el caso de cumplir el objetivo de exportación se deben analizar los nuevos requisitos a cumplir y pólizas de cumplimiento en los contratos adquiridos, también estar habilitados en la Dian como exportadores y hacer parte del grupo de PROCOLOMBIA (Moreno, 2020)

6.5 Personal

El personal requerido para la correcta operatividad del presente emprendimiento será contratado a través de una bolsa de empleo, quien es la responsable de hacer la contratación directa, seleccionar al personal requerido, por ley ejerce autoridad sobre el personal, por tanto, son los que harán seguimiento al cumplimiento de sus funciones y, además, son los responsables de la generación del pago mensual acordado (ver Anexo C). A continuación, la descripción de los cargos:

- Asesor Comercial
- Auxiliar Administrativo y Contable

Tabla 15.

Descripción de cargo Asesor Comercial

Cargo	Asesor Comercial
Número de empleados	1
Tipo de trabajo	Calificado
Locación	Sin oficina, este cargo está dispuesto para manejar su tiempo y espacio. Tendrá a su disposición 1 laptop y 1 celular a través del cual se le podrá ubicar.
Forma de Pago	Mensual a través de la bolsa de empleo. Incluye auxilio de transporte especial y plan de datos.
Requisitos de Formación	Administración de empresas o afines. Mínimo 3 años de experiencia en cargos comerciales.
Conocimientos Básicos esenciales	Manejo de paquete office (Word, Excel y Power Point).
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los recursos destinados al pago de los proveedores de servicios Dislicores y Arándanos Punto Azul. - Realizar seguimiento de la rotación e inventarios de Dislicores para el correcto aprovisionamiento de producto a través del proveedor Arándanos Punto Azul. - Realizar el forecast de inventario requerido. - Supervisar la correcta implementación de la contabilidad de la empresa.

-
- Responder por la elaboración de informes de gestión de su competencia.
 - Gestionar una reunión mensual de seguimiento de resultados e indicadores claves del negocio.
 - Supervisar la correcta colocación de producto en los PDV Pareto.
-

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16.

Descripción de cargo Auxiliar Administrativo y Contable

Cargo	Auxiliar Administrativo y Contable
Número de empleados	1
Tipo de trabajo	Calificado
Locación	Sin oficina, este cargo está dispuesto para manejar su tiempo y espacio. Tendrá a su disposición 1 laptop y 1 celular a través del cual se le podrá ubicar.
Forma de Pago	Mensual a través de la bolsa de empleo. Incluye auxilio de plan de datos.
Requisitos de Formación	Técnico Auxiliar administrativo y Contable. Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
Conocimientos Básicos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistemas - Contabilidad financiera básica - Atención al cliente - Manejo de paquetes contables - Liquidaciones de retención en la fuente - IVA - Conciliaciones Bancarias
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar los valores e ingresos relacionados con las ventas del producto. - Elaborar los comprobantes de egresos e ingresos de la empresa. - Clasificar y archivar debidamente los documentos contables. - Revisar diariamente el cuadro y control de caja. - Elaborar las conciliaciones bancarias que se requieran. - Recepcionar la línea de atención al cliente y gestionar soluciones o direccionar al Asesor Comercial. - Elaborar los certificados para el registro de la retención en la fuente.

-
- Conciliar cada una de las cuentas del balance junto con el contador.
 - Realizar los informes preliminares de los balances.
 - Realizar la impresión de los libros de contabilidad y proceder a su archivo.
 - Adelantar el proceso de pago de los egresos mensuales.
 - Elaborar diariamente una copia digital de seguridad de todos los documentos de la organización.
 - Participar en la reunión mensual de seguimiento de resultados e indicadores claves del negocio.
-

Fuente. Elaboración propia

6.5.1 Políticas de evaluación.

Como pieza clave para el correcto funcionamiento y éxito del presente emprendimiento, lo que se busca en el personal es que sea de confianza y maneje libremente su tiempo y locación siempre y cuando cumpla con los resultados esperados de acuerdo con sus funciones. Con esto se busca generar sentido de pertenencia y es considerado como un motivador no monetario.

El personal tendrá un horario de trabajo establecido de acuerdo con el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, correspondiente a 48 horas semanales, es decir, ocho horas diarias de trabajo, en donde su evaluación se hará con base en el cumplimiento de los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 17.

Indicadores de gestión

Cargo	Indicadores
Asesor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de ventas - Manejo de inventarios - Pago a tiempo proveedores - Informe rotación - Evaluación mensual reunión de resultados
Auxiliar Administrativo y Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad al día - Evaluación nivel de servicio - Adecuado almacenamiento información - Libros contables al día - Gestión de pagos - Evaluación mensual reunión de resultados

En caso tal de que algún trabajador no cumpla adecuadamente con los indicadores de gestión establecidos, será notificado a través de un llamado de atención por intermediación de la bolsa de empleo. En caso de acumular dos llamados de atención se prescindirá de sus servicios.

Cuando un empleado renuncie, se hará el debido proceso de selección a través de la bolsa de empleo.

6.6 Inventarios

El inventario que maneja Green Commerce Colombia es de producto terminado de arándano liofilizado en polvo empacado en sachet por cajas de 10 unidades. No se maneja stock en el proceso de compra y distribución, el almacenamiento de stock lo maneja directamente el proveedor y a medida que se tiene rotación en los mercados se alimenta al distribuidor.

Los ciclos de rotación se especifican en el capítulo 5.5.7 *Pronóstico de ventas, ver Tabla 13 Proyección de Unidades*, adicional a este proceso, se analizan las existencias medias que son las ventas mensuales sobre la rotación mensual.

Tabla 18.

Análisis de existencia media

Escenarios	Existencia Media
Optimista	3.209
Normal	1.615
Pesimista	797

Fuente. Elaboración propia

6.7 Proveedores

6.7.1 Tipo y cantidad de inventario suministrado.

Según el gerente de Arándanos Punto Azul está en la capacidad de suministrar 5000 unidades de cajas por 10 unidades de sachet mensualmente por el momento. Dado el caso en que la demanda llegara a superar este número, se realizaran acuerdos con otros cultivadores de fruta fresca para aumentar el insumo y poder cumplir con las expectativas de la nueva solicitud.

6.7.2 Políticas de crédito.

Las políticas de crédito pactadas entre Green Commerce Colombia y Arándanos Punto Azul, están acordadas por sus propietarios donde la finalidad de esta negociación es lograr pagos máximos entre 60 y 90 días (dependiendo del pago del supermercado o cadena) con entregas dependiendo de la rotación encontrada en el primer año de estar el producto en el mercado (ver *Tabla 13 – Proyección de unidades a vender por mes*). Después de tener un mayor conocimiento acerca de la rotación del producto y como se mueve este en el mercado se realizará una renegociación en el plazo de pago y mejora en el suministro de este antes de finalizar el primer año de funcionamiento.

6.7.3 Entrega de suministro.

Los costos de suministro dependerán directamente del volumen solicitado para la distribución y venta en las superficies (ver *5.7.1 Estrategia de precios*). El gerente de Arándanos Punto azul plantea que si el suministro es mínimo los costos de transporte no serán iguales a los de volúmenes importantes para cubrir la demanda. Por esta razón se plantea el primer año de una rotación especial y dependiendo de su comportamiento se realizará un acuerdo de mínimos mensuales para el siguiente año.

6.7.4 Características del proveedor.

El proveedor cuenta con un musculo financiero suficiente para sostener el primer año de implementación de marca y créditos de pagos a tres meses. Adicionalmente, cuenta con bodegas para almacenamiento si en algún momento el distribuidor no cuenta con espacio suficiente mientras rota el producto.

7 Gestión y organización

Como objeto de este emprendimiento, adicional a las 3 socias que lo conforman, se busca contratar un asesor comercial quien se encargará de la relación directa con el distribuidor y la finca productora del producto (*ver numeral 6.5 Personal, Tabla 15 y 16 Descripción de cargos*). Adicional, tendrá comunicación constante con el Auxiliar administrativo y contable para garantizar el recaudo producto de la venta de los productos.

A continuación, se usará la matriz de personal para detallar la función del Asesor Comercial y Auxiliar Administrativo y Contable.

Tabla 19.

Matriz de personal.

Nombre del miembro del equipo	Habilidad específica	¿Por qué es relevante?
Asesor Comercial	Negociación Buena comunicación verbal y escrita Manejo de sistemas como Excel o herramientas contables Capacidad de análisis Conocimiento en procesos de logística Disciplinario	Punto de contacto entre el distribuidor, contador y socios del emprendimiento
Auxiliar Administrativo y Contable	Capacidad de síntesis Habilidad numérica Capacidad analítica Toma de decisiones	Estado financiero de la empresa

Fuente: (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007); (Jericó, 2000)

Como plan de contingencia para ambos cargos, se contempla que una de las socias se puede hacer cargo de esta función de manera temporal, si este plazo llegara a ser mayor a 15 días calendario, es necesario buscar un asesor o auxiliar temporal para suplir estas funciones

Asesorías jurídicas se contratarán en la medida que se requieran, no se contará como un cargo fijo o como parte de la nómina de la compañía.

8 Gastos de inicio y capitalización

Los gastos de inicio se obtendrán del capital aportado por cada una de las socias por partes iguales.

9 Plan financiero

De acuerdo con la proyección de ventas, asimismo se construyó una proyección de la utilidad o pérdida antes de impuestos para cada uno de los escenarios en el primer año (ver Anexo E):

- Optimista: Perdidas por COP \$ 44,445,077.
- Normal: Perdidas por COP \$ 88,508,462.
- Pesimista: Perdidas por COP \$ 95,643,308.

El capital requerido para la financiación del primer año, lo aportan las socias como inversión inicial, en porcentajes iguales del 33.33%, este capital contempla cualquiera de los escenarios anteriormente mencionados. A continuación, se detalla el aporte inicial que deben dar las socias a modo de inversión para cada escenario:

- Optimista: Perdidas por COP \$44,445,077 / 3 = COP \$14,815,026
- Normal: Perdidas por COP \$88,508,462 / 3 = COP \$29,502,821
- Pesimista: Perdidas por COP \$95,643,308 / 3 = COP \$31,882,103

Los supuestos incluidos para el cálculo de la utilidad antes de impuestos son los siguientes:

- **Proyección ventas:**

- La cantidad máxima para vender por mes es de 5,000 cajas, este valor se obtiene de la información proporcionada por Punto Azul.

- La proyección en ventas para cada escenario se detalla en el numeral 5.7.7 *Pronóstico de ventas*

- **Gasto mensual personal:**

- Asesor Comercial: COP \$ 2,800,000 (Indeed, 2020b). Este valor incluye el pago a bolsas de empleo y prestaciones sociales

– Auxiliar administrativo y Contable: COP \$1,200,000 (Indeed, 2020c). Este valor incluye el pago a bolsas de empleo y prestaciones sociales.

- **Costo de Marketing:** obtenido en el numeral 5.7.6 *Presupuesto promocional*, por valor de COP \$18,450,000.

- **Costo del producto:**

- Escenario optimista: Lograr una negociación de pago a 90 días con Punto Azul de las ventas descritas en este escenario, el cual se pueden ver a detalle en el numeral 5.7.7 *Pronóstico de ventas*.

- Escenario normal: Lograr una negociación de pago a 60 días con Punto azul de las ventas descritas en este escenario, el cual se pueden ver a detalle en el numeral 5.7.7 *Pronóstico de ventas*.

- Escenario pesimista: Lograr una negociación de pago a 30 días con Punto azul de las ventas descritas para este escenario, el cual se pueden ver a detalle en el numeral 5.7.7 *Pronóstico de ventas*.

- **Costo Intermediario:** Para los 3 escenarios se estima el pago desde el primer mes del 20% sobre el valor facturado.

- **Otros:** Se estiman un valor inicial de COP \$300,000 en otros gastos que pueden ser por papelería, teléfono, internet etc.

- **Computador Portátil y licencias:** Portátil para Asesor comercial y Auxiliar Contable y Administrativo. Sistema office 360 para empresas (Microsoft, 2020).

- **Ingresos:** Para los 3 escenarios se estima que los ingresos entrarán desde el mes 3.

Con los supuestos anteriormente descritos y adicionando que, con cada cambio de año fiscal, se estima un incremento salarial del 6% (Incremento de salario mínimo en 2020) y un IPC del 4%, se estima que, para cada escenario, la utilidad antes de impuesta empieza a ser positiva (ver gráfica 1):

A continuación, se puede ver en detalle desde el mes uno hasta el mes veinticuatro la utilidad antes de impuestos, adicional los puntos de equilibrio para cada escenario:

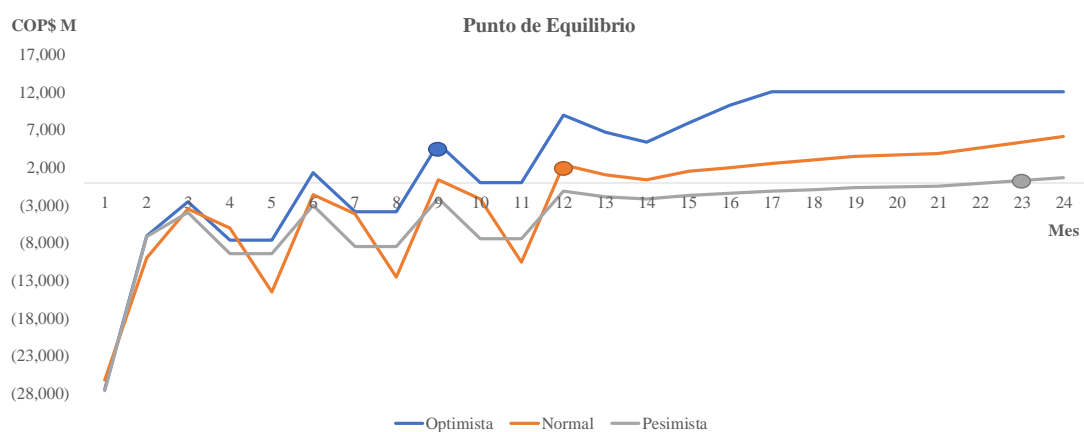


Figura 8. Punto de equilibrio para cada escenario. **Fuente.** Elaboración propia

- Optimista: A partir del mes 9 la utilidad antes de impuestos es positiva.
- Normal: A partir del mes 12 la utilidad antes de impuestos es positiva.
- Pesimista: A partir del mes 23 la utilidad antes de impuestos es positiva.

Para más detalles de los anteriormente descritos, referirse al Anexo E Utilidad - Perdida Antes de Impuestos, proyección a 24 meses.

El tiempo estimado de la recuperación de capital, de acuerdo con el ejercicio anteriormente planteado es la siguiente:

- Optimista: Mes 18

- Normal: Mes 30
- Pesimista: Mes 42

De acuerdo con el análisis anterior, y lo esperado por cada una de las socias de Green Commerce Colombia, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero en los escenarios optimista y normal, lo anterior a razón que las socias esperan recuperar el capital invertido antes del tercer año y lograr un punto de equilibrio en menos de 20 meses.

10 Riesgos y supuestos críticos

10.1 Riesgos y supuestos

Con el objeto de considerar los distintos riesgos asociados con las ventas se proyectó un flujo de caja de acuerdo con tres escenarios: optimista, normal y pesimista (ver numeral 9. *Plan Financiero*). En caso de que las ventas esperadas superen el escenario optimista, está contemplado que el proveedor Arándanos Punto Azul pueda responder con dicha demanda. Por otra parte, en caso de que, al implementarse el presente emprendimiento, los resultados esperados surjan de acuerdo con el escenario pesimista, se hará una evaluación por parte de las socias en torno a la viabilidad de la continuidad de la empresa.

Si durante el lanzamiento del producto, se llegase a presentar algún competidor directo, se hará una debida evaluación de sus características y precio con el objeto de ajustar el plan de mercadeo en respuesta a las condiciones del mercado.

10.2 Estrategia de salida

En respuesta a la realidad del mercado con relación a la consecución de la venta de acuerdo con el escenario pesimista, como se dijo anteriormente, se hará la respectiva evaluación de la situación por parte de las socias y si definitivamente no se ve una alternativa viable de sostenibilidad de la empresa, se tomará la decisión de liquidarla. Lo anterior con la ventaja de la relación familiar de una de las socias con el proveedor de la fruta Arándanos Punto Azul, con lo que se espera en caso de una liquidación, ésta se haga de la manera más civilizada y justa para las partes. En cuanto a Dislicores, ya que se trata de una relación comercial, si las ventas no llegan al punto esperado, lo más viable para las partes es terminar con la negociación realizando el respectivo ajuste de cuentas.

En cuanto a los empleados, se tomará la decisión de liquidarlos de acuerdo con la normatividad colombiana mediante la debida diligencia a través de la bolsa de empleo. Con relación al capital invertido por las socias, tanto las ganancias como las pérdidas se contemplan con una repartición en partes iguales.

11 Beneficios a la comunidad

11.1 Impacto en el desarrollo económico

La cadena de hortofrutícola se puede comprender desde la producción de bienes de origen agropecuario (frutas, vegetales, granos, etc), hasta su transformación en la producción de enlatados, refrescos, mermeladas, pulpas, salsas, polvos, te, etc. Esta cadena corresponde a la agroindustrial de la cual la empresa Green Commerce Colombia hace parte y debe aportar a su conformación (Departamento Nacional de Planeación , 2020).

En Colombia según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en el 2019 se logró exportar más de 600 kilos a países como Estados Unidos y se espera una mayor proyección para los años venideros, se cuentan con más de 500 hectáreas de fruta que en su mayoría se vende en el mercado nacional (Instituto Colombiano Agropecuario, 2020). Con lo anterior Green Commerce Colombia indirectamente genera y contribuye con el crecimiento de los productores de fruta fresca en arándanos, ya que por la compra y distribución de los arándanos liofilizados en polvo se genera trabajo en la empresa productora Arándanos Punto Azul SAS y a su vez en las empresas que generan la materia prima, los cultivos, quienes mantiene dentro de sus empleados a los campesinos de diferentes regiones como Cundinamarca y Boyacá.

En conclusión, se pretende apoyar con este emprendimiento una cadena que está conformada por agricultores y que según el Ministerio de Agricultura de Colombia. (2020) en el último trimestre del 2019 apporto en un 2.6% del PIB siendo este un crecimiento importante

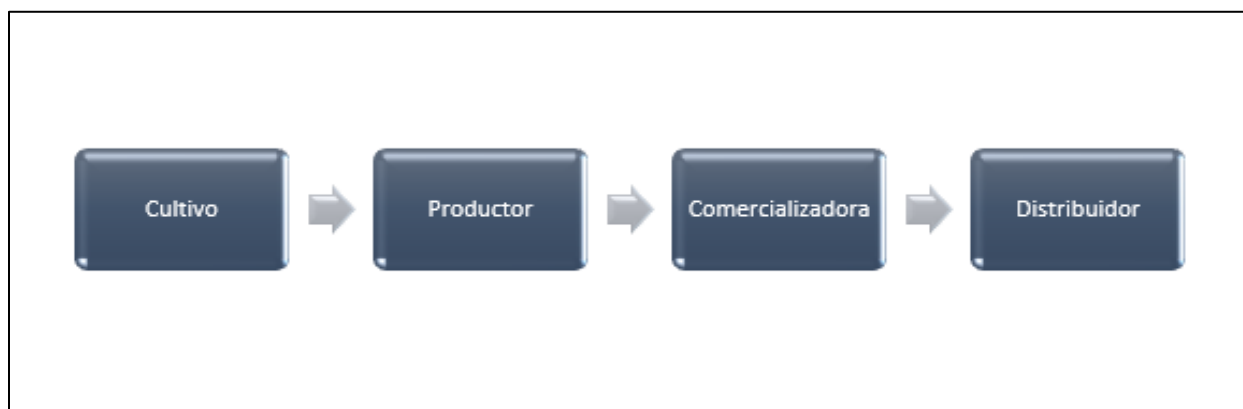


Figura 9. Estructura simplificada de la cadena de empleo. **Fuente.** Elaboración propia

11.2 Impacto en el desarrollo de la comunidad

Este emprendimiento contribuye en la comunidad a través de la comercialización de un producto a base de arándanos azules, frutos encontrados en la agricultura Colombiana que fomenta el crecimiento de comunidades campesinas y empresarios que con sus cultivos no solo van a depender de la venta a nivel nacional para la fruta fresca, y la espera del crecimiento de exportación a diferentes países que actualmente depende de muchos requerimientos legales y fitosanitarios fuera de su alcance inmediato de estos agricultores, sino, convirtiendo todos los beneficios de esta en un producto como el arándano liofilizado en polvo que mantiene todas las características de la fruta y no es perecedero en un tiempo corto como lo es la fruta fresca.

En el momento en el que ingrese al país importaciones de esta fruta que bajen el precio de esta en el mercado y afecten a todos los cultivos en sus precios, permitiendo que mucha de esta fruta se pierda por no saber cómo aprovecharla en otros tipos de comercios, el arándano liofilizado en polvo podrá mantener o nivelar estas etapas y convertir fruta en un subproducto valorado por todos sus beneficios de salud, acompañando a sus cultivos y productores en una constante estabilidad económica.

11.3 Desarrollo humano

El apoyo por parte de Green Commerce Colombia a sus empleados es brindarles herramientas para su desarrollo profesional. Se contemplan capacitaciones, acompañamiento y dirección por parte de las socias (Coaching), comunicación abierta y bonos extralegales por buenos resultados una vez la empresa logre su punto de equilibrio y empiece a generar utilidades. Adicional, flexibilidad en horarios, se medirá por resultados y no por horas trabajadas.

12 Bibliografía

- Adams, B., & Kim, H. (2019). Early Adopters of New Supermarket Products. En B. Adams, & H. Kim, *Early Adopters of New Supermarket Products* (págs. v. 26, iss. 14, pp. 1196-1201). US Bureau of Labor Statistics; Sungkyunkwan University: Applied Economics Letters.
- Advenio. (01 de 02 de 2020). *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas*. Recuperado de <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/#post/0>.
- Agronegocios. (2 septiembre 2019). Colombia busca ubicarse en el top 10 de exportadores de arándano junto a Perú. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-busca-ubicarse-en-el-top-10-de-exportadores-de-arandano-junto-a-peru-2903575>
- Ainia. (01 de 02 de 2020). *Insights en alimentación: Natural, saludable, convenience... y además personalizado*. Recuperado de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/insights-en-alimentacion-natural-saludable-convenience-y-ademas-personalizado/>
- Arándanos Punto Azul. (26 de 09 de 2019). *Arándanos punto azul- Arándanos en toda Colombia*. Recuperado de <https://arandanospuntoazul.com/>.
- Arándanos Punto Azul (2020). *Arándano liofilizado en polvo. Ficha Técnica*. Recuperado de <https://arandanospuntoazul.com/>.
- Banco de la República. (16 de 09 de 2019). *Boletín de indicadores económicos*. Bogotá D.C.: BanRepublica. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>
- Código Sustantivo del Trabajo (1950). Esta edición se trabajó sobre la publicación de la Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950. Bogotá. *Diario Oficial* 27.622, del 7 de

- junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951>. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Creative Group. (05 de 04 de 2020). *Estrategia de precio por descremado... Como y cuando utilizarla?* Recuperado de <https://creativegroup.wordpress.com/2013/12/02/estrategia-de-precio-por-descremado-como-y-cuando-utilizarla/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE. (14 de 09 de 2019). *Nacimientos y Defunciones*. Recuperado de [Dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones)
- Departamento Nacional de Planeación . (05 de 04 de 2020). *Análisis Cadenas Productivas*. Bogotá D.C.: DNP. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Hortofruticola.pdf>
- Dialnet. (16 de 09 de 2019). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Dinero. (14 septiembre 2019). *Las 10 tendencias que marcarán a los consumidores en 2019*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-de-consumo-en-2019-segun-reporte/266658>.
- Dinero. (01 febrero 2020). *Colombia, aún cruda en exportación de alimentos y bebidas*. Obtenido de *¿Cuánto exporta Colombia en alimentos y bebidas?:* <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuanto-exporta-colombia-en-alimentos-y-bebidas/276617>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Madrid: Mc Graw Hill.

- Echeverri, L. M. (2019). Modelo Estratégico de Propuesta de Valor. *Universidad del Rosario*, 1-16.
- Food and Agriculture Organization- FAO. (14 de 09 de 2019). *FAOSTAT*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- Indeed. (04 de 04 de 2020a). *Salarios de Promotor/a en Colombia | Indeed.com*. Obtenido de Co.indeed.com: <https://co.indeed.com/salaries/promotor-Salaries>
- Indeed. (06 de 04 de 2020b). *Salarios de Auxiliar administrativo/a en Colombia | Indeed.com*. Recuperado de <https://co.indeed.com/salaries/auxiliar-administrativo-Salaries>
- Indeed. (18 de 04 de 2020c). *Salarios de Auxiliar administrativo/a contable en Colombia |* Recuperado de <https://co.indeed.com/salaries/auxiliar-administrativo-contable-Salaries>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (05 de 04 de 2020). *Con la exportación de 600 kilos de arándanos a Los Estados Unidos, Boyacá confirma la calidad de su agricultura | MINCIT*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-exportacion-arandanos-estados-unidos>
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura- FAO. (2015). *Plato saludable de la familia Colombia*. Guías alimentarias basadas en alimentos para la población colombiana mayor de dos años. Manual para facilitadores. Bogotá D.C.: ICGF 6 FAO. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/guias_alimentarias_para_poblacion_colombiana_mayor_de_2_anos_.pdf
- Investopedia. (18 de 04 de 2020). *Why Early Adopters Matter*. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/e/early-adopter.asp>

- Jericó, P. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid.: Prentice Hall.
- Kotler , P., & Keller , K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kovesdy, C. P., Furth, S., & Zoccali, C. (2017). Obesidad y enfermedad renal: consecuencias ocultas de la epidemia. *Nefrología*, 37(4)360-369. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/nefrologia/v37n4/0211-6995-nefrologia-37-04-00360.pdf>
- Ley 1258 de 2008 (diciembre 5). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Bogotá D.C. Congreso de Colombia. *Diario Oficial 47.194* del 5 de diciembre de 2006
- Microsoft. (06 de 04 de 2020). *Microsoft 365 Empresa | Microsoft*. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/business#compareProductsRegion>
- Microturbina Pelton. (01 de 02 de 2020). *Energía- Limpia* Recuperado de <https://microturbinapelton.com/services/energia-limpia/>
- Millone, M., Olagnero, G., & Santana, E. (2011). Alimentos funcionales: análisis de la recomendación en la práctica diaria. *Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietista, Diaeta*. March 2011 29(134), 7-15. Recuperado de http://www.scielo.org.ar.ez.urosario.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73372011000100002&lng=en&tlng=en
- Ministerio Agricultura de Colombia. (05 de 04 de 2020). *MinAgricultura resalta aumento del PIB agropecuario del 2.6 en el tercer trimestre*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-resalta-aumento-del-PIB-agropecuario-del-2-6-en-el-tercer-trimestre.aspx>

- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. (2016). El arándano en el Perú y en el mundo. Producción, Comercio y Perspectivas. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis2016?download=10356:estudio-del-arandamo-en-el-peru-y-el-mundo>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (01 de 02 de 2020). *Resolucion-3929-de-2013*. Recuperado de Minsalud.gov.co:
- Martínez-Hague- P. (2016). El Marketing en contexto. Entrevista Orlando Arellano Cueva. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 174-180.
- Moreno Gil, L. (10 de 02 de 2020). Procolombia - Asesora futuros exportadores. (T. I. Camelo Chacon, A. D. Torres Vargas, & M. P. González Urbina, Entrevistadores)
- Nielsen . (2015). Estilos de vida generacionales . *AN UNCOMMON SENSE OF THE CONSUMER*, 1-18.
- Nielsen. (14 septiembre 2019a). *La revolución de los alimentos*. Obtenido de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/report/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>
- Nielsen. (15 septiembre 2019b). *6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes*. Obtenido de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas/>
- Nielsen. (16 septiembre 2019c). *Estudio Global: ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Obtenido de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/report/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente/#>
- Nielsen. (01 febrero 2020a). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. Recuperado de

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

Nielsen . (01 febrero de 2020b). *Comida Saludable: Todo está servido para crecer*. Recuperado de Nielsen.com: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer/>

Nielsen. (23 febrero 2020c). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/press-releases/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>.

Nielsen. (23 febrero 2020d). *La revolución de los alimentos en América Latina: la salud es una prioridad para el consumidor*. Obtenido de Nielsen.com: <https://www.citethisforme.com/es/cite/sources/websiteautociteconfirm>

Organización Mundial de la Salud. - OMS. (23 octubre 2018). *Dieta saludable*. Recuperado de <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Patek, Ph. A. (29 de 03 de 2020). *Patek Philippe | Compañía | Historia*. Recuperado de <https://www.patek.com/es/empresa/historia#1839-1877>

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Resolucion-2674-de-2013. (julio 22 Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. Ministerio de Salud y Protección Social. *Diario Oficial* 48.862 del 25 julio de 2013 Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>).

Resolución 3929 de 2013 (octubre 2). Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de estos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional. Bogotá D.C. Ministerio de Salud y Protección Social. *Diario Oficial* 48.933 del 4 de octubre de 2013. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/Forms/DispForm.aspx?ID=1796>

Seymour, E., Bennink, M., Watts, S., & Bolling, S. (2010). La ingesta total de uva impacta la actividad de PPAR y NF- κ B por la expresión de citoquinas en ratas con disfunción diastólica. *Hypertension*, 55(5), 1179-1185. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2929369/>

Becilacqua, R.(2014). . 7 sorprendentes beneficios de los arándanos que desconocías. Recuperado de <http://www.upsocl.com/verde/7-sorprendentes-beneficios-de-los-arandanos-que-desconocias/>

Anexos

Anexo A.

Formato de Entrevista a profundidad

Archivo en carpeta adjunta

Anexo B.

Modelo de “value proposition canvas

Archivo en carpeta adjunta

Anexo C.**Flujo de caja distribución directa****Archivo en carpeta adjunta**

Anexo D.**Proceso de análisis jerárquico****Archivo en carpeta adjunta**

Anexo E.
Plan Financiero
Archivo en carpeta adjunta