

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA  
QUE PERMITA EL INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE PRODUCTORES  
COLOMBIANOS DE FRUTAS TROPICALES Y CONSUMIDORES ITALIANOS.

SANTIAGO GARCÍA GIRALDO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2022

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA  
QUE PERMITA EL INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE PRODUCTORES  
COLOMBIANOS DE FRUTAS TROPICALES Y CONSUMIDORES ITALIANOS.

SANTIAGO GARCIA GIRALDO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Mgs. Sergio Andrés Palacio Aristizábal

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2022

Nota de aceptación

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

\_\_\_\_\_  
Firma del presidente del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del jurado

## **DEDICATORIA**

A mi familia, docentes y amigos.  
Gracias por todo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por siempre apoyarme, por ser la voz de aliento para salir adelante.

A mis docentes por ser constructores de conocimiento que me permitieron ser lo que soy.

A la universidad, por la educación integral que me ha permitido ser un a mejor persona.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>10</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>11</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>27</b>
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
<b>PLAN DE NEGOCIO VENTURES</b>	<b>28</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>28</b>
IMAGEN CORPORATIVA	35
EQUIPO DE TRABAJO	37
CAPITAL HUMANO DE LA COMPAÑÍA	37
PERFILES DE CARGO	38
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>50</b>
ANÁLISIS DEL ENTORNO DESDE UNA MIRADA MACRO- ECONÓMICA EN COLOMBIA	50
DEMOGRAFÍA	52
ECONOMÍA	53
ANÁLISIS PESTEL	56
<i>Político</i>	60
<i>Económico</i>	61
<i>Social</i>	62
<i>Tecnológico</i>	63
<i>Ambiental</i>	65
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	66
<i>Proveedores: Poder de negociación de los proveedores</i>	67
<i>Clientes: Poder de Negociación de los clientes</i>	69
<i>Productos sustitutos: Amenaza de productos sustitutos</i>	71
<i>Nuevos Entrantes: Amenaza de nuevos entrantes.</i>	73
<i>Rivalidad de las empresas: Nuevas empresas competidoras</i>	75
<b>SISTEMA DE NEGOCIO</b>	<b>77</b>
MISIÓN	85
VISIÓN	86
PRINCIPIOS EMPRESARIALES	86

ANÁLISIS DOFA	87
<b>ANÁLISIS DE RIESGOS</b>	<b>89</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>91</b>
<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>95</b>
INVERSIONES	95
PRESUPUESTO DEL EMPRENDEDOR	96
FINANCIACIÓN	96
INGRESOS	99
COSTOS Y GASTOS	101
PUNTO DE EQUILIBRIO	105
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	107
FLUJO DE CAJA	107
BALANCE GENERAL	110
INDICADORES FINANCIEROS	111
<i>Periodo de recuperación de la inversión – PRI-</i>	<i>111</i>
<i>Costo promedio ponderado de capital – WACC-</i>	<i>112</i>
<i>Tasa interna de retorno –TIR- y Valor presente neto -VPN-</i>	<i>113</i>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>117</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales tendencias de consumo en la Unión Europea.....	16
Figura 2 Compras realizadas on-line al menos una vez durante el 2019 en la Unión Europea.....	17
Figura 3. Proceso de selección idioma en la plataforma Tropicalfruit.....	30
Figura 4. Ejemplo del perfil del proveedor .....	31
Figura 5. Ejemplo del perfil del comprador .....	33
Figura 6. Selección del tipo de proceso que desea realizar, inicio de sesión y búsqueda de producto.....	34
Figura 7. Logo Tropicalfruit.....	36
Figura 8.Organigrama Tropicalfruit .....	38
Figura }9. Mapa de Colombia con la división departamental.....	51
Figura 10. Censo poblacional en Colombia con la comparación del año 2005 y 2018.....	52
Figura 11. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	67



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Principales indicadores demográficos de Italia .....	14
Tabla 2. Balance comercial entre Colombia e Italia.....	19
Tabla 3. Exportadores colombianos de frutas y verduras a Italia.....	21
Tabla 4. Productores de frutas y verduras no incluidos en Plataformas Procolombia .....	22
Tabla 5. Perfil del cargo para el CEO de la compañía: Gerente General .....	39
Tabla 6. Perfil del cargo programador de software .....	41
Tabla 7. Perfil del cargo del negociador internacional .....	42
Tabla 8. Perfil del cargo asesor jurídico .....	44
Tabla 9. Perfil del cargo asesor contable .....	46
Tabla 10. Perfil del cargo asesor agroindustrial .....	48
Tabla 11. Evolución del producto interno bruto colombiano en los últimos 20 años .....	54
Tabla 12. Análisis PESTEL.....	56
Tabla 13. Competidores de la compañía .....	73
Tabla 14. Actividades de la compañía.....	78
Tabla 16. Análisis de riesgos .....	90
Tabla 17. Plan de Implementación .....	93
Tabla 22. Ingresos .....	100
Tabla 31. Flujo e Caja .....	108

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado se fundamenta en la creación de una plataforma digital, la cual se basa en generar encuentros comerciales de compradores y vendedores de frutas y verduras tropicales, teniendo el fin de ampliar los canales de comercialización de los productores colombianos, de igual manera atribuyendo al desarrollo de las diferentes regiones del territorio nacional e impulsando así el sector agro, de esta manera se desarrolla según el manual para la elaboración de planes de negocio VENTURES.

Abordando diversos temas como lo son, el producto o servicio, el equipo de trabajo, plan de mercado, sistema de negocio, análisis de riesgos, plan de implementación y plan financiero, en cada uno de estos apartados se busca darle una finalidad objetiva a la compañía de manera lógica, logrando así determinar la viabilidad de la misma.

El servicio que la compañía quiere prestar y así mismo las necesidades de los clientes que se buscan satisfacer, de qué manera se ofrece el producto, cuáles son los aspectos que lo hacen ser innovador, dando así un bosquejo general de que es y cómo se desarrolla la compañía.

Se ahondará en aspectos como el equipo de trabajo y cuantos cargos tendrá inicialmente la propuesta de valor y a su vez cómo será la estructura organizacional de la misma a su vez teniendo en cuenta el capital humano de la misma.

De otro lado, el plan de mercado es uno de los puntos más importantes para el desarrollo del plan de negocio ya que en este se busca establecer cuál sería el nicho de mercado y como penetrar el mismo; es por esto que se usan diferentes análisis como lo son el PESTEL, las cinco fuerzas competitivas de Porter, a su vez dando una mirada al marketing con ayuda de Philip Kotler.

Por su parte en el módulo sistema de negocio se busca establecer de una manera concreta en que consiste el sistema de negocio dando así un enfoque de la misma aclarando las funciones de la compañía y como están estructuradas, cuáles son los valores y normas con las que cuenta la cultura organizacional de la misma y cuáles serían los aliados estratégicos de la misma.

En el ítem análisis de riesgos del plan de negocio se busca establecer cuáles son riesgos internos y externos con los que cuenta la compañía así mismo de estos cuales se pueden

evitar y como se procedería en caso de que uno de estos riesgos se hiciera presentes en la compañía.

En el plan de implementación se explica y se busca establecer las fechas y los encargados de las actividades iniciales de la compañía, así mismo establecer los costos de estas actividades iniciales y cruciales para la puesta en marcha del mismo.

Finalmente, pero no lo menos importante, se presenta el plan financiero; con este se busca establecer la viabilidad financiera del proyecto adicionalmente las necesidades del capital para la puesta en marcha del mismo logrando así determinar la mejor estructura de financiamiento para la compañía y logrando determinar la rentabilidad del proyecto.

## **ANTECEDENTES**

El tema del abastecimiento de productos agrícolas desde tiempos remotos ha sido una preocupación fundamental del ser humano. Sin embargo, hasta el momento no se han presentado dificultades relacionadas con la producción de alimentos en el mundo, pues “a pesar de que la población global se duplicó durante las últimas cuatro décadas, la producción de alimentos ha sido suficiente, al grado de que se ha producido un incremento gradual en el promedio de ingesta de alimentos per cápita” (FAO, 2010)

Es por esto, que los diferentes países impulsan estrategias para mantener buenos niveles de disponibilidad de alimentos, ya que no todos los suelos son aptos para todo tipo

de cultivos y cada vez la demanda es mayor, lo cual obliga a que se presente el intercambio comercial entre países con el fin de tener una oferta que logre abastecer las necesidades de la población.

Siendo la Unión Europea con un PIB de 16.4 billones de euros al 2019 uno de los referentes comerciales más importantes del mundo junto con Estados Unidos y China, incluso este continente ostentó el galardón del más exportador e importador hasta el 2016 donde contaba con un 15.6% de las importaciones y exportaciones a nivel mundial; es válido aclarar que este continente tan solo cuenta con el 6.9% de la población total y aún sigue manteniendo el mismo porcentaje de consumo mencionado anteriormente (Union Europea, N.D).

En consecuencia, en Europa, se encuentra qué, el continente “posee unos sistemas de producción agrícola modernos y un suelo adecuado para la agricultura” (Agencia Europea del Medio Ambiente, 2014) por lo que produce una gran variedad de productos, no obstante hay frutas y verduras que son importadas desde países latinoamericanos, como es el caso de la Piña, Gulupa, Uchuva, Granadilla, Banano, entre otras frutas exóticas que llegan provenientes de Colombia<sup>1</sup> y que para 2018 logró “un pedido de más de 210 millones de euros que fue hecho por más de 70 empresas europeas de los países como: Holanda, Italia, Alemania, Francia y España” (Dinero, 2018).

---

<sup>1</sup> Según La republica (ND), la exportación de frutas de Colombia al año 2019 llegaron a 80.3 millones de dólares, 7% más que en el año anterior; además, las exportaciones de origen agrícola tuvieron un crecimiento de 3.2% teniendo como destino 37 países, liderando la lista Países bajos, Alemania, Bélgica y Reino unido, todo esto respaldado en las cifras del DANE. Los departamentos con mayor participación fueron Antioquia con 65.28%, Magdalena con 21.97%, Cundinamarca con 3.57% y por último Bogotá con 3.22%.

Lo anterior, se presenta como consecuencia del aumento de consumo de estos alimentos en el continente europeo, destacándose la situación presentada en Italia donde, acorde a Fructidor (2019) el consumo de frutas y verduras ha aumentado en casi mil millones de kilos en la última década, con un récord de 8.7 mil millones de kilos comprados en 2018, explicado esto a razón de los hábitos de consumo y la tendencia hacia el consumo de productos saludables.

Y es que no es gratis para Italia, pues es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen del PIB per cápita, pues para el 2020 fue de 27.500 Euros lo que hace que se encuentre ubicado en el puesto 32 de los 196 países del ranking del PIB per cápita; de esta manera la Unión Europea indica que los italianos tienen una buena calidad de vida, además de que se encuentran en el puesto 51 de 190 de los países que conforman el *Ranking Doing Bussines* el cual se encarga de categorizar según la facilidad para la comercialización (Datosmacro, N.D).

Dicho lo anterior,

La estructura económica de Italia es la propia de una economía desarrollada en estado de madurez, con un sector terciario preponderante, un importante tejido industrial, y un sector primario modesto. La economía italiana está impulsada en mayor medida por la manufactura de productos de alta calidad, producidos por pequeñas y medianas empresas, siendo muchas de ellas de propiedad familiar. Italia también tiene una considerable economía subterránea, que según estimaciones representa incluso el 17% del PIB. Estas actividades son más comunes en los sectores de agricultura, construcción y servicios.

Con una población de más de 62 millones de habitantes y una tasa de crecimiento que llega al 0,11%, Italia se convierte en una república próspera y estable, los principales indicadores sociales de la república italiana, se pueden observar en la tabla a continuación.

**Tabla 1** Principales indicadores demográficos de Italia

Principales indicadores sociales de Italia (2020)*	
<b>Población</b>	62.402.659 habitantes
<b>Densidad poblacional</b>	207 habitantes por km <sup>2</sup>
<b>Tasa de crecimiento de la población</b>	0,11%
<b>Esperanza de vida al nacer</b>	Total: 82,5 años
	Mujeres: 85,3 años
	Hombres: 79,8 años
<b>Tasa de natalidad</b>	1,47 nacimientos por cada 1.000 habitantes
<b>Tasa de fertilidad</b>	1,14 hijos nacidos por mujer
<b>Gasto en educación</b>	3,8% del PIB (2016)
<b>Idioma</b>	Italiano

Nota. Datos tomados de Perfil Económico y Comercial - Republica de Italia (2020).

Además de los datos soportados en la tabla anterior se enmarca que los italianos después de la crisis económica mutaron sus comportamientos en el mercado empezando a realizar consultas de precios en diferentes blogs o en los mismos sitios web de las compañías donde indagan precios, ofertas y si los productos aún son válidos antes de realizar sus compras; pese a este nuevo comportamiento, los italianos siguen conservando su ideología de vivir la buena vida; sin embargo, un estudio realizado por *Nilsen Sights*, empresa líder en información de marketing revela que los italianos no les importa realizar un gasto más elevado de hasta el 9% por la compra de un producto cuya compañía tenga políticas de ética, responsabilidad social, además de que tengan una buena campaña de mercadeo y sean amigables con el ambiente (Central America Data, 2021).

Según Erasso (2019) los italianos alcanzaron cifras récord en el consumo de frutas, ya que desde el 2017 Italia obtuvo un incremento del 4% para un total de 1.3 millones de toneladas, pero para el 2018 esta cifra aumento hasta 8.7 millones de toneladas, este aumento es atribuido a los cambios de consumo de los jóvenes mayormente, ya que se encuentran más interesados en tener unos hábitos de consumo saludables, principalmente consumiendo *smoothies* o jugo de frutas hechos en casa o en lugares comerciales.

### **Nuevas dinámicas para los intercambios comerciales**

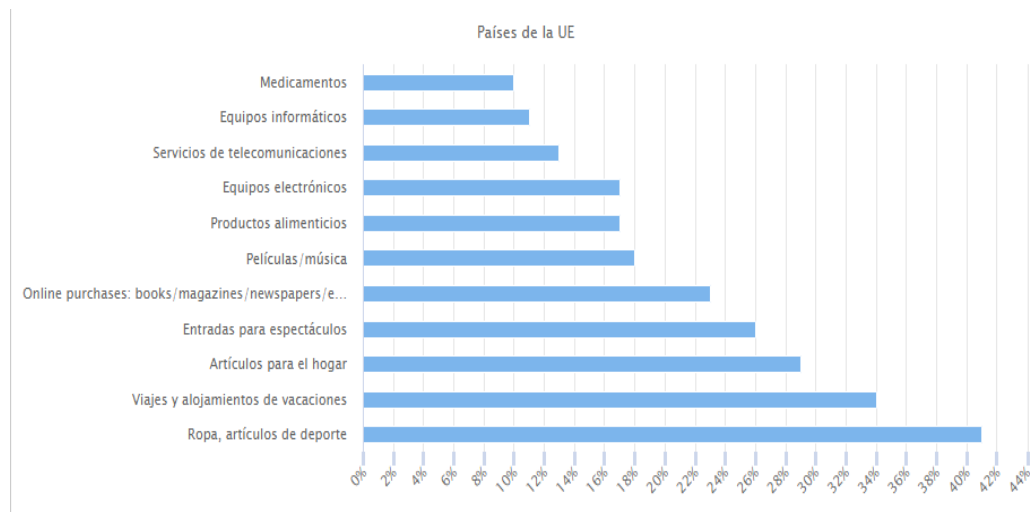
Dadas las consecuencias de la contingencia sanitaria por el covid-19 a nivel mundial el mercado se ha visto obligado a volcarse a las compras *on-line* como una fuente principal para los intercambios comerciales, mostrando niveles de incremento a nivel global, dado que la actual situación obliga a los consumidores a realizar sus compras desde casa. “Un estudio de la escuela de negocios *EAE*, que recoge datos de *Digital Market Outlook*, pronosticaba para el año 2020 un crecimiento de las ventas del 12% –al pasar de los 18.193 millones a los 20.451 millones– un ritmo similar al del 2019.” (La Vanguardia, 2020).

El e-commerce, más que una tendencia, es hoy una necesidad para los empresarios que buscan mayores exportaciones en la próxima década. Así concluyó el panel ‘La tecnología como herramienta de más negocios’ que se llevó a cabo en la Macrorrueda de Negocios Bicentenario de ProColombia, (Procolombia, 2019)

En este contexto, las compras electrónicas en la Unión Europea tienen muy buena acogida por los habitantes; además, el continente ha venido mostrando aumentos significativos entre los jóvenes mayoritariamente, aunque en los adultos también,

demostrando el éxito y el potencial del *e-commerce* en dicha región. En la siguiente grafica se puede apreciar los mercados que más aumento han tenido en consumo de productos y servicios en el continente europeo. (Union Europea, N.D)

**Figura 1.** Principales tendencias de consumo en la Unión Europea



Nota: Datos tomados del sitio web de la Unión Europea (2021)

En la anterior grafica se logra evidenciar que los europeos habitualmente realizan más compras en artículos de deporte o ropa, esto, se da ya que países como Francia, Alemania, Reino Unido e Italia son de los países que mayormente consumen estos artículos a nivel mundial; además, de que estos países no solo realizan compras de dichos artículos si no también son fabricantes. Sin mencionar que en Italia se encuentra la capital mundial de la moda. (Modaes, 2010)



A pesar de que el consumo de alimentos en Europa no sea el más significativo, comparado con productos de otras ramas económicas, según la gráfica 1, ha venido en aumento, así lo sugiere la Organización Mundial de la Salud al expresar que,

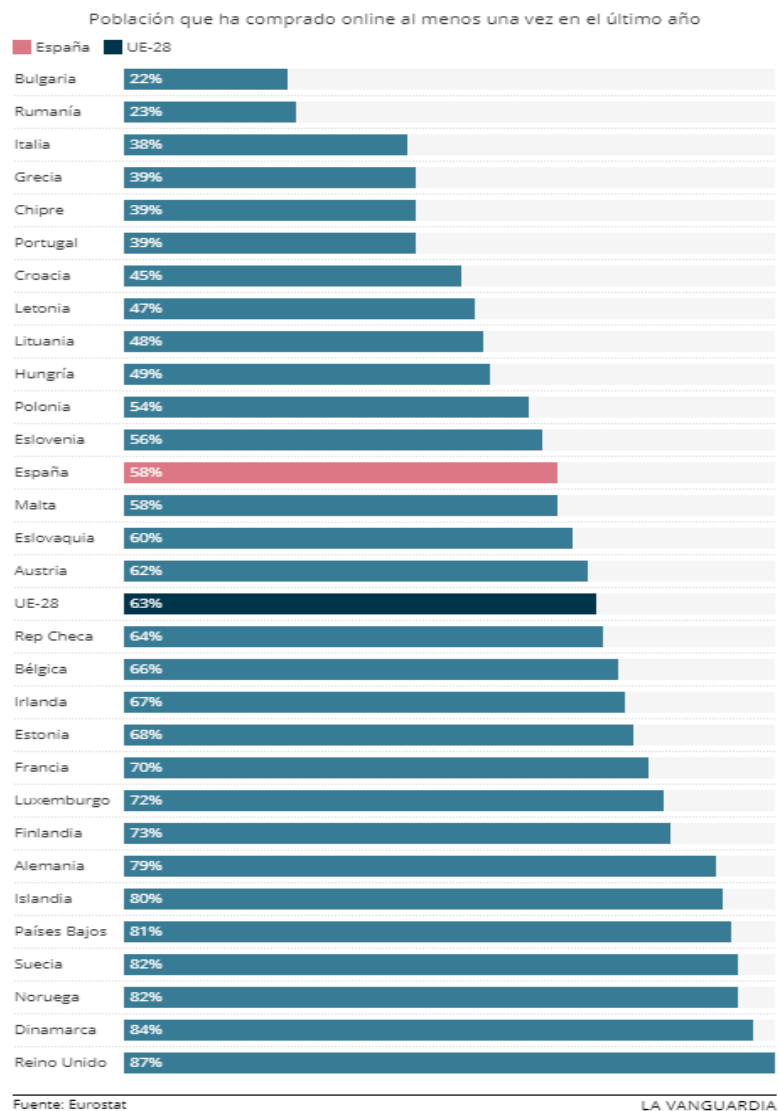
Los establecimientos públicos, como las escuelas, las guarderías, las residencias de ancianos, los hospitales, los centros penitenciarios y los comedores de los establecimientos públicos pueden ser fundamentales para que todos comamos alimentos saludables y para prevenir así los 8 millones de defunciones que se registran cada año a causa de la alimentación insalubre.

Desde el nacimiento hasta el final de nuestra vida, es fundamental alimentarse de forma saludable para prevenir todas las formas de malnutrición y afecciones como la diabetes, el cáncer y otras enfermedades no transmisibles. El nuevo marco permitirá que los gobiernos elaboren, apliquen, supervisen y evalúen políticas públicas de adquisición de alimentos y de servicios de restauración coherentes con los principios básicos de la alimentación saludable establecidos en las recomendaciones de la OMS: (Organización Mundial de la Salud, 2021)

De otro lado, dicho lo anterior y en concordancia con lo expresado hasta aquí, en la siguiente tabla se puede observar cómo se han comportado los países europeos en compras en línea. La gráfica está dada en términos de las personas que han consumido al menos una vez cualquier tipo de producto por medio de alguna plataforma *on-line* durante el año 2019.

**Figura 2** Compras realizadas on-line al menos una vez durante el 2019 en la Unión Europea.

## Compras online



Nota: información extraída de la Vanguardia (2020)

Siendo Reino Unido, Dinamarca y Noruega los países con mayor consumo de productos y servicios a través de plataformas en línea, se puede evidenciar que más de la mitad de los países del continente están por encima del 50% en relación al consumo *on line*.

A pesar de que Italia es el tercer país con menos compras realizadas en plataformas *on-line*, se ha demostrado que ha venido en aumento por los cambios en los hábitos de

consumo dentro de la población, esto, principalmente, después de la crisis económica que vivieron los italianos en donde estos prefieren revisar la información en las diferentes plataformas e incluso revisar por descuentos o cupones (Central America Data, 2021).

Italia cada vez se abre más al mundo y Latinoamérica no ha sido ajeno a estas oportunidades,

Las relaciones políticas entre Italia y Latinoamérica se han intensificado mucho en los últimos años, muestra de ello son las múltiples representaciones diplomáticas existentes en la actualidad. Según datos del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Cooperación de Italia, hoy en Latinoamérica existen 19 Embajadas italianas en países de Latinoamérica y el Caribe, 36 Oficinas Consulares y Consulados y 11 institutos de cultura. En cuanto a las relaciones económicas y comerciales entre Italia y los países de Latinoamérica, se debe destacar que Italia es una de las economías más grandes del mundo y la actividad productiva y tecnológica italiana presenta altos índices de complementariedad con las economías latinoamericanas (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, N.D)

En consecuencia, la cancillería italiana en Colombia decidió dar creación a la plataforma *NEXUS* para ayudar a los italianos que deseen realizar labores comerciales en el exterior, en donde estos pueden solicitar información de carácter comercial y legislativo, (Ambasciata d'Italia Bogota, 2020).

En concordancia, se logra evidenciar que las relaciones comerciales colombo-italianas vienen mostrando un mejoramiento paulatino en la última década.

**Tabla 2.** *Balance comercial entre Colombia e Italia*

Anno	Esportazioni della Colombia verso l'Italia	Importazioni della Colombia dall'Italia	Totale Scambio	Saldo bilancia commerciale	Variazione % Totale dello Scambio
2009	451,39	511,30	962,69	-59,91	-1,84%
2010	527,12	609,49	1136,61	-82,37	18,07%
2011	744,75	753,23	1497,98	-8,48	31,79%
2012	468,08	915,26	1383,34	-447,18	-7,65%
2013	464,74	963,97	1428,71	-499,23	3,28%
2014	962	937,97	1899,97	24,03	33,00%
2015	490,37	786,60	1276,97	-296,23	-32,79%
2016	439,12	729,12	1168,24	-290	-8,51%
2017	480,64	720,98	1201,62	-240,34	2,86%
2018	441,53	791,30	1232,83	-349,77	2,60%
2019	776,28	786,29	1562,57	-10,01	26,75%
Total	6246,02	8505,51	14751,53	-2259,49	62,31%

Nota: tabla del balance comercial entre Colombia e Italia según la embajada de Italia en Bogotá

Al analizar la balanza comercial entre Colombia e Italia, suministrada por la embajada italiana en Bogotá, se logra evidenciar que es negativa para Colombia, sin embargo, en 2014 la balanza comercial se encontró a favor para Colombia, a pesar de esto la exportaciones se encuentran en un aumento paulatino ya que en 2019 se presentó un aumento de 334.7 de millones de FOB en USD de las exportaciones puesto que en el 2018 se contó con 441.5 millones de FOB en USD a 776.2 en el 2019 siendo este un incremento del 75.8% respecto al año inmediatamente anterior. (Camera di Comercio Italia per la Colombia, N.D)

De igual manera los principales sectores con relaciones comerciales en Italia son la minería ligera, la agricultura y otros en materia de materiales por lo que se logra evidenciar

que las exportaciones de Colombia a Italia no representan un alto nivel de diversificación. (Camera di Comercio Italia per la Colombia, N.D)

En el caso de las exportaciones de Colombia a Italia, entre 2009 y 2019 presentó un menor nivel de diversificación en comparación con las importaciones de Italia. 93% de las exportaciones de esta década se concentraron en 5 principales sectores mientras que el 7% restante involucró a otros 34 sectores. Mientras que en Colombia las industrias extractivas, junto con los productos agrícolas, representan 62% de las exportaciones realizadas a Italia (Camera di Comercio Italia per la Colombia, N.D)

Es por esto que Procolombia dio creación a su plataforma B2B para ayudar a los productores colombianos a realizar un comercio más seguro tanto para el comprador como para el proveedor, así mismo (Procolombia, 2019), el programa **Colombia a un Clic** busca apoyar y acelerar el proceso de crecimiento de las empresas por medio del comercio electrónico transfronterizo. En este espacio podrán conocer las empresas colombianas que por medio de sus comercios electrónicos propios hacer *crossborder*.

En la siguiente tabla se puede observar cuales son los proveedores adscritos a la plataforma creada por el gobierno colombiano que cuentan con exportaciones a Italia y cada una con sus productos.

**Tabla 3.** *Exportadores colombianos de frutas y verduras a Italia*

COMPAÑIA	PRODUCTO	SERIFICACION	PAGINA WEB
FRUIT EXPORT COLOMBIAS SAS	AGUACATE HASS	NO	<a href="http://www.frutexco.com/">http://www.frutexco.com/</a>
	MANGOSTINO	NO	
NOVACAMPO SAS	UCHUVA	NO	<a href="https://www.novacampo.com/">https://www.novacampo.com/</a>
	GULUPA	NO	
ORO VERDE HASS SAS	AGUACATE HASS	SI	<a href="http://www.overtimehass.com/">http://www.overtimehass.com/</a>
NATURAL FRUITS SAS	LIMON TAHITI	SI	<a href="http://www.naturaliafruits.com/">http://www.naturaliafruits.com/</a>

Nota: tabla de los exportadores de frutas de Colombia hacia Italia según ProColombina (2021)

Se logra evidenciar que la plataforma existente para la comercialización de productos agrícolas a Italia aun cuenta con carencia de proveedores por lo cual impide una amplia variación de los productos en esta región, sin embargo, los proveedores cuentan con una buena estructura de negociación ya que se pueden comunicar por vía telefónica o por medio de sus páginas web, siendo dirigidos a estas por medio de las plataformas que Procolombia tiene a disposición; además, el 50% de los proveedores de la plataforma cuentan con sus productos certificados, lo cual le genera valor agregado a sus propuestas de valor. De otro lado, se encontró más proveedores que no hacen uso o no están incluidos dentro de las plataformas de Procolombia y que cuentan con una forma de negociación más tradicional ya que únicamente el contacto es por vía telefónica y no todos cuentan con una página web para realizar el contacto proveedor-consumidor.

**Tabla 4.** *Productores de frutas y verduras no incluidos en Plataformas Procolombia*

EXPORTADORAS COLOMBIA				
	NOMBRE	CONTACTO	PAGINA	UBICACIÓN
1	Geproticolsa	311 4065069	<a href="http://www.proticolsa.com.co">www.proticolsa.com.co</a>	BARRANQUILLA
2	Fruti Paisa	42384022	<a href="https://www.facebook.com/frutypaisa/">www.facebook.com/frutypaisa/</a>	MEDELLIN
3	CENTRO COMERCIAL EL PROGRESO	6 3320606	<a href="http://www.centrocomercialelprogreso.com/">http://www.centrocomercialelprogreso.com/</a>	DOS QUEBRADAS
4	CAYENA FRUTOS DESHIDRATADOS	3115443088	<a href="http://www.cayenafd.co">www.cayenafd.co</a>	BOGOTA
5	TIENDA DE FRUTAS Y BARRA DE JUGOS	3218522091	N/A	PASTO
6	FRUTAS Y VERDURAS	23239548	N/A	CALI
7	LA PLACITA YAGUAREÑA	3015519996	N/A	YAGUARA-HUILA
8	MAMBO	56625545	<a href="http://www.mambo.com.co">www.mambo.com.co</a>	CARTEAGENA
9	ALIMENTOS NARANJA VERDE	3218527363	<a href="http://www.naranjaverde.com">www.naranjaverde.com</a>	BOGOTA
10	FRUTI REYES	12530120	<a href="http://www.frutireyes.com">www.frutireyes.com</a>	BOGOTA

Nota: tabla de productores de frutas y verduras en Colombia. Construcción propia con información recolectada según la categoría exportadores en la paginas amarillas (2020)

Es claro tener en cuenta que son demasiadas las ventajas que trae el comercio electrónico, como lo son la reducción de costos, un mayor alcance del público objetivo y una disponibilidad total, entre otras, teniendo en cuenta que estas ventajas son para los proveedores como para los compradores (Procolombia, 2019).

Teniendo en cuenta el crecimiento lento y paulatino que ha mostrado el mercado italiano para la realización de las compras en línea, como se evidencia en el estudio previamente realizado, esto se convierte en una oportunidad atractiva para el plan de negocio; adicionalmente, el cambio de los hábitos alimenticios hacia un estilo de vida más saludable, ha generado el incremento del consumo de frutas y verduras en Europa y en Italia, por lo tanto, estos factores generan una oportunidad de negocio para la compañía Tropicalfruit.

Aun así, el mercado cuenta con pocas plataformas para la comercialización de dichos productos alimenticios lo que genera una puerta de entrada fácil para la compañía y poder atacar así el nicho de mercado italiano teniendo una penetración efectiva no solo en Italia sino también en el mercado colombiano generando con la compañía más oportunidades de negociación para los productores colombianos.

Se evidencia entonces, que la presente propuesta de valor, cuenta con unos antecedentes que propician un escenario futuro favorable que permitirá el desarrollo, introducción y penetración en el mercado de la propuesta de valor TropicalFruit ya que se evidencia que desde los factores sociales, económicos y de mercado actualmente existentes y previamente analizados en estos antecedentes, en el mercado tanto colombiano como italiano, existen factores que se convierten en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años, se ha visto incrementado el consumo de frutas y verduras en el mundo como respuesta a las tendencias por un estilo de vida saludable. Es así, como en países como Italia se evidencia un aumento en el consumo de frutas y verduras, siendo el país con mayor consumo de frutas de carácter de exportación en 2017 con 1.3 millones de toneladas, lo que muestra un incremento del 4% al mismo periodo del año en el 2016, y también la cifra más alta registrada en más de dos décadas. (Rodríguez, 2019)

Así mismo se ha evidenciado que hay insuficientes plataformas que faciliten el encuentro entre los productores colombianos y los consumidores italianos para favorecer el intercambio comercial, es por esto que se genera poca diversificación de los productos en Italia, es claro que no se está realizando un aprovechamiento de la situación dado que el mercado se ha volcado al aumento en los últimos años; de igual forma, los productores colombianos no aprovechan la situación por las múltiples exigencias para la exportación de sus productos agrícolas a Italia.



Como se ha dicho en los antecedentes del presente trabajo, esta situación indica, que las frutas y verduras cada vez son más acogidas entre la comunidad europea, lo cual se ve afectado por la situación que se presenta a nivel mundial con respecto a la disminución de cultivos y el desinterés de las personas jóvenes por las labores agrícolas, incidiendo directamente en una menor producción de este tipo de alimentos. Así, en Colombia se cuenta con las plataformas suministradas por Procolombina y para el caso italiano, Nexus, esto demuestra que Colombia aún no se encuentra a la vanguardia de las nuevas dinámicas que exige el siglo XXI. Lo anterior repercute en una disminución de la competitividad con otros países de la región.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo introducir en el mercado una plataforma en línea que facilite el encuentro entre proveedores colombianos y consumidores italianos para fortalecer intercambios comerciales de frutas y hortalizas típicas de Colombia?

### **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, las personas se están preocupando por tener hábitos de vida más saludables entre ellos una sana alimentación, que aparte de mantener estable su salud, aporte al bienestar emocional. Diferentes entidades a nivel mundial han hecho énfasis en la importancia de aumentar el consumo de frutas y verduras, tal como lo expresa la

Organización Mundial de la Salud: “Llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como diferentes enfermedades no transmisibles y trastornos” (OMS, 2018)

Por esta razón, entre los diferentes países se han firmado acuerdos para permitir un intercambio más fácil de productos agrícolas, con lo cual, países como Colombia se han visto beneficiados con el incremento de las exportaciones, principalmente de productos exóticos que no se consiguen con facilidad en otros países. Se dice que, para el primer trimestre de 2019, “el comercio entre Colombia y la Unión Europea (UE) creció un 8,1% frente al mismo periodo del 2018, teniendo como protagonista al sector agrícola” (Portafolio, 2019). Estos resultados son la consecuencia de las políticas implementadas para el apoyo al agricultor colombiano, con programas como el Acuerdo Comercial para el Campo y la implementación de inversiones extranjeras como el “Fondo Europeo para la Paz, creado tras la firma del acuerdo entre el Gobierno y la guerrilla de las FARC el 24 de noviembre de 2016, que cuenta con un presupuesto de 135 millones de dólares y abarca 73 municipios de 16 departamentos colombianos” (Portafolio, 2019)

Por lo tanto, tener una plataforma online especializada en la comercialización de productos agrícolas resulta de gran beneficio. Entre las principales ventajas que brinda este modelo de comercialización se encuentran: una comunicación más cercana entre consumidor y proveedor, confianza, diferentes métodos de pago, además de que se generara un acompañamiento por arte de la plataforma para poder cumplir los estándares de calidad de los productos agrícolas.

El comercio electrónico cada vez cobra más importancia en el mundo, y es así como lo evidencia Netcomm para el caso de Italia:

En este sentido, Netcomm apunta que el impulso del comercio electrónico en Italia no se debe tanto a la débil recuperación económica, sino a un cambio en la actitud de los consumidores, que muestran cada vez más inclinación hacia este canal. “Los compradores on-line han aumentado un 26% entre 2014 y 2016, pero el crecimiento en valor de las transacciones ha sido aún mayor”, explicó el director del consorcio, Roberto Liscia” (ICEX, 2017)

Es por esto que se decide dar creación a una plataforma para el encuentro entre proveedores colombianos y consumidores italianos de frutas y verduras para facilitar la comercialización de estos productos. Una plataforma cuyo propósito principal es facilitar el encuentro entre estos dos actores de la cadena de valor y facilitar sus procesos comerciales, que a la larga trae beneficios no solo a ellos, sino a las economías de ambos países. Con esta plataforma se espera, entre varios, contar con un sistema de información actualizado, confiable y oportuno con requisitos y regulaciones para los intercambios entre los dos países, salas de ventas, publicidad de los productos y sus productores, procesos de capacitación y acompañamiento para la certificación y estándares internacionales, acceso a base de datos de productores colombianos y consumidores italianos, ruedas de negocios, entre otras más.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de negocio para la introducción de una plataforma en línea para el encuentro entre productores colombianos y consumidores italianos de frutas y verduras.

### **Objetivos específicos**

- Analizar antecedentes de las relaciones comerciales de frutas y verduras colombo-italianos.
- Construir el plan de negocio Ventures con cada uno de sus módulos para una plataforma en línea para el encuentro entre productores colombianos y consumidores italianos de frutas y verduras
- Analizar la factibilidad del plan de negocios con respecto a las necesidades y expectativas del mercado actual.

## **PLAN DE NEGOCIO VENTURES**

Este es un manual el cual fue creado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia con el cual se busca ayudar a los emprendedores del territorio a desarrollar un modelo de negocio eficiente y capaz de establecer procesos adecuados dentro del mismo, generando una mayor probabilidad de perdurar en el tiempo; así mismo, ayuda a ver la viabilidad económica del proyecto para lograr y determinar si es posible la puesta en marcha o no de una propuesta de valor.

## **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO**

Tropicalfruit es una plataforma online que permite el encuentro entre productores de frutas tropicales colombianas y consumidores de las mismas en el mercado italiano. A través de la plataforma Tropicalfruit, se generan conexiones estratégicas entre estos dos actores del mercado. Dicho esto, la plataforma permitirá:

- Conocer la base de datos de productores colombianos de frutas tropicales como piña, gulupa, maracuyá, guayaba, tamarindo, aguacate y uchuva.
- Conocer la base de datos de clientes y consumidores italianos, tales como grandes superficies, pequeños mercados y diferentes personas jurídicas italianas con necesidad de demanda de frutas tropicales colombianas.
- Conectar productores y consumidores con igual o similar necesidad de relación comercial.
- Capacitación y asesoría a los productores colombianos en temas agro y fitosanitarios, como también de certificación de normas internacionales.
- Asesorías comerciales para los clientes y productores para el fortalecimiento de las relaciones comerciales colombo-italianas que permitan el acercamiento y el mejoramiento de la confianza.
- Fortalecimiento y agremiación de los pequeños productores colombianos para las exportaciones de frutas tropicales hacia el mercado italiano.
- Valorar y puntuar proveedores y compradores según la experiencia comercial de mercado realizada.
- Acompañamiento y asesoría para realizar y materializar intercambios comerciales entre los usuarios de la plataforma.
- Servicio de encrypt y seguridad de datos

- Sistema de alertas y notificaciones al momento que una de las partes se encuentre interesada en empezar un proceso comercial
- Servicio de membership, las personas que lo obtengan tendrían prioridad en el servicio de atención al usuario en caso de una reclamación, agilidad en el acompañamiento de la negociación por medio de la compañía, prioridad en el momento de solicitar acompañamiento legislativo y agroindustrial.

Por medio de la plataforma comercial se busca dar soluciones a los problemas existentes actuales en cuanto a las pocas plataformas para el encuentro y la comercialización de los productos provenientes del trópico.

La plataforma *Tropicalfriut* será amigable con los usuarios. Como valor diferencial, ésta tendrá la posibilidad de seleccionar el idioma que el usuario desee, en su inicio contará con tres diferentes lenguas: español, italiano e inglés. De esta manera, indiferente si el usuario es origen italiano, colombiano u otra nacionalidad, podrá tener un mejor desempeño e interacción dentro de la plataforma. Cabe resaltar que las traducciones de los contenidos serán realizadas por traductores internacionales y certificados para garantizar la calidad y entendimiento de la información.

En el siguiente link se puede evidenciar un prototipo que se presenta a modo de ejemplo de la propuesta de la plataforma Tropicalfruit:

<https://santiagogarciag97.wixsite.com/my-site>

**Figura 3.** *Proceso de selección idioma en la plataforma Tropicalfruit*



NOTA: Prototipo de la plataforma de *Tropicalfruit*, elaboración propia

Después de que el usuario haga selección de su idioma de preferencia, será redirigido a la selección del proceso que desee realizar siendo: comprador o proveedor; si el usuario selecciona proveedor se le pedirá de inmediato usuario y contraseña para poder ingresar a su perfil y realizar los procesos de creación y/o actualización de su perfil, el cual, posterior a este le permitirá conocer los perfiles y necesidades de los compradores, como también hacer las conexiones comerciales con estos.

A continuación, se puede evidenciar el perfil del proveedor una vez este esté completo:

**Figura 4.** Ejemplo del perfil del proveedor



Representante legal:  
Pedro Valencia  
NIT: 1234567895

FRUTAS DEL CAMPO SAS

**PRODUCTO**

El cultivo cumple con las regulaciones del manual técnico de cultivo de uchuva, bajo buenas prácticas agrícolas creado por el SENA, además de que cumple con todas las técnicas y medidas fitosanitarias interpuestas por el ICA logrando obtener productos de primera calidad ofertar a los clientes

**comenzar proceso de comercialización**

puntuación:4.3



NOTA: elaboración propia del prototipo del perfil del proveedor

Si el usuario selecciona comprador será redirigido a una barra de búsqueda en la cual podrá ingresar el nombre del producto que está buscando y se le desplegarán los proveedores existentes del mismo adscritos a la plataforma, seguido de este cuando el usuario seleccione el proveedor con el que desea entablar un proceso de compra se le pedirá usuario y contraseña, en caso tal de que no tenga cuenta se le pedirá la creación de la



misma. Esto, con la finalidad de que el proveedor identifique quien es el comprador que le está contactando.

**Figura 5.** *Ejemplo del perfil del comprador*



ORTOFRUTTA

Representante legal:  
Andrea Beltra  
NIT: 1234567895

Orta fruta busca siempre estar del lado del productor es por esto que en Italia no solo compramos productos si no tambien nos encargamos de trabajar de la mano de los productores generando una relacion de confianza y generando de esta manera productos de alta calidad

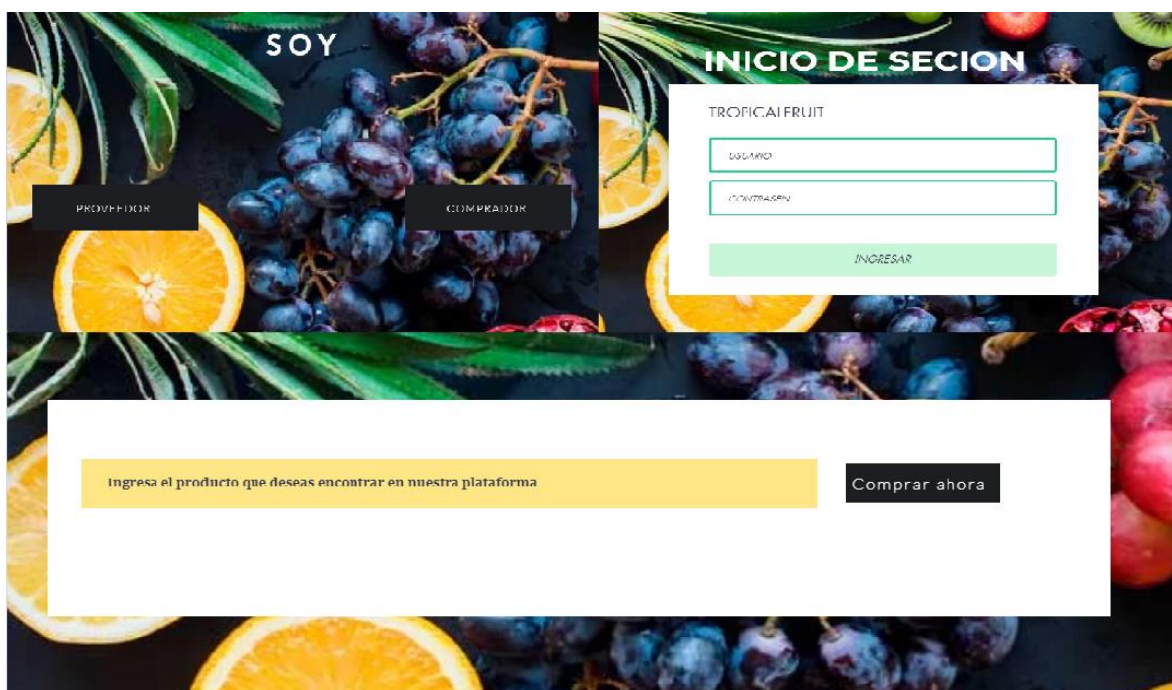
**comenzar proceso de comercializacion**

puntuacion:4.0



NOTA: elaboración propia del prototipo del perfil

**Figura 6.** Selección del tipo de proceso que desea realizar, inicio de sesión y búsqueda de producto



NOTA: Prototipo de la plataforma de *Tropicalfruit*, elaboración propia

Una vez se realice la intención de compra, *Tropicalfruit* iniciaría un acompañamiento de modo indirecto de parte de la compañía por medio del negociador internacional, quien será el encargado de liderar el proceso entre los interesados brindando así una mejor experiencia de compra a los usuarios, asegurando un incremento en de la probabilidad de materialización del proceso de compra, ya que el profesional encargado también brindara las ayudas necesarias en los procesos logísticos, arancelarios y demás.

Así mismo el negociador internacional será el encargado de dar a conocer cuáles son las regulaciones internacionales para la negociación, los aranceles que se deben pagar esto dependiendo de la cantidad y el producto, este también se encargará de asesorar a los

clientes sobre el transporte del producto y cuál sería el más viable al momento de realizar la exportación o importación siendo por medio marítimo o aéreo.

Cabe resaltar que la compañía Tropicalfruit no se encarga del transporte de la mercancía ya que no se presta el servicio de comercializadora, pero se contara con alianzas estrategias con compañías prestadoras de este servicio, tales como Stenn, Controller logistics, sicex, E-containers, entre otras.

Finalmente, el proceso de prestación de servicio, previamente descrito, finaliza en la plataforma una vez se realice el match entre un productor y un comprador, en este punto, y como ya se mencionó entrará el personal profesional de la empresa a terminar de asesorar y a realizar un acompañamiento personalizado a ambos (productor y comprador) para materializar la comercialización de los productos colombianos hasta Italia.

### **Imagen Corporativa**

El logo de la compañía estará compuesto por dos colores, brindando un ambiente minimalista; su color base, el morado genera un ambiente de lujo, elegancia y misticismo y con el color verde, el cual está la escritura y una imagen característica de una de las frutas que se produce en el trópico, se busca generar una experiencia de frescura y naturaleza; de esta manera los colores generan una armonía entre sí.

**Figura 7.** *Logo Tropicalfruit*



NOTA: Logo elaboración propia

Al buscar la sostenibilidad en el tiempo de la imagen corporativa, se realizará el registro de marca que permitirá garantizar la propiedad intelectual de la misma y mitigar así riesgos de suplantación, copia e imitación de la marca, esto permitirá también ser los únicos en el mercado con el nombre *Tropicalfruit*, de esta misma manera se pagará un dominio en la red para poder tener el uso único que permita el acceso al sitio web y no depender de otras plataformas, con esto se garantiza de igual forma la seguridad de la información y la protección de los procesos y datos personales y empresariales consignados en la plataforma.

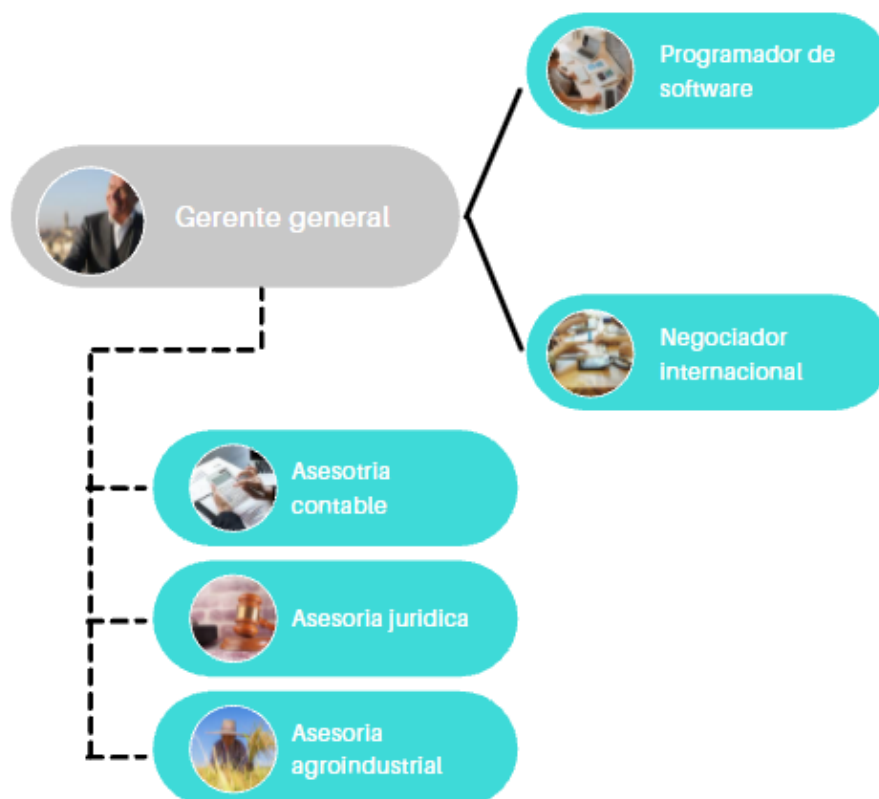
## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **Capital humano de la compañía**

Es claro que este tipo de capital es uno de los más importantes en una compañía ya que son los encargados de la correcta prestación del servicio de *Tropicalfruit*, es por esto que se buscan profesionales no solo competentes desde lo técnico, si no también profesionales con carácter humano, de esta manera incrementando la competitividad y crecimiento de la empresa.

*Tropicalfruit* plantea un organigrama horizontal, en el cual se busca una armonía dentro de la organización sin generar burocracia en los procesos de la compañía, donde los jefes de departamento deberán tomar decisiones autónomas, para buscar el beneficio de la empresa, estableciendo los procesos adecuados y buscando siempre el bien de la misma; del mismo modo, el gerente general de la empresa, realizará la subcontratación de los servicios de asesoría contable, jurídica y agroindustrial cuando sean necesarios; en el organigrama a continuación se puede evidenciar que los cargos con línea continua, son cargos de planta y de tiempo completo, mientras que los cargos relacionados con línea discontinua o punteada, son cargos de asesoría que serán contratados por horas según la necesidad y operación del negocio.

**Figura 8.**Organigrama *Tropicalfruit*



Nota: Estructura organizacional de la compañía *Tropicalfruit*

### Perfiles de cargo

Los perfiles de la compañía fueron creados en base a la Clasificación Nacional de Ocupaciones del Sena, ya que esta determina las necesidades de los emprendedores para generar cargos en las diferentes empresas del territorio nacional; esta fue implementada por

medio de la resolución 1186 de 1970, del ministerio de trabajo y mediante la ley 119 de 1994 y por medio de los decretos 1120 de 1996 y 249 de 2004 por el cual se le asigna al SENA.

**Tabla 5.** Perfil del cargo para el CEO de la compañía: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General	<b>Localización</b>	Remota (trabajo en casa)
<b>Departamento</b>	Gerencia	<b>Superior</b>	no
<b>Tipo de jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Nº de titulares</b>	1
<b>Horario</b>	8 AM - 5 PM	<b>Nº de personas a cargo</b>	5
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Planear, organizar, dirigir y controlar las tareas establecidas a los demás funcionarios de la compañía velando por las garantizar de la organización, así mismo deberá velar para que se cumplan los procesos de calidad de la compañía.</p>			
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
Establecer, formular y aprobar objetivos, políticas y programas para la empresa			
Autorizar y organizar el funcionamiento de los principales departamentos y la categoría del personal			
Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa; establecer control administrativo y financiero; formular y aprobar planes de ascensos.			
Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales.			
Realizar y ejecutar todas las acciones del plan de marketing de la compañía Tropicalfruit			
Deberá realizar labores de acompañamiento en el departamento de ventas apoyando en el			

seguimiento de las negociaciones de los interesados					
TAREAS COMPLEMENTARIAS			RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Establecer medidas y estrategias para mejorar el rendimiento de la plataforma y el alcance de la misma			Deberá entablar una relación con el personal que se requiere externo a la compañía para lograr que las asesorías sean de calidad y cumplan con las expectativas del cliente		
Apoyo a la gestión y organización de diferentes eventos y actividades en las que sea requerido			Deberá tener una relación permanente con los empleados a cargo para lograr solucionar los problemas que se presenten dentro de la compañía		
EXPERIENCIA	Requerida	Deseada	COMPETENCIAS	Requerida	Deseada
	1 años	5 años		Pensamiento crítico	Adaptación al cambio
				Toma de decisiones	Escucha activa
				Comunicación asertiva	Innovación y creatividad
FORMACIÓN	Requerida	Deseada	F.COMPLEMENTARIA	Requerida	Deseada
	Administrador de empresas	Administrador de empresas		Administración y gerencia	Administración y gerencia
				Idioma extranjero	Servicio al cliente
				Mercadotecnia y ventas	Idioma extranjero
SALARIO			2,800,000,00		

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones



**Tabla 6.** Perfil del cargo programador de software

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Nombre del puesto</b>	Programador de software	<b>Localización</b>	Remota (trabajo en casa)
<b>Departamento</b>	Departamento de desarrollo web	<b>Superior</b>	Gerente general
<b>Tipo de jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Nº de titulares</b>	1
<b>Horario</b>	8 AM - 5 PM	<b>Nº de personas a cargo</b>	0
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Establecer relaciones comerciales con diferentes tipos de empresas para si lograr vincularlas al proyecto y que estas maximicen sus utilidades. De igual forma será responsable de la gestión y correcta operación de la plataforma digital TropicalFruit en el marco de los lineamientos técnicos, operativos y jurídicos de la misma.</p>			
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
Establecer procesos de calidad en los procesos empresariales de TropicalFruit			
Generar nuevas relaciones comerciales con posibles clientes nacionales e internacionales			
Deberá apoyar al gestión de ventas y en el seguimiento de las relaciones comerciales de los clientes nacionales e internacionales.			
Será responsable de la gestión y ejecución de estrategias de ciberseguridad para los clientes de la plataforma.			
Deberá realizar mantenimiento periódico a la plataforma al menos una vez por mes o cuando sea necesario o requerido por el gerente general			
Será responsable de la gestión, planificación y ejecución de las estrategias digitales de TropicalFruit			
Deberá generar captación de nuevos clientes interesados en el uso de la plataforma			
TAREAS COMPLEMENTARIAS		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
Apoyo a la gestión y organización de diferentes eventos y actividades en las que sea requerido.		Tener relaciones externar generando alianzas estrategias generado la captación de nuevos públicos para la compañía.	

			Comunicación constante y realimentación con las demás unidades empresariales de TropicalFruit		
			Tener una relación con los compañeros de trabajo para lograr tener un buen ambiente laborar		
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>
	2 años	5 años		Innovación y creatividad	Adaptación al cambio
				Toma de decisiones comunicación	Capacidad de tomar riesgos
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>	<b>F.COMPLEMENTARIA</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>
	Ingeniero de Sistemas	N/A		Segunda lengua, Inglés Lenguaje de programación	buen manejo de inglés, italiano
				Estudios de ventas y manejo comercial	Posgrado en lenguaje de programación
<b>SALARIO</b>	2,500,000,00				

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones

**Tabla 7.** Perfil del cargo del negociador internacional

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Negociador internacional	<b>Localización</b>	Remota (trabajo en casa)

<b>Departamento</b>	Relaciones comerciales y ventas	<b>Superior</b>	Gerente general
<b>Tipo de jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>N° de titulares</b>	1
<b>Horario</b>	8 AM - 5 PM	<b>N° de personas a cargo</b>	0
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de comercio internacional de la empresa TropicalFruit			
<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>			
Conocer y aplicar la normatividad de acuerdo con las políticas de comercio exterior.			
Planear y dirigir las asesorías con clientes para las operaciones de ingreso, salida, tránsito y depósito de mercancías según normativa de comercio exterior.			
Generar captación de nuevos clientes interesados en recibir los servicios que presta la plataforma			
Controlar, monitorear y evaluar mediante asesoría constantes las operaciones de ingreso, salida, tránsito y depósito de mercancías según normativa de comercio exterior.			
Generar un acompañamiento a los usuarios de la plataforma, en el proceso de negociación de los interesados.			
Asesorar mediante proceso de proyección de presupuestos de operaciones de ingreso, salida, tránsito y depósito de mercancías según requerimientos del cliente y normativa de comercio exterior.			
Realizar asesoría personalizada y grupal a los usuarios de la plataforma TropicalFruit en cada uno de los modelos y opciones de la plataforma.			
Apoyar la ejecución del plan de mercadeo y el plan de expansión nacional e internacional.			
<b>TAREAS COMPLEMENTARIAS</b>		<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
Apoyo a la gestión y organización de diferentes eventos y actividades en las que sea requerido		Tener relaciones externar generando alianza estrategias generado la captación de nuevos públicos para la compañía	
Planear la solución a las contingencias según la operación y normativa.			
Gestionar y apoyar los procesos administrativos relacionados con el área de comercio exterior y compras.		Tener una relación con los compañeros de	

Elaborar términos técnicos de contratación de servicios logísticos y de comercio exterior.		trabajo para lograr tener un buen ambiente laborar		
EXPERIENCIA	Requerida	Deseada	COMPETENCIAS	
	2 años	5 años		Evaluación y control de actividades
				Relaciones interpersonales
			Escucha activa	
			Persuasión	
			Comunicación asertiva	
FORMACIÓN	Requerida	Deseada	F.COMPLEMENTARIA	
	Negociador internacional, administrador de empresas,	Negociador Internacional		Idioma extranjero: Ingles – italiano
				Mercadotecnia y ventas
				Servicio al cliente
			Legislación comercio internacional	
			Administración y gerencia	
SALARIO	2,500,000,00			

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones

**Tabla 8.** Perfil del cargo asesor jurídico

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Asesor jurídico	Localización	Remota (trabajo en casa)
Departamento	Gerencia	Superior	Gerente general
Tipo de jornada laboral	Tiempo completo	Nº de titulares	1
Horario	8 AM - 5 PM	Nº de personas a cargo	0

MISIÓN DEL PUESTO					
Asesorar clientes en materia legal y jurídica, defender en casos o conducir procesos en los estrados judiciales, representar a la empresa ante tribunales administrativos, redactar documentos legales como demandas o testamentos, autenticar documentos. Asesorar legalmente todos los procesos empresariales y al gerente general y negociador internacional en sus gestiones de operación.					
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES					
Asesorar sobre asuntos de derecho que surgen en relación con problemas personales, comerciales o administrativos en la operación de TropicalFruit					
Asesorar clientes de Tropicalfruit en todos los procesos legales de importación y exportación					
Asesorar en los procesos legales y contractuales para la materialización de los intercambios comerciales entre proveedores y consumidores que hacen negocio a través de la plataforma TropicalFruit					
Deberá dictar conferencias de preparación y resolución de dudas a los clientes de la plataforma cuando sea solicitado por el gerente general y negociador internacional.					
Representar y defender a los clientes ante la corte, tribunales y juzgados.					
TAREAS COMPLEMENTARIAS			RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Anotar, registrar y certificar documentos e instrumentos legales de importancia oficial o pública.			Tener relaciones externar generando alianza estrategias generando la captación de nuevos públicos para la compañía		
Dar fe pública y certificar la validez de firmas en documentos			Tener una relación con los compañeros de trabajo para lograr tener un buen ambiente laborar		
EXPERIENCIA	Requerida	Deseada	COMPETENCIAS	Requerida	Deseada
	2 años	5 años		Escucha activa	Comprensión de lectura
			Comunicación asertiva	Pensamiento crítico	
FORMACIÓN	Requerida	Deseada	F.COMPLEMENTARIA	Requerida	Deseada

	Derecho	Especialización en legislación internacional		Legislación nacional e internacional	Servicios de oficina y administrativos
				Idioma extranjero: Inglés - italiano	
				Servicio al cliente	
SALARIO	60,000 por hora				

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones

**Tabla 9.** Perfil del cargo asesor contable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Nombre del puesto</b>	Asesor contable	<b>Localización</b>	Remota (trabajo en casa)
<b>Departamento</b>	Gerencia	<b>Superior</b>	Gerente general
<b>Tipo de jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>Nº de titulares</b>	1
<b>Horario</b>	8 AM - 5 PM	<b>Nº de personas a cargo</b>	0
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Aplicar, planear, organizar, diagnosticar y administrar los sistemas financieros de la compañía de acuerdo con la normativa nacional e internacional; evaluar, controlar y cumplir con las obligaciones fiscales, establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera, garantizar y proporcionar información veraz y oportuna.</p>			
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
Elaborar y estructurar información financiera según la normativa vigente y políticas institucionales			
Analizar información y proyecciones financieras y de inversiones de acuerdo a la normativa vigente			

y planes financieros.					
Gestionar, preparar e informar las obligaciones tributarias de acuerdo con la normativa fiscal vigente					
Deberá dictar conferencias de preparación y resolución de dudas a los clientes cuando lo sea solicitado por el gerente general					
Preparar, gestionar y ayudar en la elaboración y control de planes financieros y presupuestales de acuerdo con estrategias económicas y normativa vigente					
TAREAS COMPLEMENTARIAS			RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
Supervisar procesos de auditoría financiera y contable de acuerdo con estándares de calidad internos de la entidad u organización			Tener relaciones externas generando alianza estrategias generando la captación de nuevos públicos para la compañía		
Calcular los costos de operaciones de acuerdo con métodos y tipo de costo			Tener una relación con los compañeros de trabajo para lograr tener un buen ambiente laboral		
EXPERIENCIA	Requerida		Deseada		
	2 años	5 años	COMPETENCIAS	Lógica matemática	Pensamiento crítico
				Comunicación asertiva	Flexibilidad y adaptabilidad
		Trabajo bajo presión			
FORMACIÓN	Requerida		Deseada		
	Contaduría	Normas de Contabilidad e Información Financiera, auditoria y aseguramiento de la Información, tributaria y demás del sector privado y/o público	F.COMPLEMENTARIA	Matemáticas	Idioma extranjero
				Finanzas	
Economía y contabilidad. Legislación financiera y tributaria nacional e internacional					
SALARIO	60,000 por hora				

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones

**Tabla 10.** Perfil del cargo asesor agroindustrial

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Nombre del puesto</b>	Asesor Agroindustrial	<b>Localización</b>	Remota (trabajo en casa)
<b>Departamento</b>	Gerencia	<b>Superior</b>	Gerente general
<b>Tipo de jornada laboral</b>	Tiempo completo	<b>N° de titulares</b>	1
<b>Horario</b>	8 AM - 5 PM	<b>N° de personas a cargo</b>	0
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Suministrar asesorías y asistencia a las unidades productivas agrícolas y pecuarias, sobre diversos aspectos, manejo del agua, manejo de cultivos, cosecha, fertilización, pos cosecha, conservación, erosión y composición del suelo, garantizar la implementación de buenas prácticas agrícolas y pecuarias en los pequeños y grandes cultivos asociados a TropicalFruit, rotación de las parcelas, comercialización agrícola y pecuaria, entre otros.</p>			
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES			
<p>Asesorar y prestar servicio de consultoría sobre cultivos, fertilización, adecuación de tierras, recolección de cosechas, cuidado de especies pecuarias, prevención de enfermedades fito y zoonositarias, administración de fincas, finanzas, proyectos, mercadeo y otros aspectos agrícolas y pecuarios.</p>			
<p>Investigar y asesorar a los clientes de TroicalFruit sobre las características, posibilidades de utilización y productividad de los suelos y los recursos naturales, aplicar los resultados al perfeccionamiento de las buenas prácticas y faenas agrícolas, pecuarias y silvícolas.</p>			
<p>Deberá dictar conferencias de preparación y resolución de dudas para los clientes de la plataforma cuando sea solicitado por el gerente general</p>			
TAREAS COMPLEMENTARIAS		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
<p>Promover reuniones de carácter técnico con diferentes actores del territorio, investigadores, educadores,</p>		<p>Tener relaciones externar generando alianza estrategias generando la captación de nuevos públicos para la compañía</p>	



administradores, negociantes y agentes del gobierno, para discutir aspectos relacionados con el desarrollo agropecuario, las unidades productivas y la finca			
Preparar y dirigir sesiones y lecturas para información y asesoría a los productores, finqueros y otros grupos empresariales.		Tener una relación con los compañeros de trabajo para lograr tener un buen ambiente laboral	
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>	
	2 años	5 años	
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Requerida</b>	<b>Deseada</b>	
	Profesional en Agrónoma	Ingeniería Agropecuaria	
<b>SALARIO</b>			60,000 por hora

NOTA: creación propia en base a la clasificación nacional de ocupaciones

En el apartado del equipo de trabajo, se establece que este estará conformado por un grupo de 6 personas, de las cuales tres serían empleados de tiempo completo, siendo el gerente general, desarrollador de software y el negociador internacional, adicionalmente los otros tres cargos de la compañía serán contratados como consultorías los cuales no tendrían que permanecer en la compañía y serán contratados por una modalidad de obra labor,

presto que el contador, el asesor agro industrial y el abogado no son requeridos en su totalidad en la compañía, esto se realiza con la finalidad de reducir gastos para la compañía.

## **ANALISIS DEL MERCADO**

### **Análisis del entorno desde una mirada macro- económica en Colombia**

En este punto se analizarán diferentes factores que influyen a él plan de negocio tales como los factores internos o externos que pudiesen llegar a afectar el normal funcionamiento de la propuesta de valor, de este modo se analizarán los aspectos macro económicos apoyados en el análisis *PESTEL*, herramienta por medio del cual se podrá visualizar los aspectos políticos, económicos, social, tecnológico y ambiental, que tendrán incidencia en el logro de los objetivos empresariales, así como en la materialización de la propuesta de valor; en este punto se utilizará como referencia el modelo de análisis de Kotler, conocido por ser una de los autores más importantes en el estudio de mercadeo a nivel mundial.

#### ***Territorio***

El territorio colombiano inicialmente se encuentra dividido en 32 departamentos los cuales se encuentran a su vez subdivididos en municipios, corregimientos o centros poblados; adicionalmente existe una subdivisión de centros entre departamentos y municipios que recibe el nombre de provincias.

El Informe Nacional de Desarrollo Humano (2014) muestra que en Colombia gran parte de la población está situada en centros poblados. Es claro que hoy en día vive más población en los centros poblados, pero se debe tener en cuenta que la tercera parte de la

población colombiana y la mayor parte del territorio está en la ruralidad. Según este estudio, el 75,5% de los municipios colombianos son rurales, en ellos vive el 31,6% de la población (no el 25%, según el Censo de 2005) y representan el 94,4% del territorio.

**Figura}9. Mapa de Colombia con la división departamental**

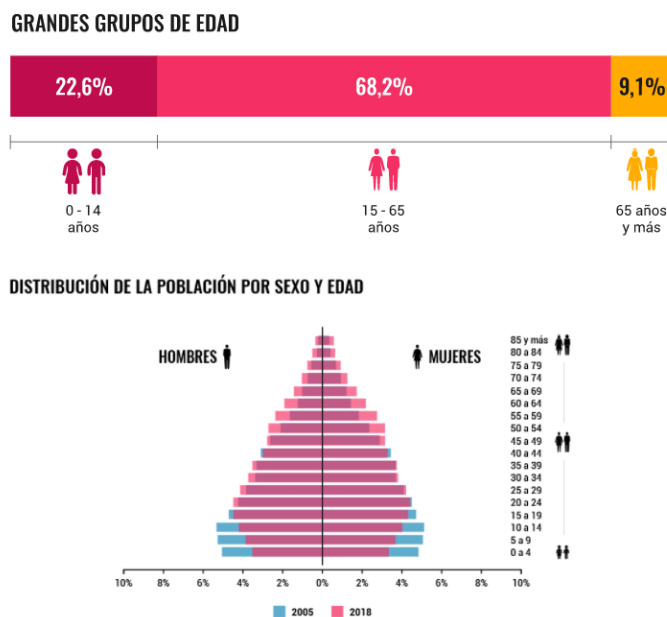


Nota: la imagen muestra el mapa de Colombia con las divisiones por departamento, tomada de epicentrageografico.com

## Demografía

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) quienes son los encargados de la elaboración de análisis, planeación, levantamiento, procesamiento y difusión de las estadísticas oficiales del estado colombiano, manifiesta que la población colombiana es la equivalente a 48.258.494 millones de habitantes distribuidos de la siguiente manera 0-14 años son el 22.6% de la población, 15-65 años representa el 68.2% y 65 y más años equivalen al 9.1% de la población; de otro lado, las mujeres son el 51.2% y los hombres son el equivalente a 48.8% de la población total teniendo en cuenta que el promedio del tamaño de los hogares en Colombia es del 3.1 personas por familia. (Dane, 2018)

**Figura 10. Censo poblacional en Colombia con la comparación del año 2005 y 2018**



Nota: Datos tomados de la página del DANE (Dane, 2018)

En la imagen anterior se puede observar la comparación de los años 2005 y 2018 en las diferentes edades, como también en la clasificación por géneros, el cual se presenta en forma piramidal regresiva con baja natalidad, ya que en su base pierde la anchura lo cual no sucedía con la gráfica correspondiente al año 2005.

### **Economía**

El principal indicador para analizar la economía de un sector o región es el Producto Interno Bruto (PIB) el cual analiza el valor total de los bienes y servicios producidos por un país, estos son los que llegan a las manos del consumidor final.

Preocupantemente, el PIB para el año 2020, tuvo una contracción económica equivalente al 6.8% comparado al año 2019, ocupando el puesto número 43 de los 196 países que hacen público su PIB a nivel mundial; a continuación, se podrá ver la tabla de la evolución del PIB de Colombia en los últimos 20 años. (Datosmacro, 2020)

**Tabla 11.** *Evolución del producto interno bruto colombiano en los últimos 20 años*

Evolución: PIB anual Colombia		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2020	237.746M.€	-6,8%
2019	288.857M.€	3,3%
2018	282.916M.€	2,6%
2017	276.082M.€	1,4%
2016	255.416M.€	2,1%
2015	264.527M.€	3,0%
2014	286.971M.€	4,5%
2013	287.699M.€	5,1%
2012	288.520M.€	3,9%
2011	240.636M.€	6,9%
2010	216.111M.€	4,5%
2009	166.668M.€	1,1%
2008	164.879M.€	3,3%
2007	150.478M.€	6,7%
2006	128.857M.€	6,7%
2005	117.033M.€	4,7%
2004	93.525M.€	5,3%
2003	83.128M.€	3,9%
2002	102.911M.€	2,5%
2001	108.939M.€	1,7%
2000	107.438M.€	2,6%

NOTA: Datos tomados de la revista Expansión Datosmacro (Datosmacro, 2020)

Adicionalmente, el director del DANE, Juan Daniel Oviedo, resaltó que en 2020 también hubo una disminución histórica en el consumo final de los hogares. “También es la contracción más importante en materia de disminución del gasto del consumo final de los

hogares, -5,8% contra un -3,2% que se vio a finales de los noventa”, dijo Oviedo. (Sierra, 2020).

Pero no todos los panoramas son malos, ya que hay unos sectores económicos que presentaron expansión económica para el año 2020 con respecto al año 2019, tales como: el sector agrícola con un crecimiento de 2.8%, seguido del sector de actividades financieras y seguros registrando una cifra de 2.1%, en tercer lugar, estaría el sector inmobiliario registrando un incremento del 1.9% y por último la administración pública registrando un 1%. Dicho lo anterior, “El ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro, destacó el balance del sector agropecuario, el cual “jalonó a la economía y no permitió que decreciera más profundamente.” (Sierra, 2020).

#### Plaza

Tropicalfruit no contará con una sede física ya que esta tendrá una metodología de trabajo remoto ya que con este tipo de metodología se busca una reducción de costos con la intención de no realizar un contrato de arrendamiento de un local mueble, de esta manera los clientes podrán encontrar y contactar la compañía por medio de la página web; adicionalmente de las diferentes plataformas digitales de la empresa donde se realizaran campañas publicitarias constantes, también se podrá realizar un contacto por medio de la red social empresarial LinkedIn.

La compañía contará con procesos de mercadeo en los canales tradicionales como radio, revistas y televisión, como lo serían TV agro, contando que este canal televisivo es específico para las personas que trabajan con el agro colombiano.

## Análisis PESTEL

**Tabla 12.** Análisis PESTEL

		VARIABLES	IMPACTO		
			"+"	"-"	"0"
<b>POLITICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Ley 2069 de 2020 por medio de la cual se fomenta el emprendimiento en Colombia.	*		
		Ley 1014 de 2006 por medio de la cual se fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia	*		
		Decreto 2505 de 1991 por medio del cual se reglamenta la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones PROCOLOMBIA en el Banco de Comercio Exterior - Bancoldex. También define su naturaleza jurídica y funciones y le ordena constituir un fideicomiso o patrimonio autónomo con el fin de promover la exportación.	*		
		Decreto 1513 de 2013, por el cual se da aplicación provisional al "Acuerdo Comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra", firmado en Bruselas, Bélgica, el 26 de junio de 2012.	*		
		Ley 1868 de 2017, por medio de la cual se establece la entrega del informe anual sobre el desarrollo, avance y consolidación de los acuerdos comerciales ratificados por Colombia.	*		
		Ley 770 de 1994 Por medio de la cual se aprueba el Acuerdo por el que se establece la "Organización Mundial de Comercio (OMC)", suscrito en Marrakech (Marruecos) el 15 de abril de 1994, sus acuerdos multilaterales anexos y el Acuerdo Plurilateral anexo sobre la Carne de Bovino"	*		



		Decreto 2788 de 2004, por medio del cual se desarrollan parcialmente las leyes 7 y 9 de 1991 con el fin de determinar que la actividad de promoción de las exportaciones comprende el fomento y la facilitación de la inversión extranjera en Colombia.	*		
		Ley 590 del 2000 por medio de la cual dictan disposiciones para proveer el desarrollo de micro y pequeñas empresas en Colombia.	*		
	<b>AMENAZAS</b>	Recurrentes cambios en la tributación colombiana		*	
		Presencia de corrupción política en las grandes esferas diplomáticas.		*	
		Cambios políticos y administrativos para el año 2022, lo cual genera incertidumbre en el sector económico y social.			*
	<b>ECONOMICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Diferentes fondos de inversión para emprendedores como el capital semilla del Sena	*	
Inflación en Colombia 2020 (1,61%)			*		
Crecimiento del consumo de frutas colombianas en Italia			*		
<b>AMENAZAS</b>		Fluctuante tasa de desempleo en Colombia		*	
		Mayor parte de la población colombiana vive con 2 a 1 dólar diario.			*
		Incertidumbre política en el sector financiero. Falta de inversión.		*	
		Economía colombiana en contracción para el 2020.		*	
		El peso colombiano como una de las monedas más devaluadas en el mundo.		*	
		Fluctuación y tendencia al alza del dólar y el euro a nivel internacional		*	

		El exagerado crecimiento poblacional perteneciente a familias con bajo poder adquisitivo.		*	
<b>SOCIAL</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Bajo nivel educativo de las comunidades campesinas y cultivadores de frutas y verduras en Colombia	*		
		Retorno de las poblaciones campesinas al campo	*		
		Presencia de Multiculturalidad	*		
		Migración extranjera a Colombia			*
	<b>AMENAZAS</b>	Bajo nivel educativo de la población colombiana.	*		
		Cultivadores con una mentalidad tradicional para cultivar las tierras		*	
		El cambio de tendencias sociales y demográficas del siglo XXI en Colombia.		*	
		El conflicto armado organizado y no organizado en Colombia		*	
		Elevada tasa de desigualdad en Colombia.	*		
	<b>TECNOLOGICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Crecimiento de la oferta de diferentes plataformas digitales	*	
Influencia de las tecnologías digitales en la población			*		
Programa de MIN TIC			*		
<b>AMENAZAS</b>		Baja conectividad en las zonas rurales		*	
		Desconocimiento del uso de este tipo de plataformas		*	
		El uso de las TIC en el desarrollo de la producción sin la adecuada capacitación			*

<b>AMBIENTAL</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	Variedad de climas y tipos de suelos, que favorecen el cultivo de diferentes frutas y verduras en el territorio colombiano.	*		
		Presencias de organismos nacionales e internacionales que cuidan y velan por la flora y la fauna colombiana	*		
		Presencia de sistemas ecológicos y tecnológicos que están emergiendo en el territorio colombiano	*		
	<b>AMENAZAS</b>	No rotación de las parcelas para el cultivo de frutas y verduras, agotando y desgastando la fertilidad de las tierras.		*	
		Presencia de múltiples plagas que no favorecen el crecimiento y cosecha de frutas y verduras, conllevando esto al uso excesivo de agroquímicos		*	

NOTA: tabla análisis PESTEL de elaboración propia según los factores que influyen a la compañía.

Este análisis se utiliza con la finalidad de saber cuáles son las posibilidades que se tienen dentro de la organización para tener éxito comercial, teniendo en cuenta que por medio de esta herramienta se plantean las diferentes variables del entorno del marketing externo de la compañía.

## ***Político***

### ***Análisis de oportunidades políticas.***

Las diferentes legislaciones colombianas muestran un buen panorama para los emprendimientos emergentes como TropicalFruit, adicionalmente del fomento a la exportación de productos colombianos por medio de la plataforma como Procolombia, entre otras. Así, en poder contar con acuerdos comerciales como por ejemplo el acuerdo comercial entre Perú, Colombia y la Unión Europea genera una gran oportunidad de consolidación de la estrategia de la compañía Tropicalfruit.

Es claro que el panorama para los emprendedores colombianos a partir del 2020 han sido favorables ya que se ha venido buscando el crecimiento y la consolidación de las empresas con el fin de aumentar el bienestar social y la generación y fomento del empleo, esto es lo que busca el gobierno colombiano con la ley 2069 de 2020.

### ***Análisis de amaneczas políticas.***

Colombia políticamente se encuentra en un proceso de cambio, adicionalmente, es uno de los países que frecuenta mayores cambios en la legislación, en especial la tributaria, lo que se convierte en un riesgo para las emergentes empresas, sin contar que las elecciones presidenciales que se realizarán este año generan mayor incertidumbre en el ambiente político colombiano.

Adicionalmente la imagen que se tiene de Colombia a nivel internacional por todo lo que está sucediendo al interior del país, como lo presenta Vanegas (2012) en su reflexión denominada “La imagen de Colombia en el exterior, donde concluye diferentes cosmovisiones negativas sobre Colombia en diferentes programas de TV y medios de comunicación en países como Japón, España, Estados Unidos, entre otros; esto puede

generar una lejanía de inversión extranjera, sin contar la dificultad para generar lazos comerciales con otros países, es claro que; “Colombia ha vivido muchos momentos delicados al largo de su traumática historia, pero ahora parece estar recorriendo un camino desconocido en al menos tres ámbitos distintos: la protesta social, la economía y la representación política.” (Pardo, 2021). Todo esto invita a que la estrategia de TropicalFruit sea siempre adaptativa a la realidad política del país, para así no tener mayores problemas en las diferentes fases de implementación de la propuesta de valor.

### ***Económico***

#### ***Análisis de oportunidades económicas.***

En lo corrido del año 2020 Colombia tuvo tan solo una inflación del 1,6% lo que fue favorable pese a la recesión económica a causa de la crisis sanitaria sufrida por la Covid-19, adicionalmente se espera que para fines del año en curso y el año 2022 Colombia cuente con un crecimiento aproximado a 4.2% siendo el país de América Latina con la mayor tasa de crecimiento. (Banco Mundial, optimista con el crecimiento de la economía colombiana en 2021 y 2022, 2021)

Adicionalmente, se debe tener en cuenta los diferentes acuerdos comerciales entre Colombia y los países de la Unión Europea, generando y facilitando mayor apertura económica en diferentes sectores, en especial el agro.

#### ***Análisis de amenazas económicas.***

Se ve un aspecto negativo económicamente para el país, inicialmente teniendo en cuenta la alta fluctuación que se tiene con las monedas más estables como lo son el Euro y el dólar, como causante la devaluación acelerada que ha sufrido el peso colombiano en el transcurso del año en curso y del año pasado, lo que puede generar un alza desmesurada en

los productos importados para la manutención de los cultivos, como los riegos necesarios para su producción.

Teniendo en cuenta que la economía colombiana se encuentra en contracción, se espera que para el año siguiente y a fines del año en curso, Colombia sea el país con mayor crecimiento en la región, según lo dicho por el Banco Mundial, el cual espera que el crecimiento del país supere el 4.2%.

El informe semestral del Banco Mundial para América Latina y el Caribe indica que los pronósticos de crecimiento para 2021 y 2022 son “igualmente mediocres”, del 2,8 % y 2,6 %, respectivamente. Estos números implican un retorno a la tasa de crecimiento anual de la región en la década de 2010, cuando el PIB regional aumentó 2,2 %, frente al 3,1 % del resto del mundo. (Banco Mundial, optimista con el crecimiento de la economía colombiana en 2021 y 2022, 2021).

### ***Social***

#### ***Análisis de oportunidades sociales.***

El bajo nivel educativo de las comunidades campesinas se convierte en una oportunidad para la compañía TropicalFruit debido a las capacitaciones que brinda la plataforma a sus usuarios para la resolución de dudas sobre aspectos legales y agrícolas, adicionalmente el retorno de las familias campesinas a sus territorios luego del desplazamiento forzoso es una oportunidad para que estas encuentren nuevos formatos para comercializar sus productos no solo en el territorio nacional si no darles una mirada más amplia hacia el panorama global.

### ***Análisis de amenazas sociales.***

Claro está que el conflicto armado en Colombia ha sido un problema demasiado grande para el país en términos de desarrollo y de pérdidas de familiares y amigos para muchos de los colombianos, lo cual generó un desplazamiento masivo de familias a las ciudades.

Dicho lo anterior, es importante resaltar la terquedad de muchos campesinos del país, debido a que son arraigados a las tradiciones para realizar sus tareas y no tienen en cuenta la capacidad, orientación y asesoría de diferentes profesionales que tienen un conocimiento y experiencia especializada para lograr optimizar los procesos de producción. Haciendo de esto una transición muy lenta a la modernización de los procesos agroindustriales del país (Rodríguez, Martínez & Delgado, 2015)

Adicionalmente a esto, se logra evidenciar que el acuerdo de paz se encuentra aun con tal solo un 4% de las medidas de reforma rural, como si fuera poco los territorios que fueron abandonados por las FARC han sido tomados por diferentes grupos armados, generando un empeoramiento de la seguridad en muchas zonas rurales, a lo cual se le suman que desde el 2016 según las Naciones Unidas los asesinatos masivos y de líderes sociales, lo que cada día dificulta aún más la estrategia del estado. (Turkewitz, 2021)

### ***Tecnológico***

#### ***Análisis de oportunidades tecnológicas.***

Gracias a los programas del Ministerio de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y la utilización de nuevas tecnologías no solo en las grandes ciudades sino también en los poblados lejanos y zonas verdales, el país ha venido amanzanando en materia tecnológica. Teniendo en cuenta que este ministerio está encargado de llevar conectividad para que las personas puedan disfrutar de esta, MinTIC ha

fortalecido los medios de comunicación para que estos produzcan contenido de calidad, además de la reactivación de programas con enfoque a las comunidades; un ejemplo claro de esto es la dotación constante que el ministerio ha realizado a través de la entrega de tabletas y otros elementos tecnológicos para que los estudiantes veredales logren desempeñar sus competencias por medio de las tecnologías, además de fortalecer la infraestructura tecnológica para la conectividad rural.

Hoy en día en el sector tecnológico se pueden encontrar diferentes herramientas existentes que ayudan al mejoramiento de la producción, como lo es el ejemplo de *Kanpo* la cual permite a los agricultores resolver inquietudes sobre sus procesos productivos, con el fin de incrementar su producción agrícola y disminuir el nivel de pérdida de los cultivos a causas de plagas, entre otros factores. Sin embargo, es de resaltar que teniendo en cuenta el último censo nacional agropecuario, este indica que el 85% de los productores agropecuarios no reciben ningún tipo de asistencia técnica por lo cual este tipo de herramientas se convierte en una estrategia para desarrollar soluciones eficaces. (Garcia, 2021)

### ***Análisis de amenazas tecnológicas.***

La producción agrícola hoy en día se ha proyectado de alguna manera con ayudas tecnológicas con la finalidad de incrementar la capacidad de producción, pero en general el campesino colombiano no tiene en cuenta la saturación ni el tiempo necesario para la respiración de la tierra ni otras nuevas formas de ser más eficiente en los procesos productivos; combinado a esto, la población colombiana en la zonas rurales cuentan con poco acceso a la conectividad y al mundo digital, por ende es evidente el desconocimiento de las diferentes plataformas comerciales para la comercialización de sus productos.



## *Ambiental*

### *Análisis de oportunidades ambientales.*

El panorama ambiental para Colombia es favorable ya que la diversidad de sus suelos y climas permite el cultivo de diferentes tipos de alimentos y de diferentes gustos, debido a que estos varían según la altitud en la cual sean cultivados; adicionalmente, la presencia de grupos encargados en la protección de las áreas ricas en fauna y flora para la permanencia de estas, genera un territorio adecuado y armónico para diferentes procesos productivos, favoreciendo este el uso de nuevas metodologías y herramientas tecnológicas para el cultivo.

### *Análisis de amenazas ambientales.*

La amenaza más grande que se puede encontrar en los cultivos es la reducción de la productividad por medio de la saturación de las parcelas y el no reposo de las mismas ya que estas deben tener un tiempo de reposo.

Como consecuencia de un excesivo laboreo, del abuso de monocultivos o de fertilizantes, la materia orgánica se halla por debajo del 2%; hay un riesgo de mineralización de los suelos; una excesiva compactación de la tierra; más salinización, acidificación y, en definitiva, un agotamiento y fatiga de los mismos por unas prácticas insostenibles. Todo ello supone un atentado contra la salud del suelo, pero, además, un riesgo para la propia alimentación humana ante una población en expansión. (La tierra agrícola está cansada, 2020)

Como consecuencia, en este momento, y a modo de ejemplo, España se encuentra en una fase de desgaste de sus suelos ya que se asegura que “aproximadamente un 40% de los suelos ya están degradados. En el caso de España, el Fondo Mundial para la Naturaleza

(WWF) estima que un 75% del territorio ya es susceptible de desertificación y que un 20% ya sufre este problema.” (La tierra agrícola está cansada, 2020)

Es de vital importancia implementar todas las medidas necesarias para que en Colombia esto no suceda en un futuro cercano, lo cual por medio de asesorías y acompañamientos a los productores colombianos *TropicaFruit* deberá lograr la disminución de los riegos generados por el abuso desmesurado del uso de las tierras y por la fertilización artificial de los mismos.

### **Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

A través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se puede tener una visión más esclarecedora del mercado en el que la presente propuesta valor, pretender ingresar, permitiendo este análisis planificar una propuesta de valor más detallada y diferenciadora. A continuación, en la imagen 8, se puede evidenciar las cinco fuerzas de las que habla este modelo.

**Figura 11.** *Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*



Nota: Tomado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

***Proveedores: Poder de negociación de los proveedores***

***Barrosas fuertes.***

- Altos procesos burocráticos para el cambio de operador o servicio de internet.
- Pocos proveedores están desplegando infraestructura tecnológica en las zonas rurales dispersas de Colombia.
- Inexistencia de una red y cobertura de fibra óptica a nivel nacional.
- En Colombia, el internet satelital no cuenta con una buena cobertura, esto es, existen pocos proveedores y poco desarrollo de infraestructura tecnológica.

***Barreras débiles.***

- Los costos de cambio en las ciudades principales son bajos.
- No todos los proveedores cuentan con el servicio en fibra óptica.

- Problemas con la velocidad de navegación. En promedio, el servicio de internet en Colombia cuenta con baja velocidad de navegación.

### *Análisis*

En la industria actual se pueden encontrar diferentes proveedores del servicio de internet teniendo en cuenta que dentro de estos se encuentran algunos tradicionales como lo son Tigo/Une, Claro y Movistar, siendo, en efecto, las empresas que más recorrido tienen en el mercado. Así mismo, estas serían de las pocas empresas que logran tener cobertura en la totalidad del territorio nacional, estas compañías se destacan por tener una cobertura en zonas rurales de difícil acceso.

Para el caso del internet satelital, son pocas las personas, familias y empresas que hacen uso de este, debido a los altos costos de este sistema. Adicionalmente, es importante resaltar que la red por fibra óptica solo se encuentra con un despliegue en las ciudades principales del país (selectra , 2021).

Dicho esto, es preocupante el servicio de conectividad que tiene el país, ya que los usuarios de este tipo de servicio no han realizado una buena calificación de este; así lo arrojó el estudio realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), en el cual se puede encontrar que casi en su totalidad de los encuestados muestran que los servicios de internet son malos; adicionalmente, las empresas como lo son Claro, ETB y Tigo/Une no lograron tener un buen desempeño. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2020)

Los costos de cambio en la industria no son tan elevados, a pesar de que esto traería un problema y es que el servicio es suspendido el mismo día que es solicitado, pero la

instalación del servicio de parte de un nuevo proveedor no se da de la misma manera ya que en ocasiones esto puede llegar a durar hasta una semana.

A pesar de la mala calificación y los problemas de conectividad en el país, no es un secreto que se puede crear y sostener una plataforma digital, ya que en el mercado se encuentran diversas empresas que proveen el servicio de conectividad a nivel local, teniendo cobertura en la zona rural, caso tal, es el ejemplo para el Oriente antioqueño, donde la empresa Ruralink ha podido llegar con servicio de internet familiar y comercial a la zona rural de esta región.

### *Clientes: Poder de Negociación de los clientes*

#### *Barreras fuertes*

- Los cultivadores están arraigados a la forma de producción tradicional, debido a factores culturales y sociales de sus contextos rurales.
- Alta dependencia de los canales conservadores, para la negociación de sus productos dentro y fuera del territorio nacional.
- Sensibilidad al aumento del precio de los insumos para los productores colombianos.
- Las pocas propuestas de valor de plataformas tecnológicas para el intercambio comercial entre Colombia e Italia generan barreras y desconfianza en los procesos comerciales.

### ***Barreras débiles***

- En el mercado se encuentran muchos potenciales compradores internacionales y pocos prestadores del servicio. Esto es, existen pocas plataformas tecnológicas para el acercamiento de los clientes internacionales con los productores colombianos.
- Hay una cantidad elevada de productores en el territorio nacional.
- Los productores agrícolas colombianos carecen de asociatividad.
- Desconocimiento de procesos de negociación internacional por parte de los productores colombianos.
- Existe poca adhesión a las buenas prácticas de producción agrícola en Colombia.

### ***Análisis***

Es claro que los productores agrícolas colombianos están arraigados a una forma de comercialización tradicional, teniendo en cuenta que muchos de estos no tienen o no cuentan con las habilidades y demás herramientas para un proceso de exportación; como consecuencia de esto, muchos de estos productos son comercializados dentro del territorio nacional; así mismo, esto se convierte en una ventaja y oportunidad para TropicalFruit ya que además de presentarles esta oportunidad de comercialización brindara el acompañamiento a los cultivadores y compradores teniendo una la oportunidad de ofrecer un producto diferenciado a los clientes, de esta manera, generando una fidelización con el cliente, así mismo muchos de estos tienen una relación fuerte de negociación con los

compradores tradicionales como lo serían las grandes almacenes de cadena dentro del mismo territorio nacional.

No obstante, con el aumento del consumo de los productos nacionales no solo en Italia si no también nivel mundial, como se ha mencionado con anterioridad, la empresa TropicalFruit espera que, con el acompañamiento constante y eficiente de los clientes, estos puedan lograr exportar sus productos aprovechando el incremento de la demanda de los mismos.

Es claro que los clientes no cuentan con un alto poder negociación ya que estos optan por vender los productos al “mejor” postor, pero en realidad al no contar con una asociatividad como la de los Floricultores o más fuerte aun como la de los Cafeteros colombianos, esto genera que el precio de los productos no sea demasiado estable y dependa mucho de cómo se encuentre el mercado o de lo que esté dispuesto a pagar el cliente por dicho producto.

### ***Productos sustitutos: Amenaza de productos sustitutos***

#### ***Barreras fuertes***

- La existencia de múltiples plataformas tecnológicas (UBER, RAPI, Airbnb, etc.) para el intercambio comercial que podrían evolucionar a prestar el servicio de la presente propuesta de valor.

#### ***Barreras débiles***

- Existen pocas plataformas tecnológicas para el intercambio comerciales entre productores y comercializadores de frutas y verduras.

- La existencia de canales tradicionales para la asesoría y acompañamiento a clientes y productores para el intercambio comercial (ProColombia – Cámaras de Comercio, etc.).
- La existencia de Comercializadores Internacionales que asesoran y acompañan a productores y consumidores internacionales.

### *Análisis*

La existencia de plataformas digitales solidificadas en el mercado son las amenazas de productos sustitutos ya que, si bien estas plataformas no prestan el servicio de mediación de los productos agrícolas, no es un secreto que estas puedan incursionar fácilmente en este mercado. Esto, ya ha quedado evidenciado con Uber, que inicialmente prestaba el servicio de encuentro para hacer uso del transporte y ahora cuenta con diferentes mercados como lo es Uber Eats, teniendo en cuenta que esta no es la única empresa que ha ampliado su panorama, tal es el caso de Rapi que inicialmente prestaban el servicio solo del domicilio de la comida y ahora cuentan con cuentas bancarias y adicionalmente comercializa hasta artículos electrónicos.

En este punto al tener un mercado con tan pocos productos sustitutos siendo el principal la comercialización tradicional se convierte en un mercado atractivo para nuevas empresas que quieran entrar al mercado, sin embargo, esto se convierte en un aliado para la compañía TropicalFruit ya que al hacer un trabajo armónico con transparencia y siendo objetivos se lograría generar una fidelización de los clientes a la plataforma comercial.



*Nuevos Entrantes: Amenaza de nuevos entrantes.*

**Tabla 13.** *Competidores de la compañía*

**COMPETIDORES**

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fundación</b>	<b>Tamaño</b>
B2B Market (Procolombia)	Colombia	1992	Alrededor de 61 empresas agrícolas vinculadas
Consentio	España	2019	Cuenta con más de cinco mil empresas registradas en España
Cortilia	Italia	2011	Sin información

NOTA: tabla de elaboración con la contención de las compañías competidoras de TropicalFruit

***Barreras fuertes***

- Las organizaciones mejor posicionadas están aumentando sus capacidades.
- Las empresas europeas ya tienen mayor y más amplia trayectoria y recorrido.
- La presencia de estrategias de mercadeo muy posicionadas en el territorio italiano por ciertas compañías que comercializan frutas y verduras en todo el territorio nacional (CORTILA)

***Barreras débiles***

- Dentro del mercado colombiano hay pocas empresas enfocadas en el intercambio de frutas y verduras.

- No existe en el mercado nacional economías de escala para este tipo de propuestas de valor.
- La demanda aumenta rápidamente a pesar de que la oferta no es suficiente.
- Bajo costo de cambio para los clientes y/o consumidores.
- Poca legislación o regulación en Colombia para este tipo de plataformas.

### *Análisis*

Las compañías que trabajan mediante este método de comercialización son pocas teniendo en cuenta que, según los resultados de indagación de información den los diferentes motores de búsqueda, *Cortila* sería la empresa más fuerte, con una propuesta de valor enfocada a la comercialización de productos a través de una aplicación móvil; la misma, ampliamente posicionada en el territorio italiano, contando con una amplia diversificación de productos, tales como alimentos, artículos de cocina, de cuidado corporal y hasta alimentos para mascotas. Para el caso de la comercialización de alimentos se encuentran pocas frutas tropicales evidenciándose algunas como la Gulupa, Piña, Bananos, Mango y aguacates.

Se puede evidenciar que no se tiene un mercado amplio en la comercialización del tipo de frutas que pretende potencializar *TropicalFruit* ya que no es amplia la oferta de estos productos a nivel mundial lo que indica una barrera débil para la penetración del mercado con propuestas de valor similares; a su vez, la estructura que ya viene implementada por las compañías existentes como Cortilla y Consentio, genera una barrera fuerte para el ingreso al mercado, ya que son unas compañías con estructuras fortalecidas y establecidas para la comercialización de los productos.

Lo anterior genera una ventaja competitiva para TropicalFruit ya que al contar con productos del trópico se pueden tener la oportunidad de tener una venta regular durante todo el año.

### ***Rivalidad de las empresas: Nuevas empresas competidoras***

#### ***Barreras fuertes***

- Falta de apoyo estatal, lo que favorece la competencia desleal en el mercado.
- La existencia de diversas propuestas de valor similares (UBER, RAPPI, Airbnb).

#### ***Barreras débiles***

- No existen barreras de salida.
- Existen diversos canales de comercialización.
- Existe falta de diferenciación de este tipo de productos y servicios en el mercado.

#### ***Análisis***

Según la Asociación Nacional de Emprendedores, se afirma que Colombia ha duplicado la capacidad para generar empresa, pero es seis veces menos capaz de generar compañías con más de 50 empleados, y a su vez tres veces menos capaz de crear firmas con más de 10 empleados, a lo que se le suma la falta del apoyo estatal considerando que tan solo el 20% de los colombianos creen que el estado ayuda a las nuevas empresas y emprendimientos. (Izquierdo, 2017)

Adicionalmente, Otra gran barrera para el emprendimiento es que los impuestos son considerablemente altos, lo que hace muy difícil el progreso económico. Colombia cuenta

con una tasa impositiva de tributación total de hasta el 68%. Es el tercer país en Latinoamérica con las tasas más altas, solo por debajo de Argentina y Bolivia. Y por otro lado, ser sujetos de crédito impone tasas cercanas o superiores al 19,78% para créditos de consumo y 31,2% en tarjeta de crédito. (Izquierdo, 2017)

Lo anterior genera una barrera, incrementando el riesgo de inversión en los nuevos emprendimientos, a pesar de esto, se logra evidenciar que Colombia es uno de los países más emprendedores de la región, teniendo solo por delante Chile y Puerto rico; adicionalmente, Colombia estaría ocupando el puesto número 47 a nivel mundial en cantidad de emprendimientos, (¿Cuáles son los países más emprendedores de América Latina?, 2021).

Teniendo en cuenta la falta de diferenciación de los productos de este tipo (plataformas de prestación de servicios en línea) lo que genera una gran oportunidad a la compañía *TropicalFruit* debido a que se apuesta a tener una propuesta diferenciada con la prestación del servicio no solo de la comercialización sino también del acompañamiento durante todo el proceso.

El panorama para la compañía *Tropicalfruit* es favorable debido a que el sector agrícola ha tenido un crecimiento y el cual ha soportado en parte el PIB colombiano como se indicó en el análisis PESTEL, adicionalmente el retorno de las familias desplazadas debido al conflicto armado a sus territorios, lo cual genera un incremento en la producción agrícola en el país, también se cuenta con normativas las cuales buscan impulsar a los nuevos emprendedores colombianos, sin contar que Colombia es el país que mayor

crecimiento ha mostrado en América Latina según el banco mundial pese que esta economía no se encuentra dentro de los rangos de crecimiento a nivel mundial.

Adicionalmente la propuesta de negocio presentada por Tropicalfruit al ser innovadora busca darles un nuevo panorama comercial a los productores colombianos dándoles así una oportunidad aun mayor para poder darle una circulación constante a sus productos, debido a que la compañía busca crear nuevos canales de comercialización no ligados a los tradicionales.

Sin embargo, la capacidad del país para generar nuevos emprendimientos siendo este el numero 47 a nivel mundial genera un gran riesgo de encontrar nuevos competidores adicionalmente de las plataformas existentes viendo que estas han aprendido a diversificar sus servicios como lo ha realizado Uber y Rapi siendo estas dos las que cuentan con mayor presencia en el país, a pesar de esto la compañía Tropicalfruit busca prestar un servicio diferencia con sus asesorías y capacitaciones a los clientes, contando también con el acompañamiento en la negociación lo cual busca generar una fidelización con el cliente.

### **SISTEMA DE NEGOCIO**

Se compone de un conjunto de actividades independientes que se representan de forma sistemática, es decir, estas tienen el fin de determinar las tareas establecidas de la compañía, para así tener, una ruta a seguir dentro de la organización.

El sistema de negocio de la compañía se basa en el E-commerce, sabiendo que este es un producto digital el cual se basara en la prestación del servicio para la comercialización

de productos agrícolas al territorio italiano, adicionalmente la compañía llevara a cabo los procesos de acompañamiento a las ventas, captación de los nuevos clientes, la creación y la actualización de la plataforma por medio del desarrollador web, siendo estas las actividades principales, por otro lado la compañía subcontratará asesores para acompañamientos y asesoría de los clientes de la plataforma, como también se llevará a cabo la alianza estratégica para el transporte de los productos que llegarán al mercado italiano.

**Tabla 14.** *Actividades de la compañía*

<b>ACTIVIDADES</b>	Gestión página Web	Acompañamiento de los clientes	Gestionar envío de los productos	Promoción	<b>PRESTACION DEL SERVICIO</b>	Atención al cliente
	Mantenimiento	Contratación del asesor		Publicidad		Seguimiento de los envíos
	Adquisición de equipos tecnológicos	Prestación del servicio de capacitación y asesoría		Programas de acompañamiento		Evaluación, puntuación y realimentación entre consumidores y productores
	Planeación de implementación	Análisis de solicitud del cliente				
	Cronograma de operaciones					
	Agendamiento de capacitaciones					
	<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>		<b>SERVICIO POS VENTA</b>
	<b>DISEÑO Y CONCEPCIÓN</b>					

NOTA: tabla de elaboración propia de las actividades de la compañía con el fin de diferenciar su competencia en el mercado.

Actividades claves

Gestión página web: esta actividad es crucial para la compañía ya que esta busca prestar un servicio de calidad, con la capacidad de traducción de los textos de la misma para darle una navegación más amistosa a los usuarios.

Mantenimiento: se busca tener una página web útil sin contratiempos y de esta forma mitigar los ataques contra esta para poder contar con un servicio constante.

Adquisición de equipos tecnológicos: esta actividad es crucial para la empresa ya que Tropicalfruit busca desarrollarse en el mundo tecnológico, los equipos deberán ser competitivos con las características suficientes para prestar un servicio de calidad.

Planeación de implementación. Es claro que con esta actividad se busca determinar cómo realizar la implementación de las actividades, porque de esta se desprende el crecimiento de la compañía, así como el flujo de operación y desarrollo de la misma.

Cronograma de operaciones: con esta actividad se busca dar la realización de los procesos que se establecen en Triopicalfruit para cumplir los objetivos de la empresa y la satisfacción efectiva de los usuarios.

Agendamiento de capacitaciones: esta actividad es crucial para la compañía ya que es un servicio diferenciador en el mercado consistiendo en brindar capacitaciones a los clientes con el fin de que estos logren maximizar su productividad y se encuentren capacitados.

Acompañamiento a los clientes: en esta actividad se basa la compañía, para darle seguimiento al proceso de comercialización de los clientes y darles pautas para sus procesos de importación o exportación.

Contratación de asesores: con esta actividad la compañía busca la eficiencia en los procesos de contratación de personal asesor para cumplir con las capacitaciones a los usuarios de la plataforma, desde los puntos legal, agro industrial y contable.

Prestación del servicio de capacitación y asesoría: con este proceso de la compañía esta busca capacitar a los clientes, prestándoles un servicio diferenciador en el mercado y así mismo que estos logren cultivar un producto de alta calidad y competitivo en el mercado europeo.

Análisis de solicitud de clientes: en este proceso se logra determinar las necesidades de los clientes para realizar las capacitaciones correspondientes según las necesidades de los usuarios.

Promoción: con esta actividad se logra captar a los clientes después de realizar la publicidad, llamando la atención de los clientes por medio del precio o de promociones estratégicas para captar mayor audiencia.

Publicidad: con esta actividad la compañía busca atacar el nicho de mercado, realizando esta por medio de los canales tradicionales y canales digitales.

Recursos clave



Para la compañía es muy importante el capital humano como uno de sus recursos clave ya que sin los empleados la compañía no podría cumplir con sus objetivos, además de que se busca generar una cultura organizacional la cual se encargará de generar un sentido de pertenencia hacia la misma.

Por parte de la empresa no se requerirán recursos físicos ya que esta desarrollara sus actividades de manera remota con todos sus empleados lo cual genera como consecuencia una ausencia de recursos físicos y optimización del recurso financiero.

Mientras que en recursos tecnológicos se deberán contar con un hosting para la plataforma, equipos de cómputo de última generación para poder cumplir con los objetivos de la empresa los cuales estarán ubicados en las viviendas de los diferentes colaboradores y lograr prestar un servicio de calidad en un tiempo optimo, el diseño de la página web la cual deberá tener una interacción amigable con los clientes y a su vez ser de fácil entendimiento para todos los usuarios.

Segmento de mercado,

Con base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado se encuentra que se cuentan con cuatro segmentos de mercado para la empresa Tropicalfruit los cuales se deciden dividir en dos partes,

(1) el segmento de los compradores

A este sub segmento pertenecen los compradores que en su primer lugar seria atacado como nicho de mercado los importadores italianos en primera instancia los del norte de Italia (pequeños, medianos y grandes plataformas) ya que es ahí donde se encuentra la mayor concentración de la población italiana, teniendo así una mayor demanda de los diferentes productos.

(2) segmento de los productores.

(2.1) Subsegmento de grandes productores que cuentan con las certificaciones necesarias para poder realizar sus exportaciones ya que cumplirían con todos los requisitos sanitarios y de producción agrícola, con los cuales se podrían incorporar a la plataforma de inmediato.

(2.2) Subsegmento de los pequeños productores que se encuentren interesados en realizar su exportación y que no cuenten con los parámetros exigidos por el ICA (Instituto Agropecuario Colombiano) quien se encarga de velar por un desarrollo sostenible del sector agropecuario en Colombia, donde estos productores requieren acompañamiento para poder sacar su certificación.

(2.3) Subsegmento de las secretaría de desarrollo agropecuario de los municipios de Colombia quienes son encargados de establecer canales para los productores no solo de comercialización sino también de velar por la mitigación del abandono del sector rural y buscar opciones para que los pequeños productores logren sacar sus productos de calidad al mercado y así lograr generarles un ingreso para que sigan en su labor tan importante para la producción agrícola colombiana en los diferentes municipios.

Los anteriores, serían los sub segmentos pertenecientes al segmento de los productores ya que se busca ampliar los posibles productores para poder tener dentro de la plataforma gran diversificación de productos agrícolas y de buena calidad para su exportación.

Estrategia producto

El producto de la empresa *Tropicalfruit*, será un producto digital en el cual podrán converger los productores colombianos y los compradores italianos, su logo tendrá un aspecto minimalista teniendo como objetivo no tener una invasión visual siendo fácil de recordar conteniendo dos colores suaves los cuales serían el verde y el morado dándole así un toque de elegancia y frescura.

En la plataforma se buscará disminuir las barreras comerciales entre sus usuarios brindándoles un servicio tecnológico el cual podrá tener cambio de idioma para que los usuarios puedan navegar tranquilamente dentro de esta con su idioma nativo, a su vez, también contará con el idioma universal (Ingles), adicionalmente este contara con asesorías comerciales, legales y de parte agroindustrial para los usuarios, esta última, principalmente dirigida a los pequeños productores que deseen tecnificar sus cultivos para lograr iniciar sus exportaciones, dado el caso de que estos no logren generar una cantidad idónea; para la comercialización, se buscara generar una alianza con los grandes productores para que por medio de estos se logre integrar ambos productos y generar la exportación de este.

Del mismo modo, se dictaran talleres de asesorías comerciales para que los usuarios de la plataforma tengan conocimiento de cómo lograr un buen acercamiento con los compradores que los estén contactando y de esta manera se complete la venta en línea, a su vez para los compradores italianos también se tendrán asesorías comerciales con el fin de que se logren un entendimiento las normas colombianas a la hora de la comercialización; así mismo, la plataforma contará con la posibilidad de ligarse a DAT una plataforma en línea donde las personas con necesidad de transportar una carga logran cotizar las tarifas y las rutas de transporte para lograr tener el producto en su destino final ya que *Tropicalfruit* simplemente se encargara de la conectividad de los compradores y productores.

### Estrategia de Plaza

En su inicio no se contará con un espacio físico simplemente se adoptará el método de trabajo en casa, donde se les dotara de un equipo de cómputo a los empleados de la compañía, con sus respectivos auriculares ya que estos tendrán que dialogar con los usuarios en la resolución de problemas específicamente el desarrollador de software y por el otro lado el departamento de ventas ya que este se encargara de la captación de nuevos clientes potenciales.

Las capacitaciones serán brindadas de dos formas presencial y remota ya que esto dependerá del número de usuarios y a quien sea dirigida ya que si es dirigida únicamente para los compradores italianos esta será únicamente de manera virtual mientras que si es a los productores se procurara dictar de forma presencial para que estos mismos puedan tener un mayor acercamiento a la compañía y generar una fidelización de los mismos.

### Estrategia de promoción

Para la estrategia de promoción inicialmente se usará una estrategia de benchmarking con empresas con un modelo negocio similar, tomando como referentes a Uber siendo los mayores prestadores del servicio de movilidad a nivel mundial sin necesidad de ser propietarios de ningún vehículo y a su vez Airbnb que al igual que Uber son los mayores prestadores del servicio de pernoctación sin necesidad de ser dueños de ningún hotel.

De esta forma se realizara una promoción con marketing digital, puntualmente potencializado a las redes sociales, principalmente en Facebook, LinkedIn y Gmail, ya que hoy en día son los canales de captación más grandes del mercado, sin perder de vista el uso

del marketing tradicional, usando principalmente los canales de socialización como la radio, la televisión y la prensa ya que estos últimos son cruciales para la captación de pequeños productores, usando principalmente los prestadores del servicio de televisión y radio, nacionales. Así mismo mediante la prensa se usarán los medios de comunicación tradicional de la prensa colombiano siendo estos, El Espectador, El Tiempo, El Colombiano y algunos un poco más nuevos pero que siendo así cuentan con una gran acogida dentro de la población colombiana como el El Q'Hubo, Mi Oriente. Entre otras.

#### Análisis de la competencia

Como se ha venido estableciendo en la investigación existen pocas plataformas para el intercambio comercial de alimentos teniendo en cuenta el mercado del E-commerce, pero teniendo en cuenta el mercado tradicional para la comercialización de frutas y verduras se cuentan con diferentes tipos de competencia ya que se encuentra los compradores a nivel local que se encargan de comercializar la fruta a través del territorio nacional, siendo estos parte de la competencia indirecta, a su vez se encuentran las comercializadoras que se encargan de exportar los productos a diferentes países del mundo pese a que realizan la actividad de manera tradicional estos harían parte de la competencia directa junto a las plataformas digitales existentes.

#### **Misión**

TropicalFruit es una compañía enfocada al comercio digital, nuestro principal objetivo es conectar a productores de frutas y verduras tropicales en Colombia con compradores en el territorio italiano o viceversa, fomentando una relación directa y basada en la confianza, la cercanía y la optimización de procesos para las partes interesadas.

## Visión

Para el año 2030 seremos la plataforma digital con mayor reconocimiento en el mercado Colombo-europeo, para el intercambio comercial de todo tipo de frutas y verduras tropicales, basados en un enfoque de sostenibilidad.

## Principios Empresariales

La compañía TropicalFruit fundamenta su operación en los siguientes principios empresariales:

- **Innovación:** la compañía se basa en la innovación como uno de sus principales factores ya que ésta busca la innovación en el modo de comercializar los productos agrícolas originarios del trópico, buscando la convergencia de compradores y vendedores de este tipo de productos.
- **Confianza:** Con este principio la compañía busca establecer relaciones entre los usuarios con el fin de generar lazos fuertes entre ambos y con la misma compañía, de esta manera generando un mercado fluido entre las partes interesadas; adicionalmente, no solo de los de estas sino también por parte de los empleados.
- **Sostenibilidad:** La compañía busca la sostenibilidad empresarial por medio de las características de desarrollo e innovación generando la consolidación en el presente y la permanencia futura de la misma, generando valor para sus empleados, accionistas, proveedores y clientes.

Adicionalmente para fortalecer la cultura organizacional se establecerán actividades múltiples de *team building* las cuales se encargarán establecer una unión entre los empleados generando un ambiente familiar y unificado.

### Análisis DOFA

Por medio de este análisis se logrará determinar cuáles son los factores internos y externos de la compañía a través de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de esta manera haciendo un análisis y determinar un conjunto de estrategias que permitan la viabilidad del proyecto en el futuro.

**Tabla 15.** *Matriz DOFA*

<b>Matriz DOFA</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
La compañía no cuenta con el capital suficiente para lograr competir con grandes músculos financieros	Pocas plataformas que generen este tipo de intercambios comerciales
Al ser una compañía pionera se trabaja sobre un territorio desconocido	Lograr incursionar en el mercado con una propuesta de valor innovadora
El contar apenas con un prototipo de la propuesta de valor.	Amplios y crecientes mercados campesinos y productores de frutas y verduras en el territorio colombiano
Lograr establecer relaciones de confianza con los clientes	La mayoría de los intercambios comerciales se generan de la manera tradicional
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Se cuenta con personal para el acompañamiento a los usuarios.	Fallas en la red por parte del prestador del servicio
Ser una compañía pionera en el encuentro comercial entre compradores y oferentes	Surgimiento de otras plataformas con la misma o una propuesta similar
Compromiso y disposición del emprendedor para potencializar la propuesta de valor.,	La COVID-19 a nivel mundial y su afectación económica y social a los diferentes países del mundo
Propuesta de valor es financieramente viable, según estudio financiero realizado.	La fluctuación de las tasas de cambio

Generar acercamientos entre mercados poco explotados anteriormente	Poca legislación estatal para las plataformas de intercambio comercial
--	--

Nota: Elaboración propia.

### *Análisis MAFE*

- Análisis Do:** la compañía tiene claro que es difícil generar relaciones de confianza con los clientes ya que estos se encuentran en un mercado donde los intercambios comerciales se generan en su mayoría de la manera tradicional si usar las oportunidades del mercado y de la globalización es por eso que la compañía busca incursionar en este mercado de una manera innovadora y generando nuevas oportunidades de comercialización para los campesinos colombianos. De esta forma se pretende intensificar las campañas de mercadeo a través del posicionamiento y reconocimiento de la marca y los servicios ofertados por la misma. De igual forma, la empresa participará en las diferentes ferias y exposiciones agropecuarias para darse a conocer y realizará visitas y alianzas estratégicas con las administraciones municipales para dar capacitación y asesorías gratuitas a los campesinos de los diferentes territorios.
- Análisis Da:** por medio de las diferentes herramientas de la Administración la compañía busca reducir los riesgos que puedan perturbar el normal funcionamiento de la misma, teniendo en cuenta una de estas actividades a realizar sería el *Know How*, y un continuo análisis interno de la misma. Así la empresa realizará e implantará una estrategia de prevención del riesgo, donde constantemente el equipo directivo y operativo de la misma se reunirá de forma semanal para analizar y



monitorear los principales riesgos externos y las debilidades de la compañía, con esto se dejarán acciones de mejora que permitirán el mejoramiento continuo.

- **Análisis Fo:** es claro que el mercado italiano está interesado en este tipo de productos, por lo tanto, la compañía busca explotar este nicho de mercado por medio de estrategias innovadora brindando acompañamiento en el proceso comercial mas no siendo un intermediario de la misma, de esta forma, explotando así una manera alternativa de negociación para los compradores y productores. De igual forma se implementará un plan de expansión de mercado, con inversiones año tras año para obtener reconocimiento y posicionamiento en el exterior. Finalmente, otro eje estratégico de TropicalFruit será el fomento y gestión de una alianza estratégica con ProColombia, la ANDI, Colombia Productiva, Asociación nacional Hortifuticola de Colombia entre otras asociaciones y gremios de productores, para a través de estas tener visibilizarían y reconocimiento dentro y fuera del territorio colombiano.
- **Análisis Fa:** se entiende que en el mercado puedan surgir plataformas con una propuesta de valor similar a la de la compañía es por esto que se busca generar fidelización de los clientes por medio del acompañamiento de los asesores de la compañía. Y una estrategia de Fidelización con la entrega de credenciales y reconocimientos públicos a los suscriptores de la plataforma.

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Se debe tener en cuenta que los riesgos son fundamentales en un plan de negocio, no obstante, se tiene en cuenta que estos no son totalmente predecibles por lo cual algunos surgen dentro de la empresa y otros se materializan por factores externos.

Los principales riesgos que puede enfrentar la presente propuesta de valor son:

- Barreras de mercado para la financiación de la propuesta de valor.
- Incumplimiento a los compradores y productores.
- Falla de la plataforma web
- Surgimiento de más plataformas con la misma o similar propuesta de valor
- Poca legislación estatal para las plataformas de intercambio comercial en Colombia.

En la tabla 16 se realiza el análisis de cada uno de los riesgos y la forma de afrontarlos para que los mismos no afecten la ejecución y normal funcionamiento de la propuesta de valor.

**Tabla 16.** *Análisis de riesgos*

Riesgo	Efectos	Posible Solución	Impacto / Clasificación	Probabilidad	Evaluación del Riesgo
Barreras de mercado para la financiación de la propuesta de valor.	Improbabilidad de poner la propuesta de valor en marcha en el mercado debido al no acceso a créditos y fuentes de financiación de la propuesta de valor.	Realizar préstamos bancarios en entidades crediticias, buscar ángeles inversionistas, postular la propuesta de valor a diferentes concursos de capital semilla con fondos públicos y privados.	Bajo	Bajo	Inicial
Incumplimiento a los compradores y productores.	Afectación de la imagen empresarial, credibilidad y pérdida de confianza en el mercado. Pérdidas	Respetar los procesos y estructura empresarial para cumplir misión, visión y objetivos. Así como cuidar	Bajo	Bajo	Permanente

	económicas y afectación de la propuesta de valor.	los principios de la propuesta de valor. Realzar procesos óptimos, eficientes y de validez de preventa, venta y posventa.			
Falla de la plataforma web	Perdida de usuarios, pérdida de dinero, pérdida de reputación e imagen corporativa.	Implementar medidas físicas, técnicas, administrativas, digitales en pro de la seguridad de la información, funcionamiento de la plataforma y datos confidenciales de la misma.	Bajo	Bajo	Permanente
Surgimiento de más plataformas con la misma o similar propuesta de valor	Pérdida de clientes. Afectación de la propuesta de valor y riesgo de quiebra.	Realizar campaña de mercadeo masiva de posicionamiento y reconocimiento de marca.	Medio	Mediano	Permanente
Poca legislación estatal para las plataformas de intercambio comercial en Colombia.	Perdida de la credibilidad empresarial, Dificultad para realizar transacciones comerciales nacionales e internacionales. Afectación de la propuesta de valor.	Enfocar las actividades, esfuerzos y procesos de la empresa en el marco de los lineamientos, legislación y demás normatividad legal vigente otorgada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y demás organismos reguladores a nivel nacional e internacional	Mediano	Mediano	Permanente

Fuente: Elaboración propia

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este punto se busca establecer los tiempos adecuados y los costos de poner en marcha estos, con el fin de tener un plan sobre el cual laborar para no perder el horizonte de la compañía, además de que con esto permite sortear los riesgos previamente identificados y así, ayudar a reducirlos.

**Tabla 17. Plan de Implementación**

FASES IMPLEMENTACIÓN	Año 1												Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12								
<b>DESARROLLO</b>																				
Fase preliminar																	Gerente general	Plan de negocio consolidado	\$9.600.000	
Diseño, desarrollo prueba piloto de plataforma web																	Desarrollador Web	Plataforma web (piloto)		
Presentación de la idea de negocio ante comité evaluador																		Gerente general	Sugerencias y adaptaciones del plan de negocios	\$ 0,0
<b>MERCADEO</b>																				
Estudio de mercado																		Gerente general	Resultados de la viabilidad de penetración de mercado.	\$6.900.000
Diseño campaña de mercadeo																		Gerente general	Estrategias de mercadeo a ejecutar	
Ejecución campaña de mercadeo																		Gerente general Negociador Internacional	Penetración del mercado, consolidación de base de datos de clientes y usuarios de la plataforma. Reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Flujo de caja	
Plan de expansión Nacional																		Negociador Internacional Asesor Jurídico	Crecimiento y reconocimiento de la propuesta de valor en	



## PLAN FINANCIERO

El análisis financiero para TropicalFruit resulta de vital importancia para determinar la viabilidad financiera de la propuesta de valor, cumpliendo así con uno de los objetivos del presente trabajo de grado. Así, a continuación, se presenta la estructura de costos, las inversiones, financiación, flujo de caja, balance general, entre otros indicadores que ayudaran a concluir si la presente propuesta de valor, desde el punto de vista financiero, es viable.

### Inversiones

Como se puede observar en la tabla 18, para poner en marcha la propuesta de valor de TropicalFruit, se requiere de una inversión inicial de \$ 36.265.333 para el año o momento cero. De igual forma, como se mencionó en apartados anteriores, la propuesta de valor de TropicalFruit se fundamenta en una reducción total de costos, con un modelo de trabajo a distancia o desde casa, lo cual la inversión en infraestructura y dotación es mínima, la cual para el año cero solo se necesita la inversión en equipos de cómputo por valor \$14.500.000 y documentación de legalización por valor de \$ 600.000. De igual forma, para la puesta en marcha de la propuesta de valor, y por un periodo de seis meses, se requiere inversión para asumir los costos directos de mano de obra y materia prima y los costos indirectos de fabricación como puede ser observado en la tabla 18. Cabe aclarar en el la tabla 23 se dará claridad respecto al proceso utilizado para el cálculo de los costos directos e indirectos de fabricación.

**Tabla 18. Inversiones año cero**

<b>MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS</b>	\$ 14.500.000
<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	\$ 600.000

		<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>MESES REQUERIDOS</b>	<b>CAPITAL REQUERIDO</b>
Valor anual	\$	18.000.000	6	\$ 9.000.000
		<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>MESES REQUERIDOS</b>	<b>CAPITAL REQUERIDO</b>

Valor anual	\$	9.294.666	6	\$	4.647.333
		<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>MESES REQUERIDOS</b>		<b>CAPITAL REQUERIDO</b>
Valor anual	\$	15.036.000	6	\$	7.518.000

Nota: Elaboración propia

### Presupuesto del emprendedor

Como TropicalFruit nace de un deseo y opción de vida del emprendedor, se cuentan con unos recursos iniciales que serán invertidos para dar inicio a la propuesta de valor. Como puede verse en la tabla 19 al inicio de la actividad, el gestor de la actual propuesta de valor hará una inversión propia de \$10.000.000 provenientes de familiares interesados en cooperar e invertir en la propuesta de valor y ahorros propios. Así mismo, con el ánimo de obtener recursos de otras entidades, se espera presentar la propuesta de valor a concursos estatales y privados. En este contexto hace necesario una financiación por valor a través de un prestamos bancario por valor de \$ 26.265.333

**Tabla 19.** *Presupuesto del emprendedor*

<b>TOTAL, REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO</b>	\$	<b>36.265.333</b>
<b>MONTO APORTADO POR EL EMPRENDEDOR</b>	\$	<b>10.000.000,00</b>
<b>TOTAL, MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR</b>	\$	<b>26.265.333</b>

Fuente: Elaboración propia

### Financiación

Como se mencionó previamente, se requiere una inversión inicial de \$ 36.265.333, se hace necesario hacer una financiación con entidades bancarias para subsanar el capital faltante para poner en operación la propuesta de valor. Se espera entonces realizar un



préstamo por dicho valor a una tasa de interés máxima del 15,39% EA a un periodo de 5 años.

**Tabla 20. Financiación**

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ -26.265.333
2022	\$ -9.295.160	\$ -5.253.067	\$ -4.042.094	\$ -21.012.266
2023	\$ -8.486.741	\$ -5.253.067	\$ -3.233.675	\$ -15.759.200
2024	\$ -7.678.323	\$ -5.253.067	\$ -2.425.256	\$ -10.506.133
2025	\$ -6.869.904	\$ -5.253.067	\$ -1.616.837	\$ -5.253.067
2026	\$ -6.061.485	\$ -5.253.067	\$ -808.419	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Se muestra a continuación la amortización del crédito

**Tabla 21. Amortización del crédito**

# PAGO	PAGO DE INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO DEL CRÉDITO
1	\$315.184,00	\$301.424,78	\$25.963.908,22
2	\$311.566,90	\$305.041,88	\$25.658.866,35
3	\$307.906,40	\$308.702,38	\$25.350.163,97
4	\$304.201,97	\$312.406,81	\$25.037.757,16
5	\$300.453,09	\$316.155,69	\$24.721.601,47
6	\$296.659,22	\$319.949,56	\$24.401.651,92
7	\$292.819,82	\$323.788,95	\$24.077.862,96
8	\$288.934,36	\$327.674,42	\$23.750.188,55
9	\$285.002,26	\$331.606,51	\$23.418.582,03
10	\$281.022,98	\$335.585,79	\$23.082.996,24
11	\$276.995,95	\$339.612,82	\$22.743.383,42
12	\$272.920,60	\$343.688,17	\$22.399.695,25
13	\$268.796,34	\$347.812,43	\$22.051.882,82
14	\$264.622,59	\$351.986,18	\$21.699.896,64
15	\$260.398,76	\$356.210,01	\$21.343.686,62
16	\$256.124,24	\$360.484,53	\$20.983.202,09
17	\$251.798,43	\$364.810,35	\$20.618.391,74
18	\$247.420,70	\$369.188,07	\$20.249.203,67
19	\$242.990,44	\$373.618,33	\$19.875.585,34
20	\$238.507,02	\$378.101,75	\$19.497.483,59
21	\$233.969,80	\$382.638,97	\$19.114.844,62
22	\$229.378,14	\$387.230,64	\$18.727.613,98

23	\$224.731,37	\$391.877,41	\$18.335.736,57
24	\$220.028,84	\$396.579,94	\$17.939.156,63
25	\$215.269,88	\$401.338,89	\$17.537.817,74
26	\$210.453,81	\$406.154,96	\$17.131.662,78
27	\$205.579,95	\$411.028,82	\$16.720.633,96
28	\$200.647,61	\$415.961,17	\$16.304.672,79
29	\$195.656,07	\$420.952,70	\$15.883.720,09
30	\$190.604,64	\$426.004,13	\$15.457.715,96
31	\$185.492,59	\$431.116,18	\$15.026.599,77
32	\$180.319,20	\$436.289,58	\$14.590.310,20
33	\$175.083,72	\$441.525,05	\$14.148.785,14
34	\$169.785,42	\$446.823,35	\$13.701.961,79
35	\$164.423,54	\$452.185,23	\$13.249.776,56
36	\$158.997,32	\$457.611,46	\$12.792.165,10
37	\$153.505,98	\$463.102,79	\$12.329.062,31
38	\$147.948,75	\$468.660,03	\$11.860.402,28
39	\$142.324,83	\$474.283,95	\$11.386.118,34
40	\$136.633,42	\$479.975,35	\$10.906.142,98
41	\$130.873,72	\$485.735,06	\$10.420.407,92
42	\$125.044,90	\$491.563,88	\$9.928.844,04
43	\$119.146,13	\$497.462,65	\$9.431.381,40
44	\$113.176,58	\$503.432,20	\$8.927.949,20
45	\$107.135,39	\$509.473,38	\$8.418.475,82
46	\$101.021,71	\$515.587,06	\$7.902.888,75
47	\$94.834,67	\$521.774,11	\$7.381.114,64
48	\$88.573,38	\$528.035,40	\$6.853.079,24
49	\$82.236,95	\$534.371,82	\$6.318.707,42
50	\$75.824,49	\$540.784,29	\$5.777.923,14
51	\$69.335,08	\$547.273,70	\$5.230.649,44
52	\$62.767,79	\$553.840,98	\$4.676.808,46
53	\$56.121,70	\$560.487,07	\$4.116.321,39
54	\$49.395,86	\$567.212,92	\$3.549.108,47
55	\$42.589,30	\$574.019,47	\$2.975.088,99
56	\$35.701,07	\$580.907,71	\$2.394.181,29
57	\$28.730,18	\$587.878,60	\$1.806.302,69
58	\$21.675,63	\$594.933,14	\$1.211.369,55
59	\$14.536,43	\$602.072,34	\$609.297,21
60	\$7.311,57	\$609.297,21	\$0,00

Nota: Elaboración propia

## **Ingresos**

Como ya se mencionó previamente, los ingresos de TropicalFruit provienen de alguno de los tres servicios que oferta la presente propuesta de valor. Sea por el servicio de suscripción a capacitaciones y asesorías, suscripción como proveedor o suscripción como productor. En la tabla 22 se puede observar la proyección de ventas e ingresos por ventas de servicios para los primeros cinco años de operación de la propuesta de valor. Se concluye entonces según este análisis, que las ventas pro ingresos de servicios corresponde a un total de **\$ 255.829.930** para el primer año antes de impuestos.

SERVICIOS VENIDOS SEMESTRALMENTE		2022			2023			2024			2025			2026		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Suscripción semestral de asesoría y acompañamiento procesos productivos y certificación	I	33	650.000	21.450.000	36	672.750	24.420.825	38	697.642	26.590.625	40	719.269	28.778.222	42	741.566	31.153.850
	II	33	650.000	21.450.000	36	672.750	24.420.825	38	697.642	26.590.625	40	719.269	28.778.222	42	741.566	31.153.850
<b>VENTAS TOTALES DEL SERVICIO 1</b>		66		\$ 42.900.000	73		\$ 48.841.650	76		\$ 53.181.250	80		57.556.445	84		62.307.701
Servicio de suscripción anual de Productores a plataforma	I	35	998.999	34.964.965	37	1.033.964	38.127.423	39	1.072.221	41.595.473	41	1.105.460	44.771.130	43	1.139.729	48.438.483
	II	35	998.999	34.964.965	37	1.033.964	38.127.423	39	1.072.221	41.595.473	35	1.105.460	38.470.008	41	1.139.729	46.801.832
<b>VENTAS TOTALES DEL SERVICIO 2</b>		70		\$ 69.929.930	74		\$ 76.254.845	78		\$ 83.190.947	81		83.241.138	85		95.240.314
Servicio de suscripción anual de Compradores a plataforma	I	50	1.300.000	65.000.000	54	1.345.500	72.657.000	60	1.395.284	84.386.776	70	1.438.538	100.122.245	82	1.483.133	121.806.747
	II	50	1.300.000	78.000.000	65	1.345.500	87.188.400	73	1.395.284	101.264.132	83	1.438.538	120.063.834	98	1.483.133	146.067.291
<b>VENTAS TOTALES DEL SERVICIO 3</b>		110		143.000.000	119		159.845.400	133		185.650.908	153		220.186.079	181		267.874.038
<b>TOTAL, VENTAS ANUALES</b>		246		\$ 255.829.930	265		\$ 284.941.895	287		\$ 322.023.104	314		\$ 360.983.662	350		\$ 425.422.053
<b>TOTAL, IMPUESTO DE IVA:</b>				48.607.687			54.138.960			61.184.390			68.586.896			80.830.190
<b>TOTAL, VENTAS MAS IVA</b>				\$ 304.437.617			\$ 339.080.855			\$ 383.207.494			\$ 429.570.557			\$ 506.252.243

Fuente:

Elaboración

propia

## Costos y gastos

Los costos de prestación de servicio se identifican con base en los requerimientos e insumos necesarios para la prestación del servicio. Estos son: el dominio, que es lo que permite estar en la web; el hosting, que es lo que permite almacenar información y datos en el sitio web; la cuenta de privacidad, que es lo que permite la seguridad de la información, datos, personas e infiltraciones o espías en el sitio web; el servicio de almacenamiento en la nube, para tener un espacio seguro para hacer back up de todos los movimientos de los usuarios de TropicalFruit; la pasarela de pago, que es la forma en cómo se podrán hacer los pagos por suscripciones a los diferentes servicios; se recuerda que la presente propuesta de valor se fundamenta en el teletrabajo o trabajo en caso por lo que los costos de producción también serán mínimos.

Así las cosas, para el cálculo del costo del servicio 1: ***Suscripción semestral de asesoría y acompañamiento, procesos educativos y de certificación***, se tuvieron en cuenta como materia prima, el material POP que será entregado a los usuarios y clientes que usen este servicio y la depreciación de los equipos de cómputo; como mano de obra directa, el pago de los honorarios del asesor (según la necesidad del cliente, los cuales se proyectaron para el primer año 330 horas de asesoría a un costo unitario de 60.000 por hora, para atender 66 servicios de asesorías proyectadas para este año. Finalmente, como costos indirectos de prestación del servicio se calculó en proporción el uso de Software y Licencias, el Dominio Web, el Hosting, la Cuenta de privacidad, el Servicio de almacenamiento en la nube y la Pasarela de pago por unidad de servicio prestada.

Para el servicio 2: ***Servicio de suscripción anual de productores a plataforma***, y para el servicio 3: ***Servicio de suscripción anual de consumidores a plataforma*** se tuvo en cuenta como materia prima la depreciación de los equipos de cómputo para la prestación del servicio. Como mano de obra, el pago de los salarios del programador de Software y del negociador internacional, los cuales se proyectaron para el primer año 600 horas cada uno a un costo unitario de \$ 15.937

por hora, para atender 70 servicios proyectados. Como costos indirectos de prestación del servicio se calculó en proporción el uso de Software y Licencias, el Dominio Web, el Hosting, la Cuenta de privacidad, el Servicio de almacenamiento en la nube y la Pasarela de pago por unidad de servicio prestada.

**Tabla 23.** Costos totales de prestación de servicios

<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>TOTAL, MATERIA PRIMA E INSUMOS</b>	9.294.666,00	10.352.559,63	11.443.140,26	12.750.630,93	14.398.380,21
<b>TOTAL, MANO DE OBRA</b>	18.000.000,00	62.572.879,82	69.260.452,39	77.317.572,72	87.533.254,47
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>	15.036.000,00	16.733.376,45	18.513.323,92	20.654.358,92	23.363.647,00
<b>TOTAL, COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>42.330.666,00</b>	<b>89.658.815,90</b>	<b>99.216.916,57</b>	<b>110.722.562,57</b>	<b>125.295.281,68</b>

<b>PRODUC TO</b>	<b>MATERIA PRIMA E INSUMOS</b>	<b>COSTOS UNITARIOS VARIABLES</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
SERVICIO 1	Materia Prima e Insumos	50.760,94	52.410,67	53.988,23	55.618,68	57.303,92
	Mano de obra	272.727,27	309.750,00	335.027,15	362.308,27	391.950,52
	Costos Indirectos de Fabricación	75.939,39	78.407,42	80.767,49	83.206,67	85.727,83
	<b>TOTAL</b>	<b>399.427,61</b>	<b>440.568,09</b>	<b>469.782,87</b>	<b>501.133,61</b>	<b>534.982,27</b>
SERVICIO 2	Materia Prima e Insumos	42.460,31	43.840,27	45.159,87	46.523,69	47.933,36
	Mano de obra	-	282.084,90	290.575,66	299.351,04	308.421,38
	Costos Indirectos de Fabricación	71.600,00	73.927,00	76.152,20	78.452,00	80.829,09
	<b>TOTAL</b>	<b>114.060,31</b>	<b>399.852,17</b>	<b>411.887,72</b>	<b>424.326,73</b>	<b>437.183,83</b>
SERVICIO 3	Materia Prima e Insumos	27.020,20	27.898,36	28.738,10	29.605,99	30.503,05
	Mano de obra	-	179.508,57	184.911,78	190.496,12	196.268,15
	Costos Indirectos de Fabricación	45.563,64	47.044,45	48.460,49	49.924,00	51.436,70
	<b>TOTAL</b>	<b>72.583,84</b>	<b>254.451,38</b>	<b>262.110,37</b>	<b>270.026,10</b>	<b>278.207,89</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos que tendrá la creación de TropicalFruit son los de personal incluidos la carga prestacional y la seguridad social, los arriendos, servicios públicos y otros puntos que contribuyen al desarrollo del negocio.

**Tabla 24. Gastos de personal**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CARGO	BÁSICO	ANUAL
1	Cargos Administrativos de Planta	Gerente General	4.242.560	50.910.720
2	Cargos Administrativos por honorarios	Asesor Contable	1.000.000	12.000.000
3	Cargos de Ventas de Planta	Negociador Internacional	3.788.000	45.456.000
4	Cargos de Ventas Por Honorarios	Asesor Agroindustrial	2.500.000	30.000.000
5		Asesor Jurídico	2.500.000	30.000.000
6	Cargos de Producción de Planta	Programador de Software	3.788.000	45.456.000

Nota: Los cargos de planta o vinculados ya incluyen la carga prestacional.

Nota: Elaboración propia

**Tabla 25. Otros gastos**

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA		\$ -
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
SEGUROS		\$ -
CARGO DE VIGILANCIA		\$ -
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ 350.000	\$ 4.200.000
PAPELERÍA	\$ 150.000	\$ 1.800.000
SERVICIOS PÚBLICOS		\$ -
SERVICIO DE ALARMA Y SEG PRIVADA	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ -	\$ -
INSUMOS DE ASEO		\$ -
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTAL, COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 9.600.000

Nota: Elaboración propia

**Tabla 26. Gastos de mercadeo y expansión**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Estrategia de Producto/servicio	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Estrategia de Precio	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Estrategia de Distribución	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Estrategia de Comunicación	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
<b>Total, de la inversión</b>	<b>\$ 6.900.000</b>	<b>\$ 6.900.000</b>	<b>\$ 6.900.000</b>	<b>\$ 6.900.000</b>	<b>\$ 6.900.000</b>

**Nota:** Elaboración propia

Hecho el anterior análisis, se puede observar en la tabla 27 que, con la margen de contribución total, se logra cubrir los costos y gastos operacionales de la presente propuesta de valor, obteniéndose una utilidad antes de impuestos **UAI** positiva para todos los años, excepto el año dos de la propuesta de valor. Así, a pesar de que en el año dos se tiene una **UAI** negativa, se puede observar que, para los años subsiguientes, y como cualquier propuesta de valor que apenas está iniciando, un incremento significativo y atractivo de utilidad. Que empieza a dar viabilidad financiera la presente propuesta de negocio.

**Tabla 27. Gastos de mercadeo y expansión**

<b>POERIDO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Margen de contribución total	213.499.264	195.283.079	222.806.188	256.562.221	301.763.422
(-) Total Nomina Administrativa	59.910.720	52.692.595.2	54.642.221.2	56.336.130.1	58.082.550.1
(-) Total nómina de ventas	75.456.000	78.096.960	80.986.547.5	83.497.130.5	86.085.541.5
(-) Total nómina de producción	45.546.000	47.046.960	48.787.697.5	50.300.116.1	51.859.419.7
(-) Presupuesto de mercadeo	6.900.000	6.900.000	6.900.000	6.900.000	6.900.000
(-) Costos Fijos	9.600.000	9.936.000	10.303.632	10.623.044.6	10.952.359



(-) Servicio de la deuda	9.295.160.2	8.486.741.4	7.678.322.7	6.869.904	6.061.485.3
(-) Depreciaciones	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000
(-) Amortizaciones	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>200.887.880.2</b>	<b>206.429.256.6</b>	<b>212.568.421</b>	<b>217.796.325.3</b>	<b>223.211.35.7</b>
<b>UAI</b>	<b>12.611.383.8</b>	<b>- 11.146.177.5</b>	<b>10.237.766.8</b>	<b>38.765.895.7</b>	<b>78.552.066.4</b>

Nota: Elaboración propia

### Punto de Equilibrio

Para la presente propuesta de valor, es muy importante hacer el cálculo del punto de equilibrio, el cual permite analizar hasta qué punto TropicalFruit debe vender en cantidad, sus servicios, para mínimamente no tener pérdidas. Como se puede observar en las tablas 28 y 29, para el cálculo del punto de equilibrio, se tuvo en cuenta en primera instancia, las ventas totales, los precios de venta de cada servicio, los costos de producción unitario de cada servicio, la margen de contribución y la participación porcentual en ventas, Hecho esto, se realizó el cálculo de la margen de contribución promedio ponderado. Así las cosas, se procedió a calcular el punto de equilibrio dividiendo el total de los costos y gastos fijos entre la margen de contribución promedio, obteniéndose como resultado que la cantidad mínima de servicios totales a vender durante el primer año para no tener pérdidas corresponde a 207 servicios. A partir de este punto se empieza a obtener ganancias.

**Tabla 28.** *Cálculo del punto de equilibrio año 1*

NOMBRE DEL PRODUCTO	VENTAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS VENTAS
Suscripción semestral de asesoría y acompañamiento	42.900.000	650.000,0	399.427,6	250.572,4	16,77%
Servicio de suscripción anual de Productores a plataforma	69.929.930	998.999,0	114.060,3	884.938,7	27,33%
Servicio de suscripción anual de Compradores a plataforma	143.000.000	1.300.000,0	72.583,8	1.227.416,2	55,90%
<b>TOTAL, VENTAS</b>	<b>255.829.930</b>				

Nota: Elaboración propia

**Tabla 29.** Cálculo del punto de equilibrio año 1 – Margen de contribución promedio ponderado

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO</b>				
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>Suscripción semestral de asesoría y acompañamiento</b>	<b>Servicio de suscripción anual de Productores a plataforma</b>	<b>Servicio de suscripción anual de Compradores a plataforma</b>	<b>TOTAL, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO</b>
<b>MARGEN DE CONT UNITARIO</b>	250.572,4	884.938,7	1.227.416,2	
<b>PARTICIPACIÓN % EN VENTAS</b>	16,77%	27,33%	55,90%	
<b>Margen ponderado</b>	42.018,4	241.893,9	686.082,8	969.995,1

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO</b>	<b>\$ 969.995,1</b>
<b>TOTAL, COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 200.887.880</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	<b>207</b>

<b>CONCEPTO</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		
UNIDADES VENDIDAS	<b>0</b>	<b>207</b>	<b>414</b>
INGRESOS TOTALES	\$ 0	\$ 229.619.035	\$ 459.238.071
CF TOTAL	\$ 200.887.880	\$ 200.887.880	\$ 200.887.880
CV TOTAL	\$ 0	\$ 28.731.155,33	\$ 57.462.311
COSTO TOTAL	\$ 200.887.880	\$ 229.619.035	\$ 258.350.191
<b>utilidad</b>	<b>-\$ 200.887.880</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 200.887.880</b>

Nota: Elaboración propia

### Estado de resultados proyectado

**Tabla 30.** Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas	255.829.930	284.941.895	322.023.104	367.284.784	427.058.704
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	42.330.666	89.658.816	99.216.917	110.722.563	125.295.282
Depreciación	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000
Agotamiento	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>210.229.264</b>	<b>192.013.079</b>	<b>219.536.188</b>	<b>253.292.221</b>	<b>298.493.422</b>
Gasto de Ventas	82.356.000	84.996.960	87.886.548	90.397.130	92.985.542
Gastos de Administración	60.510.720	62.628.595	64.945.853	66.959.175	69.034.909
Gastos de Producción	45.456.000	47.046.960	48.787.698	50.300.116	51.859.420
Industria y comercio	1.534.980	1.709.651	1.932.139	2.203.709	2.562.352
Provisiones	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>20.371.564</b>	<b>-4.369.087</b>	<b>15.983.951</b>	<b>43.432.091</b>	<b>82.051.199</b>
Intereses	-4.042.094	-3.233.675	-2.425.256	-1.616.837	-808.419
Servicio de la deuda	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067
Otros ingresos y egresos	-9.295.160	-8.486.741	-7.678.323	-6.869.904	-6.061.485
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>11.076.404</b>	<b>-12.855.829</b>	<b>8.305.628</b>	<b>36.562.187</b>	<b>75.989.714</b>
<b>Impuesto de renta</b>	<b>1.661.461</b>	<b>0</b>	<b>1.245.844</b>	<b>5.484.328</b>	<b>11.398.457</b>
Reserva legal	<b>166.146</b>	<b>0</b>	<b>124.584</b>	<b>548.433</b>	<b>1.139.846</b>
Reserva voluntaria	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>9.248.798</b>	<b>-12.855.829</b>	<b>6.935.200</b>	<b>30.529.426</b>	<b>63.451.411</b>

Fuente: Elaboración propia

### Flujo de caja

El flujo de caja de TropicalFruit evidencia la estructura financiera de la puesta en marcha de la compañía. En este, se puede apreciar el efectivo disponible después de descontar los costos y gastos del proyecto. Finalmente se podrá evidenciar el crecimiento o decrecimiento de la organización en un tiempo estimado de 5 años.

**Tabla 31. Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	20.371.564	-4.369.087	15.983.951	43.432.091	82.051.199
Depreciaciones	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000	1.070.000
Amortización y agotamiento	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-1.661.461	0	-1.245.844	-5.484.328
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>23.641.564</b>	<b>-2.760.548</b>	<b>19.253.951</b>	<b>45.456.247</b>	<b>79.836.871</b>
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>					
<b>Periodo</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Variación Inv. Materias Primas e insumos	11.907.148	-29.386	-30.294	-36.319	-45.771
Variación en Cuentas por Cobrar	-21.319.131	-2.425.997	-3.090.101	-3.771.807	-4.981.160
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
<b>Variación del capital de Trabajo</b>	<b>-9.411.983</b>	<b>-2.455.383</b>	<b>-3.120.395</b>	<b>-3.808.126</b>	<b>-5.026.931</b>
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
<b>Inversión Activos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto flujo de Caja de Inversión</b>	<b>-9.411.983</b>	<b>-2.455.383</b>	<b>-3.120.395</b>	<b>-3.808.126</b>	<b>-5.026.931</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
<b>Periodo</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067	-5.253.067
Intereses Pagados	-4.042.094	-3.233.675	-2.425.256	-1.616.837	-808.419
Dividendos Pagados	-2.034.735	0	-1.525.744	-6.716.474	-13.959.310
<b>Capital adicional aportado por los socios</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>-11.329.896</b>	<b>-8.486.741</b>	<b>-9.204.067</b>	<b>-13.586.378</b>	<b>-20.020.796</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>2.899.686</b>	<b>-13.702.673</b>	<b>6.929.490</b>	<b>28.061.743</b>	<b>54.789.145</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>9.599.970</b>	<b>9.281.325</b>	<b>-11.875.296</b>	<b>-15.887.191</b>	<b>24.843.460</b>

<b>Saldo Neto del período</b>	<b>12.499.656</b>	<b>-4.421.348</b>	<b>-4.945.806</b>	<b>12.174.552</b>	<b>79.632.605</b>
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**Fuente:** Elaboración propia



Agotamiento Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total, Activos Fijos:</b>	<b>10.700.000</b>	<b>9.630.000</b>	<b>8.560.000</b>	<b>7.490.000</b>	<b>6.420.000</b>	<b>5.350.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ 400.000	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.600.000	\$ 2.000.000
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.600.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>800.000</b>	<b>400.000</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>36.265.333</b>	<b>42.088.671</b>	<b>20.117.433</b>	<b>15.955.933</b>	<b>57.224.709</b>	<b>109.802.667</b>
<b>PASIVO</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 1.661.461	\$ -	\$ 1.245.844	\$ 5.484.328	\$ 11.398.457
<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>1.661.461</b>	<b>-</b>	<b>1.245.844</b>	<b>5.484.328</b>	<b>11.398.457</b>
Obligaciones Financieras	\$ 26.265.333	\$ 21.012.266	\$ 15.759.200	\$ 10.506.133	\$ 5.253.067	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>26.265.333</b>	<b>22.673.727</b>	<b>15.759.200</b>	<b>11.751.977</b>	<b>10.737.395</b>	<b>11.398.457</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 166.146	\$ -	\$ 124.584	\$ 548.433	\$ 1.139.846
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 7.214.062	\$ 12.855.829	\$ 5.409.456	\$ 23.812.952
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 9.248.798	\$ 12.855.829	\$ 6.935.200	\$ 30.529.426	\$ 63.451.411
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>10.000.000</b>	<b>19.414.944</b>	<b>4.358.233</b>	<b>4.203.955</b>	<b>46.487.315</b>	<b>98.404.209</b>
<b>TOTAL, PAS + PAT</b>	<b>36.265.333</b>	<b>42.088.671</b>	<b>20.117.433</b>	<b>15.955.933</b>	<b>57.224.709</b>	<b>109.802.667</b>
<b>CUADRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

### Indicadores financieros

#### *Periodo de recuperación de la inversión – PRI-*

Teniendo en cuenta la tasa mínima de rendimiento del emprendedor que realiza la presente propuesta de valor, la cual asciende a 22%, el valor de la inversión inicial del presente plan de negocios el cual corresponde a la suma de \$ 36.265.333 y el flujo de caja neto proyectado en la tabla 31 se calcula el periodo de recuperación de la inversión.

De acuerdo con este indicador, se puede deducir que el capital invertido en el plan de negocio se recuperará en 1,9 años; por lo tanto, este índice se considera aceptable ya que, según los flujos de caja proyectados, la inversión tendrá retorno en un tiempo menor a lo esperado. Por consiguiente, se puede concluir que la creación de la empresa, a partir de la presente propuesta de valor y además del presenta análisis financiero, se considera financieramente viable.

**Tabla 33. PRI: *Periodo de Recuperación de la Inversión.***

Periodo de recuperación de la Inversión	1,910 AÑOS
---	------------

Fuente: Elaboración propia

*Costo promedio ponderado de capital – WACC-*

El costo promedio ponderado de capital (WACC), es un índice que, por medio de una tasa de descuento, evalúa el costo que tiene la financiación del proyecto tanto de los recursos propios como los préstamos.

TropicalFruit, cuenta con una estructura de capital de: financiación del 72,43%, a una tasa de interés del 15.3 % EA descontándole los beneficios tributarios en el cálculo del impuesto de rentas, y el 27.57% restante corresponde a los recursos propios del emprendedor con un costo de oportunidad de 27.57%, esta tasa de interés se halló mediante el modelo de riesgo rendimiento, que tiene en cuenta: rentabilidad sin riesgo, riesgo de mercado y riesgo de la empresa.



Dicho lo anterior en la tabla 34 se puede concluir que la tasa de descuento WACC para TropicalFruit representa una rentabilidad mínima esperada del 15.54% la cual le dará un retorno de la inversión al emprendedor y/o futuros inversionistas, y/o entidades financieras. Con este dato, también se concluye que la propuesta de valor es viable desde el punto de vista financiero, ya que es atractiva para inversionistas.

**Tabla 34.**

**Tabla 34.** *Costo promedio ponderado de capital WACC*

CALCULO DEL WACC	TOTAL, INVERSIÓN	36.265.333,00	% PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	10.000.000,00	27,57%	22,0 %	15%
	FINANCIADO POR DEUDA	26.265.333,00	72,43%	15,3 %	
<b>WACC</b>		<b>15,54%</b>			

Fuente: Elaboración propia

*Tasa interna de retorno –TIR- y Valor presente neto -VPN-*

Después de evaluar el desempeño financiero de TropicalFruit mediante la proyección de los flujos de caja, se puede concluir que la compañía esta rentado por encima a la tasa de descuento, con un valor presente neto de \$ 3.245.645

Para el cálculo de la TIR y el VPN, se tuvo en cuenta los flujos de caja proyectados y la tasa de descuento

**Tabla 35. VPN – TIR**

<b>VALOR PRESENTE NETO =</b>	\$	3.245.645
<b>TASA INTERNA DE RETORNO =</b>		24,54%

Fuente: elaboración propia

Dado que el VPN es positivo, el proyecto puede ser aceptado ya que este es financieramente viable. Se puede concluir que el plan de negocio produce una rentabilidad para el emprendedor.

La tasa interna de retorno relaciona la rentabilidad máxima esperada que generara la puesta en marcha del proyecto bajo la información y parámetros con los que este fue creado.

Como resultado, como puede ser evidenciado en la tabla 35, se obtiene una tasa positiva, se puede deducir que el proyecto financieramente es viable y traerá unos rendimientos aproximados de 24.54%. Esto, dado que los flujos de caja suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa, generar y utilidad y además recuperar la inversión con valor económico agregado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La introducción de una plataforma en línea para el encuentro comercial entre oferentes y consumidores es viable, después de realizar el presente trabajo de grado dadas las regulaciones y la poca competencia que se encuentra en el mercado para realizar este tipo de propuesta; adicionalmente, la viabilidad de esta propuesta de valor se fundamenta en sus servicios diferenciados que busca una fidelización del cliente y una prestación de servicio de calidad.
- Como se ha concluido en el apartado análisis del sector existen pocas plataformas para el intercambio comercial de alimentos entre Colombia y el resto del mundo, lo que favorece la penetración de mercado con estrategias de mercadotecnia y comunicación como se socializo en las estrategias de producto y promoción previamente sustentadas.
- Según el análisis del sector se determinó que en los últimos años convirtiéndose esto en una oportunidad para facilitar este tipo de negociaciones; además, el acompañamiento que brinda la embajada italiana para los italianos que deseen realizar negociaciones en el territorio colombiano, es otra gran oportunidad que viabiliza esta propuesta de negocio.
- La implementación del plan de negocio es viable dada la investigación realizada mediante el modelo ventures, en cada uno de sus módulos se evidenció la factibilidad para el desarrollo de la propuesta, siendo esta innovadora con una buena proyección en el mercado ítalo-colombiano. Muestra de lo anterior, es la viabilidad financiera, de mercado y técnica que se evidenció y sustentó en los módulos sustentadas.

- El desarrollo del presente trabajo de grado además de permitir lograr el cumplimiento de los objetivos específicos y objetivo general presentado, permitió materializar los conocimientos adquiridos durante todo el programa de formación de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Oriente, poniendo en evidencia las competencias y habilidades que me permitirían tener un mejor desempeño en el mundo laboral.

### Recomendaciones

Como recomendaciones se deberá realizar un estudio de mercado más detallado con grupos focales, encuestas en Colombia e Italia, a su vez lograr determinar las características de compra de los italianos en el territorio italiano.

Se deberá buscar inversión sea pública o privada para la puesta en marcha de la propuesta, a su vez determinar cómo se les darán las asesorías y capacitaciones a los clientes dado que esta sería la una de sus características más diferenciadoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- ¿Cuáles son los países más emprendedores de América Latina? (11 de 01 de 2021). Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuales-paises-mas-emprendedores-america-latina/>
- Agencia Europea del Medio Ambiente. (2014). La agricultura en Europa: cómo conseguir que los alimentos sean asequibles, sanos y respetuosos con el medio ambiente. *Agencia Europea del Medio Ambiente*.
- Amaya Navas, O. D. (2002). *La Constitución Ecológica de Colombia*. Bogotá: Panamericana.
- Ambasciata d'Italia Bogota. (31 de 07 de 2020). *SOPORTE PARA LAS EMPRESAS ITALIANAS EN EL EXTERIOR. PLATAFORMA NEXUS*. Obtenido de [https://ambbogota.esteri.it/ambasciata\\_bogota/es/ambasciata/news/dall\\_ambasciata/20/07/supporto-alle-impres-italiane.html](https://ambbogota.esteri.it/ambasciata_bogota/es/ambasciata/news/dall_ambasciata/20/07/supporto-alle-impres-italiane.html)
- Banco Mundial, optimista con el crecimiento de la economía colombiana en 2021 y 2022. (2021). *Semana*, 1. doi:<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/banco-mundial-optimista-con-el-crecimiento-de-la-economia-colombiana-en-2021-y-2022/202123/>
- Barahona Cuadrado, R. B., Guerra Acuña, C. C., Gutierrez Romero, S. N., Jimenez Pacheco, S. M., Rincones, Y., & Villegas Gómez, Y. (2014). *www.academia.edu*. Obtenido de [www.academia.edu](http://www.academia.edu): [https://www.academia.edu/8727350/RECUPERACION\\_Y\\_EMBELLECIMIENTO\\_DE\\_ZONAS\\_VERDES\\_Y\\_DISPOSICION\\_DE\\_PUNTOS\\_ECOLOGICOS\\_PARA\\_LA\\_CREACION\\_DE\\_UN\\_ENTORNO\\_ESCOLAR\\_AMBIENTALMENTE\\_SALUDABLE\\_DIRIGIDO\\_A\\_LA\\_COMUNIDAD\\_DE\\_LA\\_INSTITUCION\\_EDUCATIVA](https://www.academia.edu/8727350/RECUPERACION_Y_EMBELLECIMIENTO_DE_ZONAS_VERDES_Y_DISPOSICION_DE_PUNTOS_ECOLOGICOS_PARA_LA_CREACION_DE_UN_ENTORNO_ESCOLAR_AMBIENTALMENTE_SALUDABLE_DIRIGIDO_A_LA_COMUNIDAD_DE_LA_INSTITUCION_EDUCATIVA)
- Camera di Comercio Italia per la Colombia. (N.D). *Ambasciata d'Italia Bogota* . Obtenido de 10 anni di rapporti commerciali tra: [https://ambbogota.esteri.it/ambasciata\\_bogota/resource/doc/2020/11/10\\_anni\\_rapporti\\_commerciali\\_italia\\_colombia\\_2009-2019\\_compressed.pdf](https://ambbogota.esteri.it/ambasciata_bogota/resource/doc/2020/11/10_anni_rapporti_commerciali_italia_colombia_2009-2019_compressed.pdf)
- Campuzano Echeverry, L. D., Cock Correa, A. F., Gómez Muñoz, O. A., Márquez Cardona, O. A., Mejía Saldarriaga, C., Londoño Abad, P. E., . . . Vélez Restrepo, G. I. (1996). *Reforestación y Adecuación de las Zonas Verdes de la Universidad Católica de Oriente*. Rionegro.
- Central America Data. (28 de 05 de 2021). *Central America Data*. Obtenido de Central America Data: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias\\_de\\_consumo\\_en\\_Italia](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_de_consumo_en_Italia)

- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2020). *Medición de percepción de calidad de los servicios de telecomunicaciones 2020*. Bogota: Comisión de Regulación de Comunicaciones. Obtenido de <https://postdata.gov.co/story/medici%C3%B3n-de-percepci%C3%B3n-de-calidad-de-los-servicios-de-telecomunicaciones-2020>
- Dane. (2018). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Datosmacro. (2020). PIB Colombia. *Datosmacro*, 1. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2020>
- Datosmacro. (N.D). *Datosmacro*. Recuperado el 18 de 05 de 2021, de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>
- Dinero. (2018). Las frutas colombianas se abren paso en el mundo. *Dinero*. Recuperado el 05 de 08 de 2019, de [https://www-dinero-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.dinero.com/amp/exportacion-de-frutas-colombianas-en-2018/258606?usqp=mq331AQA&amp\\_js\\_v=0.1#aoh=15651069151271&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp\\_tf=From%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.d](https://www-dinero-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.dinero.com/amp/exportacion-de-frutas-colombianas-en-2018/258606?usqp=mq331AQA&amp_js_v=0.1#aoh=15651069151271&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&amp_tf=From%20%251%24s&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.d)
- Dpto. de Estrategias Comerciales e Integración. (2020). Obtenido de Perfil Económico y Comercial – República Italiana: [https://www.economia.gov.py/application/files/5615/9862/8587/Perfil\\_Economico\\_y\\_Comercial\\_de\\_Italia.pdf](https://www.economia.gov.py/application/files/5615/9862/8587/Perfil_Economico_y_Comercial_de_Italia.pdf)
- Echeverría, C., Montero, E., Villar, E., Arévalo, I., Hernández, J., González, V., . . . Baños, L. (2018). Reforestación y conservación de árboles nativos en el corregimiento de San Rafael municipio de San Sebastián, Magdalena. *Modulo Arquitectura-CUC*, 13.
- En la juega . (22 de 05 de 2019). *Sociedad de agricultores de colombia*. Obtenido de El consumo de frutas y vegetales en Italia alcanzó los miles de millones de kilos esta década: <https://sac.org.co/el-consumo-de-frutas-y-vegetales-en-italia-alcanzo-el-billon-de-kilos-esta-decada/>
- FAO. (2010). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/Y1860s/y1860s03.htm>
- Fructidor. (22 de Mayo de 2019). *Fructidor*. Obtenido de <https://www.fructidor.com/newsdetail.aspx?idn=47316&title=Record-increase-in-Fruits-&Vegetables-consumption>
- García, C. (2021). *Las herramientas tecnológicas*. Centro de Desarrollo Agrobiotecnológico de Innovación e Integración Territorial , medellin . Obtenido de

file:///C:/Users/usuario/Downloads/Bolet%C3%ADn%20N%C2%B017,%20Apps%20en%20el%20sector%20agropecuario%2013-12-2021.pdf

Gómez Díaz, E. d., Obando Díaz, N. d., & Delgado Guacan, J. B. (2016).

*repository.libertadores.edu.co*. Obtenido de *repository.libertadores.edu.co*:

<https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/393/DelgadoGuacanJuanBernardo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

González Oreja, J. (2018). Zonas verdes urbanas frente al ruido. *Investigación y Ciencia*, 11-12.

Guzman, J. A. (2018). <http://repository.ut.edu.co>. Obtenido de <http://repository.ut.edu.co>:

<http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2499/1/T%201102%20009%20CD5947%20APR%20OBADO%20JORGE%20ALFREDO%20RUIZ%20GUZMA%CC%81N.pdf>

Informe nacional de desarrollo humano. (2014). *Colombia rural razones para la esperanza*. PNUD colombia. Obtenido de

[https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human\\_development/informe-nacional-de-desarrollo-humano-2011.html](https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human_development/informe-nacional-de-desarrollo-humano-2011.html)

Izquierdo, A. (2017). ¿Cuáles son las barreras del emprendimiento en Colombia? *Enter.com*.

Obtenido de <https://www.enter.co/empresas/barreras-emprendimiento-en-colombia/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Maexico: Pearson Educación.

La republica . (ND). *Agro negocios* . Obtenido de *Agro negocios* :

<https://www.agronegocios.co/agricultura/pina-gulupa-y-uchuva-fueron-las-frutas-mas-exportadas-durante-2019-2961479>

La tierra agrícola está cansada. (2020). *El pais*, 1. Obtenido de

[https://elpais.com/economia/2020/01/06/actualidad/1578341773\\_995506.html](https://elpais.com/economia/2020/01/06/actualidad/1578341773_995506.html)

La Vanguardia. (12 de 2020). El comercio electrónico vive una maduración expés con la pandemia.

*La Vanguardia*.

Magazine, E. S. (19 de junio de 2017). El consumo de frutas y verduras en Italia alcanza las cifras más altas en lo que va de siglo. *ICEX*, 1. Recuperado el 27 de agosto de 2019

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). *Informe Nacional de Calidad Ambiental Urbana*. Bogotá.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (N.D). *Relaciones entre Italia y Latinoamérica*. Recuperado el 30 de Mayo de 2021, de

[https://joomla.iila.org/images//Cerimoniale/Visita\\_Alfano/Discurso\\_Presidente\\_iila\\_Sp.pdf](https://joomla.iila.org/images//Cerimoniale/Visita_Alfano/Discurso_Presidente_iila_Sp.pdf)

f

- Modaes. (12 de Julio de 2010). *Cómo son y qué quieren los mayores consumidores de moda del mundo*. Obtenido de <https://www.modaes.es/entorno/como-son-y-que-quieren-los-mayores-consumidores-de.html>
- Neira, M. (21 de Marzo de 2018). *OMS | La salud debe ser la máxima prioridad de los urbanistas*. Obtenido de OMS | La salud debe ser la máxima prioridad de los urbanistas: <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/health-must-be-the-number-one-priority-for-urban-planners>
- Organización Mundial de la Salud. (12 de Enero de 2021). *La OMS insta a los gobiernos a fomentar la alimentación saludable en los establecimientos públicos*. Recuperado el 30 de Mayo de 2021, de <https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities>
- Pardo, D. (2021). Colombia: por qué el país está en un escenario sin precedentes (y qué puede significar para su futuro). *BBC NEWS*, 1. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561>
- Procolombia. (03 de 08 de 2019). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: [https://procolombia.co/noticias/procolombia-lanzo-colombia-un-clic-para-impulsar-el-e-commerce?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=410ac342e5fe879ac7dd444d33d6c04dd5675de9-1621632827-0-AfCbYzBnxydS0TVaydcp09aNc7Ggdko1WmbFDQnWmSxXn4SFaVNu4STjV5eW2u4jlor45eySC-sDmuug7VPC-M](https://procolombia.co/noticias/procolombia-lanzo-colombia-un-clic-para-impulsar-el-e-commerce?__cf_chl_jschl_tk__=410ac342e5fe879ac7dd444d33d6c04dd5675de9-1621632827-0-AfCbYzBnxydS0TVaydcp09aNc7Ggdko1WmbFDQnWmSxXn4SFaVNu4STjV5eW2u4jlor45eySC-sDmuug7VPC-M)
- Rodríguez, M. E. (22 de 5 de 2019). *sociedad de agricultores de colombia*. Obtenido de sociedad de agricultores de colombia : <https://sac.org.co/el-consumo-de-frutas-y-vegetales-en-italia-alcanzo-el-billon-de-kilos-esta-decada/>
- Rodríguez, Elizabeth, Martínez, Gloria Lucía, & Mora-Delgado, Jairo. (2015). LA CRISIS DEL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO: ¿CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?. *Tendencias*, 16(1), 159-174. <https://doi.org/10.22267/rtend.151601.38>
- selectra . (2021). *selectra*. Obtenido de selectra : <https://selectra.com.co/empresas>
- Sierra, C. S. (2020). La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *La Republica*, 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Terradas, J., Franquesa , T., Parés, M., & Chaparro, L. (2018). Ecología Urbana. *Investigación y Ciencia*, 52-60.



- Torres, M., & Paz, K. (s.f.). Obtenido de [http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)
- Turkewitz, J. (2021). 'Fue una mentira': críticas y retardos marcan los cinco años del acuerdo de paz en Colombia. *NY Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2021/09/26/espanol/acuerdo-de-paz-colombia.html>
- Union Europea. (N.D). *Union Europea*. Recuperado el 21 de 05 de 2021, de Union Europea: [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es)
- Vanegas, G. J. (2012). La imagen de Colombia en el exterior. *Ploutos*, 2(1), 35-40.
- Zuluaga Peña, S. (2018). *Informe de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente*. Medellín: Contraloría General de Antioquia.