

CONSULTORÍA EMPRESARIAL – CAMPO FRUTAL SAS

Autor (es)

Recibido: 01 de marzo de 2024

Aceptado: 11 de noviembre de 2024

Allynson Venegas Camargo

vcallynson@poligran.edu.co

Docente

Luisa Fernanda Campos Colorado

lfcampos@poligran.edu.co

Estudiante

Diana Carolina Cruz Caro

dcacruz@poligran.edu.co

Estudiante

Loren Tatyana Orduz Cristancho

ltorduz@poligran.edu.co

Estudiante

Introducción

En el documento se presenta el diagnóstico sobre la consultoría empresarial realizada a Campo Frutal SAS organización destinada a la transformación y comercialización de pulpa de fruta, el cual tiene como objetivo la mejora de prácticas en la organización e identificar y resolver así mismo las necesidades particulares de Campo Frutal SAS, para aumentar la eficiencia y productividad de la organización y así centrar el objetivo del proyecto en la solución de problemas gerenciales y estratégicos, la identificación de áreas de oportunidad de funcionamiento de la empresa para brindar herramientas que proporcionen un cambio dentro de la empresa. En este informe introductorio, exploraremos los principales elementos desarrollados en el diagnóstico empresarial y su importancia para la toma de decisiones estratégicas.

El proyecto se realizó bajo la metodología de planeación estratégica, para establecer una dirección clara que anticipe cambios en el entorno empresarial, identificar oportunidades y amenazas, adaptarse a las condiciones de mercado, lo que favoreciendo el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo. Las técnicas de investigación implementadas fueron la observación, entrevistas, análisis documental, investigación bibliográfica y análisis de contenido, con el fin de recopilar, organizar, analizar, examinar y presentar la información encontrada en la organización y su entorno.

En un inicio se expondrá el análisis externo realizado al sector hortofrutícola por medio de las herramientas del macro entorno, mediante el desarrollo de la matriz de evaluación de factores del macroentorno políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) y a nivel sectorial las cinco fuerzas de PORTER, se da continuidad con el análisis interno de Campo Frutal SAS a través de una serie de entrevistas para cada área funcional de la organización con el objetivo de DIAGNOSTICO, a partir de este análisis se da la construcción de MEFI, matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos del sector (MEFE), además en el documento se encuentra el análisis de competidores por medio de la herramienta de proceso estratégico MPC, para encaminar el análisis realizado se realizó el cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas para dar paso a la creación de estrategias mediante el uso de DOFA, y posteriormente evaluarlas mediante la matriz cualitativa de planeación estratégica y el cuadro de mando integral el cual permitirá la creación de objetivos y de planes tácticos para el desarrollo de la estrategia a implementar en Campo Frutal SAS.

En consecuencia, del desarrollo de todas las matrices encontramos dos problemáticas a resaltar, la primera es la estructura organizacional en la empresa, por falta de estructuración de dependencias o áreas específicas y la claridad de sus funciones; la segunda problemática radica en la diversificación de producto transformado, ya que, aunque tienen diferentes sabores de pulpa de fruta, este es el único producto característico de la organización. Los resultados obtenidos al finalizar la metodología nos permiten identificar el camino el cual debe tomar la empresa para optimizar oportunidades, fortalezas y potenciar debilidades mediante una estrategia ganadora para Campo Frutal SAS.

Problema o situación

A raíz de la revisión de los análisis externo e interno de la empresa Campo Frutal SAS, se enfrenta a varias problemáticas que afectan de manera directa a la misma. A partir de esto, hay una falta de estructuración interna en la organización, por su jerarquía y especificación de las áreas y cargos de cada colaborador. Además, se evidenció que la organización presenta una sola línea de producción, destinada solo a la de pulpas de fruta, a su vez la falta de marketing y publicidad que permitiría incrementar sus ventas. Otra de estas problemáticas es la falta de optimizar recursos y procesos de la organización y por último y uno de los más importantes la capacidad de almacenamiento que conlleva a limitar la producción.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se llevaron a cabo diversos análisis de las distintas áreas de la consultoría, evaluando cada matriz correspondiente a las diferentes secciones de la organización y su sector respectivo. A partir de estas evaluaciones, se diseñaron estrategias específicas para mejorar todos los aspectos de la empresa. Entre las estrategias propuestas se encuentran las siguientes:

- **Reestructuración interna:** Se plantea la redefinición de funciones para cada empleado, detallando claramente las actividades, funciones y responsabilidades correspondientes.
- **Diversificación de productos:** Se propone la introducción de una nueva línea de productos derivados de los desechos de las pulpas de fruta, aprovechando al máximo los recursos y visualizando esta iniciativa como una oportunidad de crecimiento.
- **Presencia en redes sociales:** Se sugiere la implementación de estrategias en plataformas digitales como Instagram, Facebook, TikTok, entre otras, con el objetivo de promocionar la empresa y fortalecer su imagen de marca, así como aumentar las ventas.
- **Adopción de nuevas tecnologías:** Se plantea la incorporación de tecnologías innovadoras en el proceso de producción para mejorar la eficiencia en términos de tiempo y costos, lo que conllevaría a una mejora significativa en los procesos internos.
- **Mejora en la infraestructura de almacenamiento:** Se propone la búsqueda de una instalación con una capacidad de almacenamiento superior para optimizar la producción y aumentar las ventas de manera proporcional.

Es importante destacar que cada una de estas estrategias fue concebida como respuesta a las problemáticas identificadas durante el análisis de la organización Campo Frutal SAS.

Marco contextual

1. Análisis Externo – Macroentorno (PESTEL)

1.1. Político

Actualmente los factores políticos permiten a empresas conocer las medidas adoptadas por el gobierno, siendo significativas para una influencia a diferentes sectores empresariales, es por esto que Colombia es uno de los países exportadores hacia la Unión Europea, por lo que ha tenido que adaptarse a los lineamientos del Pacto Verde con este país, adaptar las políticas de la UE sobre clima, energía, transporte y fiscalidad al objetivo de reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55% de aquí a 2030 dándolo a conocer (Vidal, 2024) en una de sus noticias acerca de este subsector, donde Colombia debe enfocar los esfuerzos en la producción de frutas en factores críticos de calidad e inocuidad, para así garantizar su presencia y continuidad en los anaqueles del segundo mercado de mayor importancia para las exportaciones del país.

No obstante, (Camacho, 2021) revela que han identificado una serie de incentivos fiscales dirigidos al sector agrícola, el cual goza de un reconocimiento internacional destacado debido a la calidad de sus productos, además se ha constatado a través de datos de comer-

cio exterior que aproximadamente el 45% de las exportaciones colombianas tienen como destino final la Unión Europea, impulsado la implementación de medidas de reactivación económica tras la pandemia, con especial énfasis en la creación de incentivos fiscales específicos para fortalecer este importante sector, algunos de ellos son descuentos tributarios destinados a fomentar la inversión en sociedades agropecuarias, renta exenta como incentivo para el desarrollo del campo colombiano, entre otras.

En este mismo contexto, (Maté, 2023) explica que el sector de frutas y hortalizas ha experimentado un aumento de las importaciones en un 15% en comparación a cinco años atrás, alcanzando 3.8 millones de toneladas en el 2022, representando casi un 50% más que las importaciones de hace una década, cabe aclarar que dichas exportaciones se han mantenido estancadas alrededor de 12 millones de toneladas, y uno de estos casos es Marruecos, ya que ha aumentado sus exportaciones a la UE de 400,000 a 540,000 toneladas en los últimos cinco años, un claro ejemplo de ello es España donde más de un millón de toneladas de patatas, 190,000 toneladas de tomates y más de \$200,000 toneladas de aguacate son importadas, de igual forma Francia es el mayor exportadora España con más de un millón de toneladas seguido de Portugal por 340,000 toneladas y Países Bajos con más de 200,000 toneladas.

1.2. Económicos

Es importante identificar las fuerzas que conforman el entorno financiero y comercial, en ámbitos empresariales, los cuales desarrollan influencias positivas y negativas en los factores del mercado, es por esto que durante el año 2022, el dólar se mantuvo en un promedio de \$4.255, así lo afirmó el “Fondo Nacional De Fomento Hortofrutícola” (ASOHOFRUCOL, 2023), pues las consecuencias de este valor, ha llevado a un aumento en los precios de los insumos agrícolas para los productores, lo cual ha ocasionado escasez de algunos productos en el mercado de la hortofrutícola, este fenómeno también ha impactado en las exportaciones, obteniendo la alza en los insumos los cuales son necesarios para la exportación, así como en los gastos de transporte marítimo y aéreo, lo que ha resultado en productos colombianos con precios más altos en los mercados internacionales, sin embargo el “Fondo Para el Financiamiento del Sector Agropecuario” (FINAGRO, 2023) resalta la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) respecto al sector agropecuario de Colombia que oscila entre el 6% y el 8%, pues durante los primeros seis meses del año pasado, las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial del país alcanzaron los 6.116 millones de dólares, obteniendo un aumento del 38,8% en comparación al año anterior, cuando alcanzaron los 4.406 millones de dólares.

Durante el año 2023, el subsector de hortofrutícola tuvo un año favorable, como lo afirma (Buriticá, 2024), en el cual exalta un incremento del 4,6% en la producción anual de frutas y hortalizas, pasando de 12'974.000 toneladas en 2022 a 13'604.000 toneladas en 2023. En comparación con la producción del año 2021 que fue de 12'344.000 toneladas, aumentando en un 9,3%, respecto al 2019, antes del inicio de la pandemia, cuando la producción fue de 11'587.000 toneladas, el incremento alcanzó el 17,8%, reflejando un aumento gradual en la producción hortofrutícola.

A pesar de ello se ha evidenciado un notable aumento en los precios de los alimentos, atribuido a las extremas condiciones climáticas que han afectado a más de 99 municipios, seguido de esto se presentaron una serie de incendios que han devastado más de 17.000 hectáreas en diferentes partes del país, por lo que, el aumento en frutas y alimentos lo han dado a conocer los reportes de (Mejía M. , 2024), reflejando que las frutas como la fresa, alcanzó un valor de \$10.000 por kilo con un aumento casi del 25%, la maracuyá ha duplicado su valor de \$2.000 kilo a \$4.000 kilo, y por último la granadilla que ha llegado a costar \$11.786 kilo, debido a esto los consumidores están atentos a cualquier cambio adicional de precios, dada la situación tan preocupante presentada, por otro lado (Mejía M. M., 2024) determina, que a pesar de la influencia del fenómeno del niño, los precios se han mantenido relativamente normales, aunque, se ha observado un leve aumento de precios como lo es en frutas con un porcentaje de 0.66% y verduras por 0.43%.

1.3. Social

Las tendencias en el consumo del sector alimenticio han generado la necesidad de desarrollar nuevos productos y ofertas en el subsector hortofrutícola, como lo afirma la “Organización De Las Naciones Unidas Para La Alimentación Y La Agricultura” (FAO BETA, s.f.), generando de esta manera valor en las frutas y desarrollando una diferenciación en los productos y procesos que acondicionen, logrando que el mercado genere dinamismo y que originen como resultado las preferencias del consumidor por productos frescos que conserven sus cualidades a nivel nutricional, saludable y aptitud para su uso.

Por lo anterior, el consumo de frutas y verduras no ha aumentado significativamente y sigue siendo inferior a las recomendaciones establecidas por la “Organización Mundial de la Salud”, de hecho, afirma el (El Canal Marítimo Y Logístico, 2023) que, en 2017, la OMS vinculó la muerte de aproximadamente 3.9 millones de personas en todo el mundo a la insuficiente ingesta de frutas y verduras en sus dietas.

No obstante, la (Agencia De Desarrollo Rural, 2022) resalta la oportunidad que se está creando en el sector agrícola en colaboración con la Universidad de Pamplona y una Asociación Agropecuaria de Mujeres para la Paz, dicha asociación está integrada por 20 mujeres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado, quienes se dedican a la cosecha y producción de pulpas de fruta reconocidas por su autenticidad y calidad natural del 100%, es por lo anterior que la “Unidad de Planificación Rural Agropecuaria” (UPRA, 2023) de Colombia, estableció que el Sector Agrícola emplea a 3,2 millones de personas, lo que lo convierte en la segunda actividad económica que más genera empleo en el país, ya para el mes de febrero del pasado año (2023) se generaron 135.000 puestos de trabajos adicionales, respecto a febrero de 2022.

1.4. Tecnológico

Se demuestran grandes avances en la tecnología alimentaria, y es por esto que la “Asociación de Investigación de la Industria Agroalimentaria” (AINIA, 2021) destaca 7 grandes ejes, entre estos tenemos la IA, también el Big data y el internet de las cosas (IoT)

donde se prevé que la inversión alcanzaría 500.000 millones de dólares en 2023, las tecnologías de micro encapsulación han posibilitado el desarrollo de alimentos con propiedades renovadas, mejorando su seguridad y saludabilidad, incluyendo la creación de ingredientes funcionales y aditivos innovadores con características avanzadas, de igual forma se ha demostrado que integrar tecnología en la agricultura puede aumentar la rentabilidad de las cosechas entre un 30% y un 45% en comparación con métodos tradicionales, sin embargo (Redacción El Tiempo, 2022) asegura que la pandemia impulso el aumento de las compras en línea y provoco concientización por una alimentación más saludable, por ambas razones las aplicaciones se han vuelto de gran utilidad para las personas.

Los agricultores colombianos están cada vez más dispuestos a emplear tecnologías como la agricultura de precisión y drones, mejorando el rendimiento de los cultivos y reducir costos; un claro ejemplo de ello dado por (Universidad Nacional De Colombia, 2022) es que antes se usaban 200 litros en promedio de agua para regar en una siembra y una persona hacia 10 aplicaciones con un esfuerzo físico de 6 a 8 horas y ahora cada dron puede completar una tarea en una hectárea en tan solo 5 minutos, utilizando tan solo 3 litros de agua en el proceso, lo que significa que la tecnificación en producción suma en el sector hortofrutícola, por lo que la industria alimentaria del 2024, se está caracterizando por reflejar cambios significativos en las preferencias del consumidor, por eso en el artículo de (Indumak Blog, 2023) se destaca que hubo un aumento del 25% anual en el mercado de los alimentos veganos y de origen vegetal, por otro lado, el 64% de los clientes están dispuestos a cancelar valores más altos por alimentos que ofrecen beneficios para la salud, y el 63% de los clientes están interesados en alimentos personalizados para satisfacer las necesidades nutricionales individuales, además de implementar tecnologías para el fácil acceso a la información.

1.5. Ecológico

La erosión del suelo representa uno de los problemas ambientales más significativos, donde los principales afectados son los agricultores de frutas y verduras, pues según el estudio realizado por el (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.) en conjunto con “El Instituto De Hidrología, Meteorología Y Estudios Ambientales” (IDEAM), el 38% del territorio nacional presenta problemas de erosión, sin embargo, se recalca que los árboles frutales, donde la mayoría son perennes y tienen follajes extensos brindan al suelo una capa de protección contra los efectos de la erosión causados por el viento o la lluvia, de igual forma, se demuestra que durante enero del 2023 y en años anteriores, el señor (Murcia, 2023) afirmo que las intensas lluvias han tenido un impacto significativo en el sector agrícola, lo que no solo causa pérdidas económicas a los productores, sino que también aumenta el riesgo y la prevalencia de diversas enfermedades en los cultivos, pues según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), las enfermedades en el subsector hortofrutícola tienden a proliferar debido a las precipitaciones elevadas. Por ejemplo, se han observado casos de antracnosis en frutales y hortalizas, alternaria en cítricos, gota en papas, sigatoka negra en plátanos y botrytis en flores, frutas y hortalizas, además, se han identificado síntomas relacionados con patógenos presentes en el suelo.

Por otro lado, una nueva tendencia se ha sumado para el 2024 y es hacia el upcycling de alimentos, pues (Leal, 2024) da a conocer que es el aprovechamiento de frutas y otros productos agrícolas, debido al desperdicio alimenticio y la sostenibilidad ambiental, por lo que diferentes estudios indican que un 66% de las personas, prefieren consumidor productos que sean sustentables, como la conservación de recursos naturales, esto proyecta un aumento del 5% anual en la industria alimenticia, alcanzando los 55.120 millones de dólares en el 2023, evidenciando una evolución en la económica circular como lo identifico un fabricante de snacks de frutas con un aumento del 50% en sus ingresos durante el 2020.

1.6. Legal

Se abordarán las tendencias a nivel nacional y mundial, sobre los factores legales y todo lo que conlleva aplicar dichas normas, debido a que El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por medio de la Ley 101 de 1993, defino los fondos parafiscales de diferentes subsectores agrícolas, en el caso de las frutas y hortalizas, a partir de esta ley funciona el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola (FNFH), el cual tiene a su cargo la recolección de la cuota para el subsector, y se rige por la Ley 118 de 1994, esta ley (Función Pública, s.f.) establece la Cuota de Fomento Hortofrutícola, la cual está constituida por el equivalente del uno por ciento (1%) del valor de venta de frutas y hortalizas, siguiendo por esta misma línea las pulpas con adición de jugo deben cumplir con requisitos sanitarios mencionados en la resolución 03929 de 2013 del (Ministerio De Salud Y Protección Social, 2013).

Por otro lado, como menciona la (Peláez, s.f.) un país como Colombia el cual es un país agrícola por excelencia, tiene preferencias arancelarias, por lo que tienen algunos tratados de libre comercio lo que ha permitido mayor alcance internacional logrando el arancel 0 en países como Estados Unidos, Unión Europea y países del Mercosur, de igual forma la empresa (POSTOBÓN, 2019) indica que es uno de los mayores compradores de fruta en Colombia, ya que anualmente utilizan más de 25 millones de kilos para la fabricación de sus productos y el 26% de esta fruta proviene de diferentes agricultores campesinos colombianos que hacen parte del mismo, es por esto que se debe cumplir con la normatividad existente en el país, entre estas la que indica el (Ministerio De Salud Y Protección Social, 2013) que es la resolución número 003929 de 2013 estableciendo el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas.

No obstante, dentro de la Normativa NTC 5422 - 2007, (LOGIHFRUTIC, 2017b) afirma que el ICONTEC dispone algunos requisitos que debe cumplir el sector de la hortofrutícola, buscando preservar su calidad y protección al momento de crear, producir y comercializar sus productos de frutas y hortalizas, protegiéndolos de agentes contaminantes. Así mismo, determina algunas condiciones donde se aprueba o rechazan bajo una serie de análisis para los materiales que permiten su empaque y las condiciones de muestreo, aceptación y rechazo, y precisa los métodos de ensayo de los diferentes materiales para empaque y su proceso de marcado, donde la resolución 448/2016 del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) estable los lineamientos que deben seguirse para registrar los terrenos destinados a la producción de vegetales frescos para la exportación, así como lo muestra

(LOGIHFRTIC, 2017b) afirmando que los requisitos para registrar a los exportadores y a las plantas empaadoras de vegetales. También detalla los documentos y las condiciones de infraestructura necesarios para obtener el registro, y describe los procesos para solicitar, renovar, modificar o cancelar dicho registro.

2. Análisis Externo – Análisis del Sector (PORTER)

2.1. Poder de negociación de los clientes

Al tener en cuenta que el sector hortofrutícola tiene fuerzas que afectan el desarrollo de este y además el de la organización, se analiza la primera fuerza de poder de PORTER, el cual indica que según (Diario Occidente, 2024) Colombia es reconocida en mercados internacionales como proveedor de frutas y verduras de alta calidad, sus condiciones climáticas son ideales para producir frutas durante todo el año, sus incentivos a la inversión y relevancia del sector lo convierten en un foco de Latinoamérica para expandir negocios y relaciones con los clientes. Además, se destacó la capacidad productiva de la región la cual es de 8 toneladas de fruta en regiones andina, Pacífica, Orinoquia, Amazonas, y Caribe lo que permite aprovechar la capacidad productiva y diversificar el mercado para mayor amplitud en negociaciones con los clientes.

Según (Alice Callahan, 2023) el prestar un servicio más rápido y eficiente en cuanto a la pulpa de fruta son algunas de las razones por las que la empresa obtiene un poder de negociación directo con los clientes y además haciendo que el uso de las pulpas de frutas sea más frecuente en el sector hortofrutícola, ya que trae para el consumidor ventajas como el preparar jugos o smoothies de manera práctica y sencilla, sin descuidar las características esenciales de sabor, textura y color que proveen las frutas, es una variable que los establecimientos buscan controlar para que el producto que ofrecen en sus cartas tenga una receta estándar y sea de excelente calidad. Esta necesidad ha permitido que las pulpas de frutas tengan un amplio espacio en el mercado no sólo en el de las bebidas sino también en la preparación de salsas e insumos para pastelería una buena opción para tener relaciones beneficiosas con los clientes.

Corabastos (2024) al ser Promotora de la Gran Central de Abastos de Bogotá y tener el papel determinante dentro de la economía del país al fijar los precios de los principales productos agroalimentarios resulta exponiendo una gran debilidad de las empresas productoras y transformadoras de productos del subsector hortofrutícola ya que bajan el poder de negociación con los clientes que estas puedan tener debido a que Corabastos se conoce como un negocio sin intermediarios.

En consecuencia, de lo anterior, el poder de negociación con clientes está ligado directamente a qué existen diferentes empresas que ofrecen el mismo producto sin diferenciación alguna, además los clientes suelen priorizar el precio por tanto este poder muchas veces se ve ligado directamente con el mercado del sector. Por tanto, un factor importante a tener en cuenta si la organización desea implementar un plan de exportación es considerar que las guerras lamentablemente, una vez más, han ocasionado varios inconvenientes para este sector a nivel mundial, ya que se ve utilizado como moneda de

cambio en una situación desfavorable, donde los clientes han disminuido debido a los problemas que enfrenta la industria. Así como lo indica (Valencia Fruits, 2022) como resultado, se anticipa que los antiguos proveedores de los países en conflicto reorienten en gran medida su producción hacia el mercado europeo.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

La conexión directa con los proveedores es una fuerza crucial en el panorama empresarial, que puede influir significativamente en las estrategias y operaciones de una organización. Cuando los proveedores tienen un alto poder de negociación, tienen la capacidad de imponer condiciones favorables a las empresas compradoras, lo que puede afectar desde los precios de los productos hasta la calidad y disponibilidad de los suministros. (EUROPAGES, 2024) destaca la presencia de varios proveedores del sector hortofrutícola donde pueden ser de gran importancia por su facilidad de compra de frutas y verduras, permitiendo la comercialización y distribución de estas, entre ellos está Irumer SI, Near Trade, Hortícolas Casal, Durdaslar, son proveedores internacionales que tienen presencia al rededor del mundo.

Así mismo, la adquisición de productos de buena calidad es importante para una buena producción de pulpas, y es por esto por lo que (Avendaño, 2023) destaca que dentro del sector hortofrutícola el supermercado “Don Camilo” es una opción para encontrar productos alimenticios a precios económicos, en la ciudad de Bogotá. Obteniendo de este modo popularidad en cuanto a frutas. Además de esto, cabe mencionar que se ha presentado un 10,48% en 2023 respecto a la inflación, afectando el valor de sus productos.

Es importante mencionar que el mercado central de Corabastos es una de las centrales más grandes y es conocido por su variedad en productos, precios mayoristas y negociaciones directas con diferentes clientes, pues según el noticiero de (TROPICANA, 2024) se registró un ingreso de 1.430 vehículos con más de 10 mil toneladas de alimentos y frutas el martes 13 de febrero, entre los productos más demandados están las hortalizas y verduras que se destacan por su normalización en precios. Por lo anterior, la competencia en estos valores es algo que termina perjudicando tanto al proveedor como a la empresa, ya que no se ofrecen valores agregados que permitan tener precios más competitivos, lo cual, termina dando mayor poder al comprador, el cual, sólo ve el mismo producto en diferentes sitios, lo cual, hace que su elección se base en precio, controlando así el mercado y manteniendo precios bajos. (Gomez, s.f.)

Cabe mencionar que las diferentes negociaciones con los proveedores hoy en día, se puede generar de manera directa con el agricultor por medio de las seis plataformas para comprar frutas y verduras en Colombia como lo recomienda el artículo de la (Revista Dineros, 2023) pues resaltan la idea de eliminar los sobrecostos e intermediarios a la hora de hacer su mercado de frutas y verduras con estas plataformas disponibles en el país; las seis plataformas son: Waruwa, Merkaorgánico, Merkaacol, Frubana, Plaza de mercado y Merqueo.

Además, los campesinos son una parte fundamental en todo el subsector hortofrutícola, es por eso por lo que el programa del gobierno en la alcaldía de Bogotá “MERCADOS CAMPESINOS” según (Alvarez, s.f.) este programa facilita la creación de canales de venta para pequeños agricultores y procesadores de alimentos en Bogotá y la región central, fortaleciendo así la producción agrícola y la economía rural. Además, fomenta la creación de redes productivas y promueve la cooperación en la región, siendo una herramienta crucial para posicionar la economía rural y generar oportunidades de negocio. Esta iniciativa opera como un mecanismo estratégico que consolida un canal de distribución para pequeños productores y procesadores de alimentos. En este programa, los productores son considerados prioritarios y constituyen el principal segmento de la población objetivo del mercado. Además, ofrece incentivos para impulsar la producción agroecológica, otorgando prioridad a los agricultores campesinos y facilitando la adopción de nuevas tecnologías.

2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se analizaron las tendencias de consumo en el sector de bebidas, considerando que (Salazar, 2022) y el director del departamento nacional de estadística (DANE), indican que el agua es la mejor alternativa para hidratarse, para usarlo como acompañante o sobremesa después de un plato fuerte, lo único a tener en cuenta, es que “debe ser segura, es decir, potable o hervida si se está en zonas en que no haya disponibilidad”, pues las familias de menores ingresos obtienen un consumo de estas bebidas representando el 1,16% de su presupuesto, mientras que en familias de ingresos más altos el porcentaje disminuye a 0,28%.

Por otro lado, (Urbina, s.f.) afirma que algunos productos sustitutos a los jugos hechos de pulpa de fruta no solo son los saludables, ya que bebidas como la Coca-Cola, el Té, el Café, el agua de panela, el chocolate y también bebidas con concentración de alcohol como el refajo, el canelazo, son bebidas típicas de la región colombiana que contienen alta concentración de calorías y son opciones al jugo obtenido de la pulpa de fruta, de igual forma se debe tener en cuenta que Colombia es un país con un acervo cultural muy rico y un abanico de costumbres muy amplias, donde existen más de 14 bebidas típicas que rempazan y son sustitutos a los jugos hechos de pulpa de fruta.

Sin embargo, se reflejan investigaciones en innovación por (EXPLORE SIG, 2022), donde actualmente el mercado mundial de smoothies experimenta un crecimiento alcista, que esta evaluado en 12.10 billones de dólares respecto al 2021, y se prevé que alcance los 17.000 millones de dólares para el 2027, con una Tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 7.2%, mientras que los jugos tienen un bajo crecimiento, ya que se ha cambiado la percepción en los estilos de vida y la demanda de alternativas saludables que impulsan dichas tendencias, con una visualización de bajar calorías y que no contengan azúcares añadidos, es por esto que la innovación en sabores también juega un papel importante en la atracción de consumidores.

2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza sectorial según (Agronet (Red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano), s.f.) indica que las barreras de entrada de nuevos competidores son muy altas, dado que el gremio de productores es reducido además de esto el sector no cuenta con temas de asistencia técnica y acompañamiento de métodos tecnológicos y el desarrollo de la actividad económica lo que no permite, además, (García, s.f.) da conocer la nueva innovación e inversión con pulpa de fruta por parte de la empresa Tecnologías Naturales De Colombia Tecnacol S A S, la cual remplazo la industria tecnológica en turbiantes, responsables de dar el color a los refrescos en polvo por la pulpa de fruta y luego se dedicaron a exportar su mercado a los estados Unidos, y centro América.

Por lo anterior, (Tatiana Gomez Fuentes, 2023) informa que la empresa FruCamps es una agroindustria que transforma materias primas de frutas en productos gastronómicos naturales, esta cuenta con una planta de 7 empleos directos y 3 indirectos, contando con dos puntos de distribución, el cual genera ventas anuales de más de 300 millones de pesos, donde determinan que para el 2023 el aumento se puede ver evidenciado en un 30%, buscando nuevos segmentos de mercado. Por otro lado (Jose Gonzalez Bell, 2018), resalta que Pulpa Fruit es una empresa con 26 años de experiencia en la producción y comercialización de derivados de la fruta y alimentos procesados, tiene como meta fortalecer su presencia en Asia y expandirse a Rusia en 2019, actualmente, exporta a Estados Unidos (representando el 40% de sus exportaciones), Canadá, Guatemala, Honduras, Perú, Bolivia, y otros países, dicha producción anual alcanza las 35.000 toneladas, de las cuales el 25% se destina a la exportación, ya que esta planea ingresar a nuevos mercados asiáticos como China y Japón, además de consolidar su presencia en Taiwán. La materia prima proviene en un 70% de productores colombianos y un 30% es importada, cabe aclarar que los sabores más populares en el mercado nacional son maracuyá, guanábana y lulo, mientras que internacionalmente, prefieren el tamarindo y la papaya.

2.5. Rivalidad de los competidores actuales

Dentro del mercado hortofrutícola, existen varias rivalidades entre las empresas pertenecientes a este sector, así como lo muestra (EUROPAGES, 2024), están dedicadas a la producción, distribución y exportación de las diferentes frutas exóticas que hay en Colombia. Varias de ellas son: FRUTAS Y VEGETALES SABE LTDA, TURALA, ORO VERDE SAS, entre otras. Cada una de estas debe brindar un valor agregado para mantenerse en este sector.

Afrontando este desafío, se encuentran las cadenas de suministro, ya es un gran reto para la logística de distribución, por lo que (EL CANAL MARITIMO Y LOGISTICO, 2023) afirma que el desarrollo de estas es clave para el negocio los productos frescos en el año 2023. Es fundamental que las empresas y minoristas establezcan asociaciones para seguir mejorando y haciendo más flexibles estas cadenas, con el fin de reducir los riesgos al mínimo.

Según (INVIMA - Minsalud, 2022) En Colombia existen 148 productores principales de pulpa de fruta entre los cuales hay pequeños, medianos y grandes y en las principales regiones del país que se producen son: Antioquia, Atlántico, Bogotá, Boyacá, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar y Córdoba. La mayoría son microempresas las cuales representan competencia directa para la empresa en estudio, resaltando que ahora hay una nueva planta para la producción de pulpa de fruta, por lo que la compañía local, Nutrium, anunció la inauguración de una fábrica en el municipio de Malambo, Atlántico, que tendrá la capacidad para producir 50.000 toneladas de fruta por año. (Núñez, 2023)

Además, es importante mencionar que uno de los principales productores de fruta y transformador del sector es “Frugy”, una empresa establecida profundamente en el eje cafetero colombiano, cosechando un notable éxito gracias a la pureza y excelencia que caracterizan a todos sus productos. Su distintiva cualidad radica en ofrecer productos naturales con altos estándares de calidad. Esta organización se ha erigido como una marca representativa de la región, gracias a sus diversas líneas de negocio. Su éxito se fundamenta en un modelo empresarial centrado en su equipo humano: innovador, comprometido y responsable. Es su dedicación diaria la que posibilita un crecimiento sostenible y constante.

3. Análisis Interno

En el análisis interno se busca evaluar todos los elementos que interactúan dentro de la empresa con el objetivo de identificar falencias y áreas potenciales en oportunidades; el principal fin del análisis es identificar los puntos fuertes y débiles de la organización permitiendo conocer e identificar el panorama real de Campo Frutal SAS.

3.1. Mercadeo

Teniendo en cuenta que el área de mercadeo es la encargada de generar la comunicación de valor del producto o servicio ofrecido y dirigirlo a un público o posibles clientes potencial; En Campo Frutal SAS se logra identificar que el crecimiento porcentual en ventas a nivel anual para el año 2022 fue del 68.50%, esto debido a que fue el año de apertura económica total en Colombia, esto permitió que la empresa desarrollará su actividad económica de manera adecuada y con normalidad a diferencia del año 2021, por otro lado Campo Frutal SAS en 2022 logro consolidar una venta mayorista a nivel internacional provocando el crecimiento significativo mencionado en ventas.

Por otro lado, en el año 2023 el crecimiento en ventas con respecto al año netamente anterior fue del 6,71% debido a que la empresa este año no logro ventas en el exterior a nivel mayorista. Campo Frutal SAS manifiesta que en 2023 el 80% de sus ventas se realizan por canales digitales, es decir que para el año 2023 fue de \$1,330,730,310.4 y para el 2022 \$1,025,720,358.74 representando el 65.8% del total de sus ventas.

La organización paga comisiones sobre ventas, en el año 2023 se tradujeron en \$60.000.000 lo que representa el 3,61% del total de las ventas en el periodo 2023, en el 2022 el porcentaje es de 2,46 con respecto a las ventas del mismo año es decir 38.400.000.

Campo Frutal SAS, en el año 2023 tuvo un total de \$102.483.816,3 en gastos de mercadeo, este dato nos da a conocer que tan solo el 6,16% del porcentaje de ventas fue destinado para esta área; en 2022 el 6,35% de las ventas totales del año representa los gastos realizados en el área de mercadeo para la comercialización y venta del producto.

Los clientes potenciales que se contactaron en el año 2023 fueron 990, el 81.82% de esos clientes pidieron cotizaciones, de estas cotizaciones se lograron 536 ventas, lo que indica que el índice de ventas cerradas fue del 66,17%. Para el 2022 se contactaron 445 clientes con un índice de ofertas enviadas del 70,79% logrando 208 ventas (66,03%). La tasa de retención de clientes en el año 2022 fue de 59.04% y en el 2023 de 55%. Por otro lado, las compras de los dos principales clientes en el año 2022 representan el 52,30% y para el año 2023 el 37,80%.

En los años 2022 y 2023 el porcentaje de ventas cruzadas respecto a la cantidad de clientes que adquirieron más de un producto de distinta categoría es del 100%, debido a que la empresa transforma y comercializa pulpas de frutas de diferentes sabores todos los clientes adquieren de distinto sabor.

Campo Frutal SAS vende sus pulpas de frutas por fuera de la ciudad de origen, en este caso de Bogotá, ciudades como: Arauca, Boyacá, Ibagué, Leticia (parte Brasil), Cundinamarca y sabana, Meta, Funza, Madrid, Mosquera, Facatativá, en el año 2022 la venta de pulpa de fruta congelada en otras ciudades fue de \$138.771.156 y en 2023 del 23,43% de las ventas en el año.

3.2. Producción

El área de producción desempeña un papel crucial al identificar y transformar materias primas en productos finales, el rendimiento de esta área está influenciado por la planificación, gestión de inventarios, calidad del producto y eficiencia del personal, dichos aspectos son fundamentales para asegurar la competitividad y eficacia en el mercado, es por esto que la organización Campo Frutal SAS mantuvo un alto nivel de entregas de productos tanto en el año 2022 con 258,698 unidades y con respecto al año 2023 con 437,120 unidades, de acuerdo a estos dos años, se evidencia que las entregas se realizaron dentro de los tiempos pactados logrando una capacidad para cumplir con los plazos establecidos, de igual forma se observa un crecimiento hacia el año 2023 de 178,422 entregas, respectivamente al 2022, demostrando una sólida gestión operativa y eficaz en la cadena de suministro, de igual forma mantuvo una capacidad para producir 1720 unidades, tanto en el año 2022 como en el 2023, pero, se observa una disminución significativa en termino de productividad, pues para el año 2021 se produjeron 64,626 unidades, mientras que para el 2022 realizaron 459,701 unidades, y para el año 2023 hubo una disminución a 199,701 unidades, identificando una reducción del 56,6% en la producción del año 2023 res-

pecto al 2022, analizando una tendencia bajista en la eficiencia en términos de productividad, aunque la capacidad para producir es estable, la producción señala una debilidad en cuanto a la optimización de recursos y procesos de la organización.

No obstante, de acuerdo al año 2022 se realizaron 505 pedidos a proveedores, mientras que para el año 2023 esta cifra disminuyó a 440, evidenciando una variación de 65 pedidos, identificando de esta forma que la organización tiene relaciones solidas frente a sus proveedores, manteniendo y cumpliendo con los plazos establecidos en ambos años, y destacando un desempeño independientemente del volumen de pedidos logrando una eficiente gestión, de igual forma se deben tener en cuenta las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, se evidencia que la organización para el año 2023 atendió 5 PQRS, mientras que para el año 2022 se atendieron 10, lo que sugiere una disminución de 5 PQRS respectivamente de un año a otro, de acuerdo a esto, los asesores que atienden dichas peticiones, se mantuvieron para ambos años de 1 persona, demostrando que cada empleado atendió un número considerable, indicando una fortaleza para gestionar todos los casos y darle una respuesta.

3.3. Talento Humano

Se busca comprender las habilidades, competencias y potenciales de los empleados en una evaluación estratégica de los recursos humanos dentro de la organización, pues de acuerdo con Campo Frutal SAS se identifican diversos aspectos relacionados con la retención del personal en la empresa. En el año 2023, se registró la salida de 4 empleados, mientras que en 2022 fueron 5. A finales de dicho año, la cifra total de colaboradores ascendía a 13, comparando con el año anterior (2021) que finalizaron con 6.

Además, es relevante resaltar las ideas planteadas por los integrantes del equipo de trabajo, quienes contribuyeron con 3 propuestas en 2022 y 4 en 2023, pero la organización no implementó ninguna de estas, ya que en los últimos años la empresa ha realizado nuevas contrataciones y diferentes rotaciones de personal en cada área de la misma. Así se puede evidenciar en el año 2023, donde ingresaron a su equipo de trabajo 4 personas y en el 2022 ingresaron 9, al finalizar cada año se quedaron laborando 4 trabajadores por año.

Es importante destacar que la empresa realiza periodos de prueba, es por eso por lo que de los trabajadores anteriormente mencionados en los dos últimos años (2022 y 2023), para cada año, 4 de ellos superaron este periodo. Así mismo, la organización elabora capacitaciones de las cuales para 2022 programaron 100 horas, de las cuales solo 70 fueron realizadas y para el año 2023, se programaron 120 horas, de las cuales solo 80 fueron realizadas, de igual forma la organización realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores donde para 2022 y 2023, se les aplicó dicha evaluación a 12 empleados.

3.4. Tecnología

Durante el último año, la empresa realizó una inversión significativa en tecnología, destinando 70 millones de dólares para optimizar sus procesos. En cuanto a la inversión pa-

ra el desarrollo de nuevos productos entre los años 2022 y 2023, se destinaron 35 millones de dólares, pero se registró una disminución debido a la posibilidad de exportación y la creación de una maquila con este propósito, lo que llevó a una inversión de 10 millones en el último año.

En lo que respecta a las licencias de software, fueron utilizadas por 5 empleados, y la inversión de la empresa en investigación y desarrollo durante el último año ascendió a 54 millones de dólares. Sin embargo, el saldo de la cuenta del equipo de cómputo para los años 2021, 2022 y 2023 se mantuvo constante en 11 millones de dólares cada año, lo que indica que fue el menor de los gastos en tecnología para la empresa.

La empresa Campo Frutal SAS emplea un sistema tradicional para la contabilidad y cuenta con un contador externo. En cuanto a los depósitos y la tecnología necesaria para exportar, realizar pasteurización o ultracongelado, la empresa requiere de estos elementos. La mayor debilidad actual de la empresa radica en la capacidad de congelamiento, ya que solo puede almacenar hasta 15 toneladas, y el costo de energía es elevado.

Aunque la tecnología en investigación y desarrollo para nuevos productos es esencial, el costo de la maquinaria es alto y la empresa aún no tiene acceso a esta tecnología para la exportación. La empresa maneja pulpa pasteurizada, pero carece de la capacidad para pasteurizarla. Además, la logística de transporte refrigerado actualmente no permite desplazar los productos, ya que los cuartos fríos están saturados, lo que afecta la calidad de los productos y limita la capacidad de cubrir pedidos adicionales sin una tecnología de almacenaje adecuada.

El recurso más costoso para la empresa es la energía, y aunque se ha intentado realizar pruebas en un almacén y se ha planeado la instalación de paneles solares en una región, estas iniciativas aún no se han implementado.

3.5. Administrativo

La organización tiene solidez, en cuanto a aspectos fundamentales como la visión y misión, con el fin de alinear los propósitos y tener una guía clara de lo que se quiere alcanzar y planear para lógralo, de igual forma se destaca la presencia de un equipo de trabajo que ayuda a respaldar las operaciones económicas y por ello se diseña un organigrama detallando la estructura organizativa de responsabilidades, teniendo una comunicación jerárquica, y esto de la mano a identificar los correctos documentos en cuanto a los manuales de funciones lo que consolida más orden para saber cómo ejecutar las actividades o requisitos con los que se requiere una correcta producción, promoviendo la eficiencia y la comunicación fluida dentro de la empresa.

De acuerdo al orden con el que manejan a la empresa, se puede determinar que cuenta con certificaciones a nivel nacional, reflejando un compromiso en los estándares de calidad, para la excelencia de una acertada producción y comercialización de pulpas, además de cumplir con los requisitos mínimos y regulatorios para su funcionamiento, no obstante, se

requiere un mejor manejo frente a las evaluaciones del desempeño mediante diferentes indicadores financieros, lo cual afecta en la baja identificación de áreas que deben mejorar u oportunidades de crecimiento, y esto conllevando a consecuencias de una lenta reacción frente a desafíos, u frente problemáticas que no se han abordado.

Por otro lado se identificó que la organización si cuenta con el sistema de administración de riesgo operativo, ya que reconocen que es importante llevar la cuantificación a nivel económico y preventivo sobre un evento de riesgo operativo referente a la posibilidad existente en que incurra en perdidas originadas por distintos factores humanos, fallas técnicas, en consecuencia de lo anterior en la parte administrativa Campo Frutal SAS tiene como estrategia implementado el sistema de CMR para gestionar todas las relaciones con los clientes existentes y potenciales, sin embargo se percibe que el sistema es un poco deficiente ya que el canal utilizado es vía WhatsApp lo que representa una debilidad para la organización a nivel administrativo y la no implementación de un sistema de ERP de apoyo a la gestión del negocio.

Respecto a los procesos de auditoria la empresa, Campo Frutal SAS tiene una fortaleza en este apartado pues la organización da a conocer que realizan dos auditorias, a manera externa con el proceso contable donde se verifican que los movimientos financieros y contables ocurran de acuerdo con lo planeado, e interna con la revisión sistemática de calidad con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios para la transformación de pulpa.

3.6. Responsabilidad Social

Las empresas enfrentan expectativas cada vez más altas en la sociedad de acuerdo a temas sostenibles, éticos y contribuciones al bienestar general, por esto, Campo Frutal SAS reconoce la importancia de estos aspectos y busca destacar públicamente los compromisos éticos a través del material institucional adoptado por la organización, además, se encuentra legalmente constituida, enfatizando su prohibición y rechazo a la utilización de prácticas ilegales con el objetivo de obtener ventajas comerciales.

Sin embargo, la empresa se encuentra en la línea de desarrollar y formalizar diversas políticas internas, entre ellas se destaca la falta de la política ambiental que se encarga de regular el código de conducta en la declaración de valores de la empresa, la cual debería ser comprensible para todos los colaboradores, asimismo, la falta de programas destinados a la contratación de aprendices o practicantes limitando las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional dentro de la organización, otro aspecto por mencionar es la falta de políticas que brinden apoyo específico a empleados que sean padres o responsables de niños con discapacidad, ya que la inclusión y el desarrollo integral de estos empleados podrían fortalecer la cultura organizacional y generar un impacto positivo en la comunidad.

No obstante, la organización muestra un compromiso con la sostenibilidad al trabajar con pequeños agricultores, para obtener la materia primera (Fruta), minimizando el impacto ambiental en las operaciones a ejecutar, aun así, se evidencia la falta de sistemas de mapeo

y análisis sistémicos para mejorar la calidad ambiental, así como un programa de gestión de residuos que involucre la participación de los clientes. A pesar de ello, Campo Frutal SAS pretende introducir diferentes paneles solares en áreas específicas para reducir el consumo de energía en ciertas operaciones, pero, aún no se han implementado acciones específicas para abordar la contaminación generada por vehículos en funciones de la empresa, representando un área de mejora en la gestión ambiental, así como los residuos de las frutas.

De acuerdo con los proveedores, la organización procura trabajar con individuos y grupos de la comunidad para obtener la materia prima, reflejando compromiso con el desarrollo local, además de que tienen iniciativas solidarias y asociaciones de barrio que facilitan la distribución de los productos de la empresa, fortaleciendo sus lazos con la comunidad.

4. Matriz Financiera

Esto es una herramienta fundamental para analizar y evaluar la situación financiera de la organización, identificando diferentes factores claves para determinar una rentabilidad, liquidez, entre otros aspectos importantes para tener una visión de la situación que lleva la misma.

4.1. Estado de situación financiera

Permite observar la información resumida y consistente de cómo se encuentra la empresa, es por esto que se evidencia cambios notables, en cuanto a los activos corrientes, se evidencia una disminución del 11% en términos generales, mientras que para un efectivo y sus equivalentes se evidencia un aumento de año a año del 22%, este aumento se contrasta con unas cuentas comerciales por cobrar con una disminución del 56%, de acuerdo a los activos no corrientes se evidencia un aumento del 17% respectivamente a propiedad, planta y equipo, mientras que para los pasivos corrientes se evidencia una disminución drástica del 73.2%, principalmente atribuida a una reducción significativa en cuentas por pagar comerciales. No obstante, en cuanto al patrimonio se evidencio un aumentó notablemente en un 73.7%, debido al incremento en ganancias acumuladas y resultados del ejercicio.

4.2. Estado de resultados

Inicialmente se revela el crecimiento en los ingresos u actividades ordinarias, con un aumento del 51% respecto al año anterior, reflejado en la ganancia bruta, que aumento un 54%, a pesar lograr reducir los gastos administrativos y de venta, con un aumentó moderado del 2.5%, la ganancia operativa (EBIT) experimentó un crecimiento notable del 81.9%, alcanzando \$61.071.519 COP, no obstante, se observa una ausencia de ingresos financieros, lo que podría indicar una oportunidad de mejora en la gestión de inversiones, donde la organización se encuentra débil.

La ganancia antes de impuestos aumentó en un 80.2%, evidenciando una mejora en la eficiencia operativa, por cual, el crecimiento se ve respaldado por un aumento del 70.6% en el impuesto a la renta, lo que resulta en un incremento del 86.2% en las ganancias después de impuestos, alcanzando \$36.049.442 COP.

4.3. Indicadores Financieros

Dentro de los más destacados en la matriz, inicialmente se observa que el margen bruto, el cual experimento un aumento de año a año del 2,23%, reflejando una sólida rentabilidad frente al incremento, llegando en el 2023 al 17,94%, por lo cual, el margen de utilidad operativa, tuvo un aumento del 2,15% durante el 2022, mientras que para el 2023 fue de 2,59%, mostrando un crecimiento porcentual del 20,27%, indicando que la empresa no solo evito pérdidas operativas, sino que también aumentó su rentabilidad, gestionando eficazmente sus ventas frente a los gastos operativos.

Por otro lado, el margen de utilidad neto, experimento un incremento del 1,24% en 2022 al 1,53% en 2023, aumentando porcentualmente en un 23,10%, señalando una tendencia positiva, donde la empresa logró generar mayores ganancias netas en proporción a sus ventas durante el año 2023 en comparación con el año anterior, del mismo modo, al examinar la cobertura de gastos financieros, se detecta una área bastante bien, ya que, en el 2022, la empresa destino el 6,12% de los recursos para cubrir las obligaciones financieras, mientras que para el 2023 esta cifra aumento al 7,03%, obteniendo un aumento porcentual del 14,84% indicando una gestión eficiente para cubrir todos los costos asociados al endeudamiento.

No obstante, la organización tuvo un crecimiento en ventas netas respectivamente al año 2022 que fue por un valor de \$1,558,845,530, mientras que para el 2023 hubo un incremento por un valor de \$ 2.358.003.964, logrando de esta manera una variación porcentual de 51,3%, por último, el margen EBITDA obtuvo un aumento respectivamente al año 2022 por un valor de \$ 33.569.117 mientras que para el 2023 fue de \$ 61.071.519, logrando un incremento por una variación porcentual del 81,9% permitiendo determinar cuál es el beneficio puro de la organización al desarrollar su actividad económica antes de algún tipo de interés financiero, encontrándose de esta manera, en su mejor año.

Resultados y Análisis

Análisis PESTEL

Mediante el análisis descriptivo por medio de la matriz PESTEL se logró conocer el contexto de Campo Frutal SAS en cuanto a los factores que engloban esta herramienta.

En el factor político externo se resalta que el aumento de las importaciones y disminución en las exportaciones representa una amenaza para la organización con una magnitud de impacto de 3, debido a que el sector de frutas y hortalizas ha experimentado un aumento

de las importaciones en un 15% en comparación a cinco años atrás; por otro lado las preferencias arancelarias representan una oportunidad en el ámbito legal para la organización en temas de exportación del producto, pues los tratados de libre comercio facilitan este intercambio comercial con arancel 0; además se identifica que en el ICA solicita requisitos para exportar y tener una producción adecuada en temas de legalidad traduciéndose en oportunidad para ampliar el mercado de la organización.

Se logro identificar que el ámbito social se ve influenciado por las tendencias de consumo hacia la pulpa de fruta ratificando una oportunidad de mayor magnitud para acceder a consumidores nuevos y lograr la generación de valor en las frutas, otras oportunidades de magnitud 2 tanto económicas y ecológicas respectivamente, es el crecimiento en el subsector hortofrutícola, la contribución al PIB respecto al sector agropecuario y el desarrollo de nuevas tendencias en función del upcycling.

Además de las anteriores oportunidades, se identifica que el sector agrícola y su subsector hortofrutícola se obtienen algunos incentivos fiscales para el aprovechamiento y desarrollo de su actividad económica, además este sector genera empleabilidad lo que traduce oportunidades significativas para el desarrollo u aprovechamiento de estos factores en el entorno externo y beneficiando al medio ambiente por su labor a través de los avances tecnológicos en IA; para concluir se identificaron amenazas de magnitud 2 como el aumento representativo en frutas, el bajo consumo de frutas y la participación de la cuota de fomento Hortofrutícola, lo que nos permite concluir que estos factores externos pueden representar oportunidades de mejora para minimizar el impacto a la organización.

Análisis PORTER

En consecuencia, la aplicación de la matriz de PORTER ha permitido evaluar el entorno competitivo en la industria, por lo que Campo Frutal SAS revela que en el sector Hortofrutícola existen varios aspectos cruciales respecto a los diferentes factores que brinda esta herramienta, donde se destaca la capacidad productiva de Colombia en frutas exóticas y comunes, lo que podría ser de gran influencia en los acuerdos con los productores en caso de superar la oferta y la demanda. Asimismo, la competencia basada en precios es fuerte, lo que implica que los clientes pueden preferir el precio sobre otras características de los productos; también mencionando que los conflictos internacionales pueden influir significativamente en estas tarifas y la demanda de los productos, debilitando aún más las alianzas con los agricultores y productores internacionales.

En otro aspecto, la organización realiza acuerdos con los proveedores que ofrecen una amplia variedad de frutas y verduras en Colombia, con el fin de facilitar las diferentes alianzas al tener opciones diversas, obteniendo de esta manera una adquisición de productos frescos y de calidad, siendo un factor importante para la producción de pulpas de fruta. Por otro lado, las barreras de entrada para nuevos proveedores son bajas, lo que significa que los productores de pulpa tienen una amplia gama de opciones para adquirir materias primas.

Dentro de los nuevos productos que podrían sustituir a las pulpas de fruta, se encuentran los smoothies y otras bebidas saludables, que compiten en términos de preferencia del consumidor y la innovación que podría reducir la demanda de pulpas de frutas en el mercado.

Por último, la competencia dentro del mercado de pulpas de fruta es alta, ya que cada vez hay nuevas empresas dedicadas a la producción de pulpas de fruta, resaltando que estas buscan expandir sus operaciones y mejorar sus productos para obtener una ventaja competitiva. Esta rivalidad se intensifica tanto a nivel nacional como internacional, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas existentes.

Análisis Interno

La organización Campo Frutal SAS permite identificar una serie de factores críticos de éxito en áreas esenciales como producción, finanzas, talento humano, tecnología, mercadeo y administración, en primer lugar, la empresa muestra fortalezas notables en la alta demanda de distribución y en la eficiente gestión de relaciones con proveedores, lo que se traduce en una sólida cadena de suministro, de igual forma se enfrenta a desafíos significativos, especialmente en la reducción drástica de su capacidad de producción y la eficiencia en términos de productividad, lo que podría comprometer su capacidad para satisfacer la demanda del mercado, esto de la mano en el ámbito financiero, ya que se logra observar un crecimiento en ventas y márgenes de utilidad, aspectos que reflejan una buena rentabilidad, pero, por otro lado preocupa la situación en cuanto a la disminución en la cobertura de gastos financieros, lo que podría afectar la estabilidad financiera a largo plazo de la empresa.

Conforme al talento humano, se identifican debilidades en la retención de empleados y la efectividad en la formación, lo que podría incidir negativamente en el rendimiento y la competitividad de la organización, de acuerdo con la tecnología, aunque se observan inversiones y uso de software, las limitaciones en la capacidad de almacenamiento y acceso a tecnología para investigación y desarrollo podrían obstaculizar la innovación y la introducción de nuevos productos.

Para terminar esta el área de mercadeo, donde a pesar del crecimiento en ventas y la participación en ventas digitales, preocupa la disminución en los gastos destinados a mercadeo respecto a las ventas, lo que podría impactar la visibilidad y la penetración en el mercado, y por último en administración, si bien se destacan la alineación clara, la comunicación fluida y la realización de auditorías como fortalezas para garantizar la eficiencia y calidad en los procesos internos, se requiere una atención especial en áreas críticas para mejorar la competitividad y el éxito organizacional de Campo Frutal SAS.

Análisis MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Tabla 1.

Matriz MEFI

| MEFI | | | | | |
|----------------------|--|------|-----------------|--------|------------|
| FORTALEZAS | | | | | |
| Número | FACTOR CRITICO DE ÉXITO | PESO | Calificación | | Puntuación |
| | | | Tipo | Número | |
| 1 | Alta demanda de distribución | 0,09 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,36 |
| 2 | Crecimiento en ventas | 0,07 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,28 |
| 3 | Ventas digitales como porcentaje de las ventas | 0,07 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,28 |
| 4 | Margen Bruto | 0,06 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,24 |
| 5 | Margen De Utilidad Operativa | 0,06 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,24 |
| 6 | Margen De Utilidad Neto | 0,06 | Fortaleza Menor | 3 | 0,18 |
| 7 | Gestión eficiente de las relaciones con proveedores | 0,05 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,20 |
| 8 | % Crecimiento en ventas Digitales (anual) | 0,05 | Fortaleza Menor | 3 | 0,15 |
| 9 | Costos de fabricación | 0,03 | Fortaleza Menor | 3 | 0,09 |
| 10 | EBITDA | 0,02 | Fortaleza Mayor | 4 | 0,08 |
| SUBTOTAL FORTALEZAS | | | | | 2,10 |
| DEBILIDADES | | | | | |
| Número | FACTOR CRITICO DE ÉXITO | PESO | Calificación | | Puntuación |
| | | | Tipo | Número | |
| 1 | Capacidad de congeladores | 0,08 | Debilidad Mayor | 1 | 0,08 |
| 2 | Disminución en la capacidad de producción | 0,06 | Debilidad Menor | 2 | 0,12 |
| 3 | Retención de los colaboradores | 0,06 | Debilidad Menor | 2 | 0,12 |
| 4 | Nuevas contrataciones | 0,05 | Debilidad Menor | 2 | 0,10 |
| 5 | Alineación clara y comunicación fluida para el éxito organizativo. | 0,05 | Debilidad Mayor | 1 | 0,05 |
| 6 | Inversión en tecnología | 0,04 | Debilidad Mayor | 1 | 0,04 |
| 7 | Investigación y desarrollo | 0,03 | Debilidad Mayor | 1 | 0,03 |
| 8 | Software en la organización | 0,03 | Debilidad Menor | 2 | 0,06 |
| 9 | Gastos de mercadeo respecto porcentaje de las ventas | 0,02 | Debilidad Menor | 2 | 0,04 |
| 10 | Cobertura De Gastos Financieros | 0,02 | Debilidad Menor | 2 | 0,04 |
| SUBTOTAL DEBILIDADES | | | | | 0,68 |
| TOTAL | | 1,00 | 2,78 | | |

Nota: Elaboración propia.

El desarrollo de (MEFI) Matriz de Evaluación de Factores Internos nos permitió evaluar factores internos de la organización, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades de manera estructurada, así:

- **Fortalezas:** Entre las identificadas, se destacaron 10 factores clave, tales como: Alta demanda de distribución, crecimiento en ventas, ventas digitales como porcentaje de las ventas, margen bruto, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neto, gestión eficiente de las relaciones con los proveedores, el porcentaje de crecimiento en ventas digitales, los costos de fabricación y el EBITDA.

El desarrollo de (MEFI) Matriz de Evaluación de Factores Internos nos permitió evaluar factores internos de la organización, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades de manera estructurada, así:

- **Fortalezas:** Entre las identificadas, se destacaron 10 factores clave, tales como: Alta demanda de distribución, crecimiento en ventas, ventas digitales como porcentaje de las ventas, margen bruto, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neto, gestión eficiente de las relaciones con los proveedores, el porcentaje de crecimiento en ventas digitales, los costos de fabricación y el EBITDA.
- **Debilidades:** Se identificaron un total de 10 factores, incluyendo: Capacidad de congeladores, disminución en la capacidad de producción, retención de los colaboradores, nuevas contrataciones, alineación clara y comunicación fluida para el éxito organizativo, inversión en tecnología, investigación y desarrollo, software en la organización, gastos de mercadeo respecto al porcentaje de las ventas, y la cobertura de gastos financieros.

Dentro de las fortalezas más impactantes de Campo Frutal SAS están la alta demanda de distribución, crecimiento en ventas, ventas digitales como porcentaje de las ventas, por otro lado, la capacidad de congeladores, la disminución en la capacidad de producción y la retención de los colaboradores representan las debilidades de mayor peso. Este resultado sugiere que la organización enfrenta desafíos significativos en su estructura interna, ya que las debilidades superan a las fortalezas. Estos hallazgos resaltan áreas críticas que demandan atención inmediata para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa, además de que abordar estratégicamente estas debilidades es fundamental para mitigar riesgos y aprovechar al máximo las fortalezas existentes dentro de la organización.

Análisis MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) nos permitió identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de Campo Frutal SAS las cuales pueden influir en el crecimiento y expansión de la unidad productiva. Se logra identificar un listado de 20 factores críticos de éxito entre oportunidades y amenazas así:

- **Oportunidades:** Preferencias Arancelarias, requisitos exigidos por el ICA para exportar y tener una producción adecuada, principal proveedor CORABASTOS, posible proveedor en la plaza de mercado Paloquemao, consolidación de canales de comercialización para pequeños productores, Corabastos Promotora de la Gran Central de Abastos de Bogotá, tendencias de consumo hacia la pulpa de fruta, variedad en el uso de pulpas de fruta, incremento de rentabilidad con uso de tecnologías, crecimiento en el subsector hortofrutícola, desarrollo nuevas tendencias en función del upcycling y la contribución al PIB respecto al sector agropecuario.

- **Amenazas:** Bebidas calóricas y típicas de la región colombiana, Pulpa Fruit dentro del sector hortofrutícola, aumento de las importaciones y disminución en las exportaciones, calidad y pureza de productos de Frugy, aumento representativo en frutas, incremento porcentual de competidores, afectaciones de las guerras para el sector hortofrutícola y el bajo consumo de frutas.

Tabla 2.

Matriz MEFE

| MEFE | | | | | |
|------------------------|---|-------------|-------------------------------|--------|------------|
| OPORTUNIDADES | | | | | |
| Número | FACTOR CRITICO DE ÉXITO | PESO | Calificación Tipo | Número | Puntuación |
| 1 | Preferencias Arancelarias | 0,08 | Respuesta Superior | 4 | 0,32 |
| 2 | Requisitos exigidos por el ICA para exportar y tener una producción adecuada. | 0,08 | Respuesta Superior | 4 | 0,32 |
| 3 | Principal proveedor CORABASTOS | 0,08 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,24 |
| 4 | Posible proveedor en la plaza de mercado Paloquemao | 0,07 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,21 |
| 5 | Consolidación de canales de comercialización para pequeños productores | 0,06 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,18 |
| 6 | Corabastos Promotora de la Gran Central de Abastos de Bogotá | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,15 |
| 7 | Tendencias de consumo hacia la pulpa de fruta | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,15 |
| 8 | Variedad en el uso de pulpas de fruta. | 0,05 | Respuesta Superior | 4 | 0,20 |
| 9 | Incremento de rentabilidad con uso de tecnologías | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,15 |
| 10 | Crecimiento en el subsector hortofrutícola | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,15 |
| 11 | Desarrollar nuevas tendencias en función del upcycling | 0,05 | Respuesta Superior | 4 | 0,20 |
| 12 | Contribución al PIB respecto al sector agropecuario | 0,03 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,09 |
| SUBTOTAL OPORTUNIDADES | | | | | 2,36 |
| AMENAZAS | | | | | |
| Número | FACTOR CRITICO DE ÉXITO | PESO | Calificación Tipo | Número | Puntuación |
| 1 | Bebidas calóricas y típicas de la región colombiana. | 0,05 | Respuesta Superior | 4 | 0,20 |
| 2 | Pulpa Fruit dentro del sector hortofrutícola | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,15 |
| 3 | Aumento de las importaciones y disminución en las exportaciones | 0,05 | Respuesta Mala | 1 | 0,05 |
| 4 | Calidad y pureza de productos de Frugy | 0,05 | Respuesta Media | 2 | 0,10 |
| 5 | Aumento representativo en frutas | 0,06 | Respuesta Superior | 4 | 0,24 |
| 6 | Incremento porcentual de competidores. | 0,02 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,06 |
| 7 | Afectaciones de las guerras para el sector hortofrutícola | 0,01 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,03 |
| 8 | Bajo consumo de frutas | 0,01 | Respuesta Superior a la Media | 3 | 0,03 |
| SUBTOTAL AMANEZAS | | | | | 0,86 |
| TOTAL | | 1,00 | 3,22 | | |

Nota: Elaboración propia.

Al realizar el peso porcentual de cada factor crítico se tiene en cuenta que las oportunidades tienen un mayor peso porcentual, destacando varias de estas como lo son: las preferencias arancelarias, CORABASTOS siendo uno de los principales proveedores que puede tener la organización, los requisitos exigidos por el ICA para exportar y tener una producción adecuada, lo que permite deducir que Campo Frutal SAS tiene mayores factores de oportunidad que le pueden permitir un mejor posicionamiento y crecimiento de la organización.

Análisis MPC (Matriz De Perfil Competitivo)

Esta matriz ofrece una visión detallada de acuerdo con la posición estratégica de cada empresa en el mercado, evaluando una serie de criterios clave que revelan sus fortalezas y debilidades, por esto se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3.

Matriz MPC

| MATRIZ MPC | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|------|-------------------|--------|---------|----------------------|--------|---------|-----------------|--------|---------|------------------|--------|---------|
| | | | Fruit Innovations | | | FRUGGY S.A. COLOMBIA | | | NUTRIUM S.A.S. | | | ALIMENTOS S.A.S. | | |
| NÚMERO | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE | CALIFICACIÓN | | PUNTAJE |
| | | | Tipo | Número | | Tipo | Número | | Tipo | Número | | Tipo | Número | |
| 1 | CRECIMIENTO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO(ÚLTIMOS CINCO AÑOS) | 0,10 | Gran Debilidad | 1 | 0,10 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 | Gran Fortaleza | 4 | 0,40 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 |
| 2 | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO (ACTUAL) | 0,10 | Debilidad Menor | 2 | 0,20 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 | Gran Fortaleza | 4 | 0,40 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 |
| 3 | CRECIMIENTO EN VENTAS (ÚLTIMOS CINCO AÑOS) | 0,10 | Gran Fortaleza | 4 | 0,40 | Gran Fortaleza | 4 | 0,40 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 | Fortaleza Menor | 3 | 0,30 |
| 4 | ENDEUDAMIENTO | 0,07 | Fortaleza Menor | 3 | 0,21 | Fortaleza Menor | 3 | 0,21 | Gran Fortaleza | 4 | 0,28 | Fortaleza Menor | 3 | 0,21 |
| 5 | RENTABILIDAD ACTIVO NETO | 0,08 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Gran Debilidad | 1 | 0,08 | Debilidad Menor | 2 | 0,16 |
| 6 | EXPORTACIONES COMO % DE LAS VENTAS | 0,09 | Debilidad Menor | 2 | 0,18 | Gran Fortaleza | 4 | 0,36 | Gran Fortaleza | 4 | 0,36 | Debilidad Menor | 2 | 0,18 |
| 7 | PALEA DE CRECIMIENTO (EQUILIBRIO EBITDA-KTNO) | 0,15 | Gran Fortaleza | 4 | 0,60 | Debilidad Menor | 2 | 0,30 | Fortaleza Menor | 3 | 0,45 | Debilidad Menor | 2 | 0,30 |
| 8 | CERTIFICACIONES DE GESTIÓN (ISO 9000, ISO 45001) | 0,15 | Fortaleza Menor | 3 | 0,45 | Fortaleza Menor | 3 | 0,45 | Gran Fortaleza | 4 | 0,60 | Fortaleza Menor | 3 | 0,45 |
| 9 | NIVEL DE INNOVACIÓN (MARCAS Y PRODUCTOS NUEVOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS) | 0,08 | Gran Fortaleza | 4 | 0,32 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Debilidad Menor | 2 | 0,16 |
| 10 | CRECIMIENTO UTILIDAD OPERACIONAL (ÚLTIMOS CINCO AÑOS) | 0,08 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Fortaleza Menor | 3 | 0,24 | Debilidad Menor | 2 | 0,16 | Gran Fortaleza | 4 | 0,32 |
| | | 1,00 | | | 2,94 | | | 3,04 | | | 3,27 | | | 2,68 |

Nota: Elaboración propia.

En función de lo anterior y enfocado a la organización CAMPO FRUTAL SAS, las 3 principales competencias identificadas fueron FRUGGY S.A. COLOMBIA, NUTRIUM S.A.S. y ALIMENTOS S.A.S, evidenciando que NUTRIUM S.A.S. se destaca frente al crecimiento en la participación del mercado en los últimos cinco años, con un incremento del 39.56%, seguido por FRUGGY S.A. COLOMBIA con un 31.07%, lo que evidencia una mayor fortaleza en este aspecto, sin embargo la participación en el mercado actual, la empresa NUTRIUM lidera con un 72%, seguido por FRUGGY S.A. COLOMBIA con un 56%, reflejando de esta manera el crecimiento en ventas, donde FRUGGY S.A. COLOMBIA reportó el mayor incremento con un valor de \$7.052.317.935, seguido por CAMPO FRUTAL SAS con \$1.958.425, a diferencia de ALIMENTOS S.A.S. mostró el valor más bajo de crecimiento en ventas con \$50.688.170.

En cuanto a los ratios de endeudamiento, NUTRIUM S.A.S. y CAMPO FRUTAL SAS demuestran una sólida capacidad para generar flujos de caja tanto en el presente como en el futuro, con ratios de 0.5 y 0.6 respectivamente, determinando que ambas empresas poseen una autonomía financiera robusta en comparación con sus competidores, conforme

a la participación en exportaciones, NUTRIUM S.A.S. lidera con un 45.24%, seguido por ALIMENTOS S.A.S. con un 23.52%, por lo que ambas empresas tienen presencia internacional significativa y están bien posicionadas para continuar creciendo en este ámbito.

Conforme a ello, para el crecimiento del EBITDA se evidencia un incremento para CAMPO FRUTAL SAS de \$31.513.930, seguido de NUTRIUM S.A.S. con \$17.192.901, señalando el beneficio y la ganancia neta de las organizaciones en términos de pesos, de acuerdo con la utilidad operacional ALIMENTOS S.A.S. lidera con un 12.82%, seguido de CAMPO FRUTAL SAS con un 2.59%. De este modo se observa que todas las empresas cuentan con certificaciones de gestión que representan una fortaleza, donde CAMPO FRUTAL SAS posee certificaciones con el Invima y e ISO 22000, FRUGGY S.A. COLOMBIA cuenta con Invima, FDA, ECOCERT y USDA ORGANIC, NUTRIUM S.A.S. tiene ICONTEC, KOSHER PARVE y ISO/TS 22002-1, y ALIMENTOS S.A.S. dispone de ISO 22000, Invima, Cámara de Comercio, HACCP y KOSHER.

Por lo anterior, es de importancia destacar que CAMPO FRUTAL SAS muestra una gran fortaleza en el nivel de innovación mediante la introducción de nuevos productos, pues su compromiso se refleja en la amplia variedad de pulpas de fruta que ofrece, no solo limitándose a una sola, sino también ofreciendo combinaciones únicas, esta estrategia contrasta con la de sus competidores, quienes tienden a ofrecer productos más estándar y menos variados.

DOFA

Después de realizar el análisis interno y externo identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se trabaja la Matriz DOFA con el objetivo de combinar de manera estratégica los aspectos internos y externos de Campo Frutal SAS. Esta matriz nos permitió identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar y crear el plan estratégico y operativo de la organización.

Estrategias FO (Perfil Agresivo)

La culminación del Análisis de Fortalezas y Oportunidades (FO) nos permite tener un perfil Agresivo a nivel estratégico, las estrategias más importantes planteadas en este perfil son las siguientes:

- Implementar un plan de exportación a tres mercados emergentes en la pulpa de fruta teniendo como ventaja la firma de TLC con Colombia respecto a Estados Unidos como mercado objetivo, Canadá en el mercado contingente y países Bajos como un mercado Alternativo, con partida arancelaria 20.08.99, 20.08.20 y 20.08.30, en pulpas de sabores como la pitaya, borojó, lulo, maracuyá, uchuva y feijoa.

- Desarrollar nuevas líneas de productos a base de fruta, por medio del método upcycling (Frutas Excedentes), integrando opciones innovadoras que aprovechen al máximo estos recursos, utilizando y convirtiéndolos en frutos secos residuales para infusiones en té y polvos saborizados refrescantes ofreciendo combinaciones únicas y deliciosas, esto de la mano a productos artesanales como mermeladas y velas, que permitan un mayor aprovechamiento de residuos y viéndolo como una nueva línea de producto innovador, que puede ser de gran impacto dentro del mercado hortofrutícola.

Estrategias FA (Perfil Competitivo)

La culminación del cuadrante competitivo (FA), nos permite hacer uso de las fortalezas para enfrentar las amenazas, las estrategias planteadas en este perfil son las siguientes:

- Diversificación de mercado por medio de frutas excedentes adaptando los productos y utilizando análisis tecnológicos acerca de negocios para desarrollar evaluaciones de acuerdo con la incorporación en nuevos mercados.
- Establecer alianzas con Cámara De Comercio, para fomentar el comercio local y facilitar el aumento de la producción mediante el acceso a recursos y apoyo empresarial.

Estrategias DO (Perfil Conservador)

El cruce de Debilidades y oportunidades (DO), nos da apertura a superar las debilidades y aprovechar las oportunidades para hacer frente contemplando un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, las estrategias planteadas en este perfil son las siguientes:

- Implementar túneles de enfriamiento, detallando un cronograma para la adquisición e instalación gradual de la maquinaria en la empresa.
- Integrar un código QR en el empaque de pulpa de fruta para acceder a un libro digital que ofrece un recetario completo, generando visibilidad, más compra de los productos y posicionamiento a largo plazo.

Estrategias DA (Perfil Defensivo)

Las estrategias del cuadrante defensivo nos permiten el cruce entre Debilidad y Amenazas (DA), para reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad, las estrategias planteadas en este perfil son las siguientes:

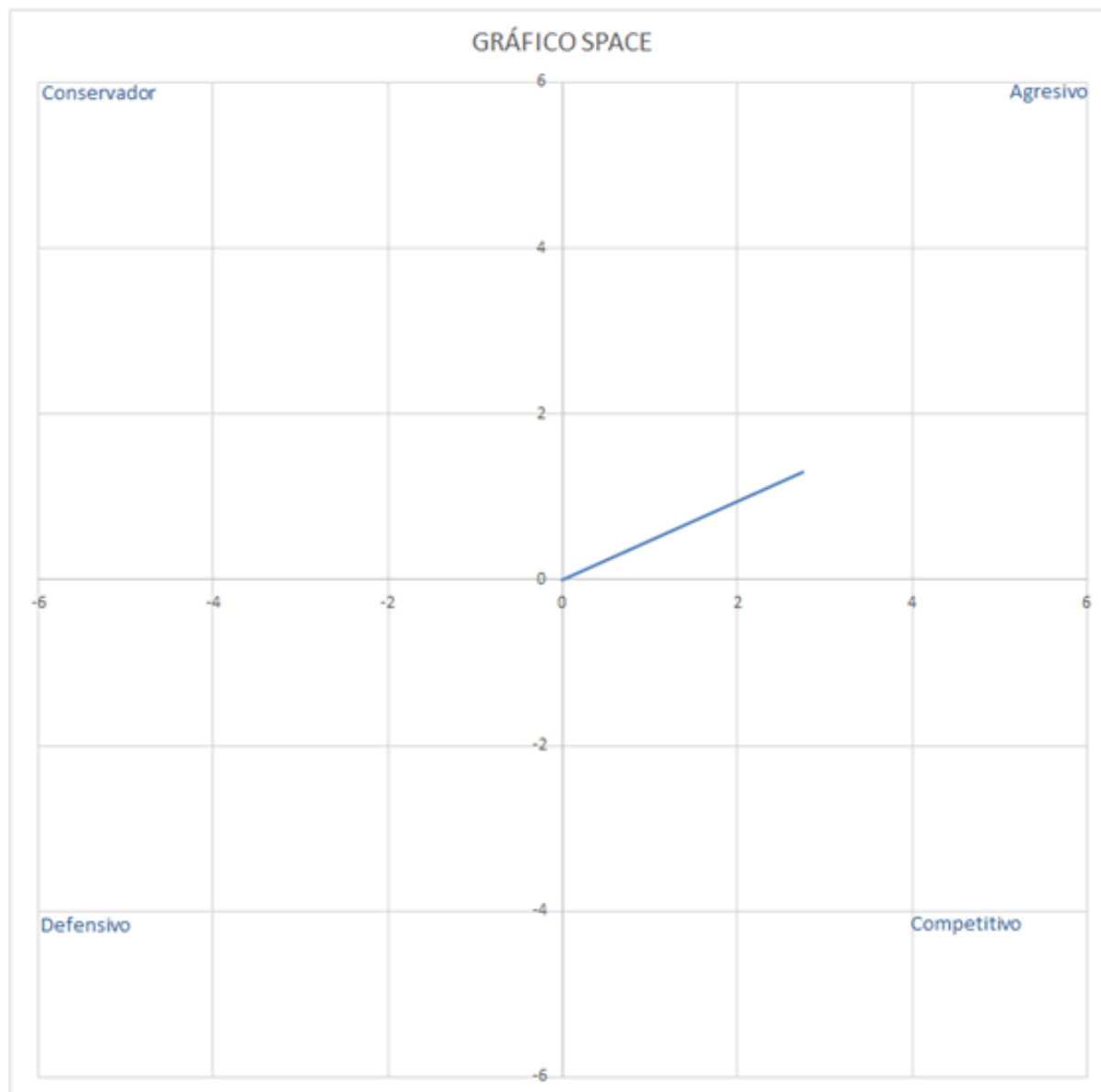
- Establecer un programa de desarrollo profesional y bienestar, para fidelizar al talento y mejorar la retención de empleados.
- Crear un plan de capacitación y seguimiento por medio del Centro de desarrollo agroindustrial y empresarial (SENA) para determinar la efectividad de las capacitaciones.

Con las anteriores estrategias la empresa tendrá un gran campo de acción claro y coherente para alcanzar una serie de objetivos o uno en específico, dando enfoque radical en la vinculación con los resultados empresariales.

SPACE

Tabla 4.

Matriz SPACE



Nota: Elaboración propia.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE) su propósito es asistir en la determinación de la posición estratégica de una entidad en un horizonte temporal que abarca tanto el mediano como el largo plazo. Su estructuración va a partir de la posición estratégica interna donde se encuentra la Fuerza Fi-

nanciera y Ventaja Competitiva, y la posición estratégica externa, donde se ubica la Estabilidad del Ambiente y Fuerza de la Industria.

En cada uno de los cuadrantes anteriormente mencionados, se evaluaron diferentes factores críticos como lo son:

- **Fuerza Financiera:** Crecimiento en ventas, margen bruto, margen de utilidad operativa y, por último, margen de utilidad neto. A cada uno de ellos se les asignó un peso porcentual, y en promedio, esta ponderación fue de 4.8.
- **Ventaja Competitiva:** Alta demanda de distribución, Capacidad de congeladores, disminución en la capacidad de producción, ventas digitales como porcentaje de las ventas, retención de los colaboradores, nuevas contrataciones, gestión eficiente de las relaciones con proveedores, alineación clara y comunicación fluida para el éxito organizativo, % crecimiento en ventas (anual), costos de fabricación, inversión en tecnológica, investigación y desarrollo, obteniendo un total de promedio de -3,3.
- **Estabilidad Ambiente:** Preferencias arancelarias, requisitos exigidos por el ICA para exportar y tener una producción adecuada, tendencias de consumo hacia la pulpa de fruta, aumento de las importaciones y disminución en las exportaciones, incremento de rentabilidad con uso de tecnologías, crecimiento en el subsector hortofrutícola, Desarrollar nuevas tendencias en función del Upcycling y la contribución al PIB respecto al sector agropecuario, totalizando un promedio de -2.
- **Fuerza de la Industria:** Principal proveedor CORABASTOS, Posible proveedor en la plaza de mercado Paloquemao, consolidación de canales de comercialización para pequeños productores, Corabastos Promotora de la Gran Central de Abastos de Bogotá, bebidas calóricas y típicas de la región colombiana, pulpa Fruit dentro del sector hortofrutícola, variedad en el uso de pulpas de fruta y, por último, calidad y pureza de productos de Frugy. El total de la ponderación de cada uno de estos factores fue de promedio 4,6.

En conclusión, en términos de fuerza financiera, los indicadores como el crecimiento en ventas y los márgenes de utilidad muestran una posición sólida, con un promedio de ponderación de 4.8. Esto determina que la empresa tiene una base financiera robusta que puede respaldar el crecimiento y la expansión en el futuro.

Sin embargo, al examinar la ventaja competitiva, se evidencian preocupaciones, como los costos de fabricación y la necesidad de una mayor inversión en tecnología. Aunque existen fortalezas, como la alta demanda de distribución y la retención de colaboradores, el promedio de ponderación fue de -3.3, señalando desafíos competitivos que requieren atención inmediata.

En cuanto a la estabilidad ambiental, factores externos como las tendencias de consumo y las preferencias arancelarias presentan cierta inestabilidad. Con un promedio de ponderación de -2, es crucial observar de cerca estos cambios y adaptarse de manera proactiva para mitigar cualquier impacto negativo en la operación de Campo Frutal SAS.

Además, la fuerza de la industria muestra una posición relativamente fuerte, con una ponderación promedio de 4.6. Aunque hay una variedad de factores que respaldan esta posición, como la calidad de los productos y la consolidación de canales de comercialización, es importante seguir innovando y manteniendo la competitividad en un entorno dinámico.

Por último, el gráfico de dicha matriz indica que las estrategias seleccionadas son AGRESIVAS, es decir que la organización se encuentra financieramente estable y están bien posicionadas dentro del mercado, aprovechando oportunidades dentro del mercado.

MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)

La realización de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPCE) recopila la información y análisis realizados, por lo que el primer paso para esto fue la creación del gráfico SPACE, el cual permitió determinar que las estrategias ganadoras se orientan hacia una postura agresiva, del mismo modo se tomaron en cuenta los hallazgos de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), y los factores críticos identificados en las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), de esta manera se observa que la primera estrategia a considerar fue "Ampliar la red nacional por medio de alianzas estratégicas con distribuidores como ALMA FROST SAS y el apoyo de ASOHOFRUCOL, con el objetivo de concretar ventas al mayoreo en el país" obteniendo el puntaje más bajo, con 4.99.

Por lo anterior, entre las debilidades claves que afectaron negativamente a esta estrategia se encuentran la limitada capacidad de los congeladores, la disminución en la capacidad de producción y la retención de colaboradores, por lo que no eran tan atractivas para apoyar dicha estrategia, de igual forma, en cuanto a las oportunidades se evidenciaron tendencias favorables hacia el consumo de pulpa de fruta, una variedad en su uso, y el incremento de la rentabilidad a través del uso de tecnologías, aun cuando las amenazas permiten tener un panorama de la competencia de bebidas calóricas típicas de la región colombiana y la presencia de Pulpa Fruit dentro del sector hortofrutícola, las cuales limitaban el potencial de esta estrategia, por lo que a pesar de contar con fortalezas como el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neto, los factores críticos asociados con las debilidades mencionadas restaron viabilidad a esta estrategia, siendo la de menor valor.

Dentro de la segunda estrategia propuesta se encuentra "Ejecutar un plan de desarrollo tecnológico en el área de producción para reducir costos, invirtiendo en investigación y desarrollo sostenible, logrando adquirir e identificar fruta orgánica de gran calidad", obteniendo un puntaje de 5.54, asociando oportunidades atractivas como preferencias arancelarias, requisitos exigidos por el ICA para exportación y el rol de CORABASTOS como principal proveedor, en cambio, las amenazas como la competencia de bebidas calóricas típicas de la región, el aumento en el costo de las frutas y el incremento de competidores presentaban desafíos significativos determinando poco atractivo o viable el desarrollo de la misma, de igual forma se trae a relación las fortalezas donde se refleja el crecimiento en ventas digitales y la gestión eficiente de relaciones con proveedores ofrecían soporte, pero

las debilidades en investigación y desarrollo, junto con problemas en software y capacidad de producción, retención de colaboradores y comunicación organizativa clara, limitaban su atractivo general.

No obstante, la estrategia ganadora es "Desarrollar nuevas líneas de productos a base de fruta, por medio del método upcycling (Frutas Excedentes), integrando opciones innovadoras que aprovechen al máximo estos recursos, utilizando y convirtiéndolos en frutos secos residuales para infusiones en té y polvos saborizados refrescantes, ofreciendo combinaciones únicas y deliciosas, esto de la mano a productos artesanales como mermeladas y velas, que permitan un mayor aprovechamiento de residuos y viéndolo como una nueva línea de producto innovador, que puede ser de gran impacto dentro del mercado hortofrutícola" obteniendo un puntaje del 6.61 siendo el más alto, estipulando que es la más adecuada para implementar dentro de la organización, con el fin de aprovechar las prácticas de sostenibilidad y reducir el desperdicio de alimentos, mejorando la imagen corporativa y así mismo lograr un posicionamiento en el mercado internacional, distinguiéndose por sus buenas prácticas y logrando adaptarse de manera efectiva a las demandas del entorno competitivo, por lo anterior, se demuestra que se puede cumplir con la segunda estrategia seguida del mejor puntaje que es "Implementar un plan de exportación a tres mercados emergentes en la pulpa de fruta, teniendo como ventaja la firma de TLC con Colombia respecto a Estados Unidos como mercado objetivo, Canadá como mercado contingente y Países Bajos como mercado alternativo, con partida arancelaria 20.08.99, 20.08.20 y 20.08.30, en pulpas de sabores como pitaya, borojó, lulo, maracuyá y feijoa" por lo que es importante probar que existen factores razonablemente atractivos, y al desarrollar una responsabilidad social, pueden crear alianzas más estrechas y fuertes para emerger en un mercado internacional sin ningún inconveniente.

Referencias bibliográficas

Agencia de Desarrollo Rural. (2022, 9 de septiembre). *Pulpas de fruta cosechadas por mujeres víctimas de la violencia en Córdoba, ingresarán a nuevos mercados gracias a proyecto de la ADR*. <https://www.adr.gov.co/pulpas-de-fruta-cosechadas-por-mujeres-victimas-de-la-violencia-en-cordoba-ingresaran-a-nuevos-mercados-gracias-a-proyecto-de-la-adr>

Agronet (Red de información y comunicación del sector agropecuario colombiano). (s. f.). *5 dificultades impiden las exportaciones a los productores de frutas y hortalizas*. <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/5-dificultades-impiden-las-exportaciones-a-los-productores-de-frutas-y-hortalizas.aspx>

AINIA. (2021, 16 de septiembre). *Prospectiva: 7 grandes avances en tecnología alimentaria*. <https://www.ainia.es/ainia-news/prospectiva-7-grandes-avances-tecnologia-alimentaria/>

Álvarez, D. A. (s. f.). *Mercados campesinos*. <https://bogota.gov.co/servicios/oportunidades-y-apoyos/mercados-campesinos-0>

ASOHOFRUCOL. (2023, abril). *Fruti Hortalizas*.
<https://www.asohofrucol.com.co/img/pdfrevistas/96Balance%20del%20sector%20hortifrut%C3%ADcola.pdf>

Avendaño, P. (2023, 5 de diciembre). *¿Frutas y verduras desde \$400? Este sería el supermercado más barato de Bogotá*. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/frutas-y-verduras-desde-400-este-seria-el-supermercado-mas-barato-de-bogota-832545>

Buriticá, A. (2024, 7 de febrero). *Plátano, aguacate y cítricos liderarían el crecimiento del sector hortofrutícola colombiano*. <https://blog.croper.com/platano-aguacate-y-citricos-liderarian-el-crecimiento-del-sector-hortofruticola-colombiano/>

Callahan, A. (2023, 19 de septiembre). *¿Las frutas pierden nutrientes en los batidos?* <https://www.nytimes.com/es/2023/09/19/espanol/smoothies-nutrientes-frutas.html>

Camacho, S. (2021, septiembre). *Incentivos tributarios a la agricultura en Colombia, más allá de una fuente de negocios e inversión, una nueva tendencia global*. <https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-169-agroindustria-2021/incentivos-tributarios-a-la-agricultura-en-colombia-mas-alla-de-una-fuente-de-negocios-e-inversion-una-nueva-tendencia-global/>

Corabastos. (2024, 27 de junio). *Corabastos, negociación sin intermediación*. <https://corabastos.com.co/inicio/corabastos-negociacion-sin-intermediacion/>

Diario Occidente. (2024, 15 de marzo). *Colombia, uno de los países más prósperos en exportación de frutas y hortalizas*. https://occidente.co/empresario/colombia-uno-de-los-paises-mas-prosperos-en-exportacion-de-frutas-y-hortalizas/#google_vignette

El Canal Marítimo y Logístico. (2023, 6 de febrero). *Las 10 tendencias en el mercado hortofrutícola del 2023*. <https://www.diarioelcanal.com/sector-hortofruticola-en-espana/>

EUROPAGES. (2024). *Sector Frutas y Hortalizas*. <https://www.europages.es/empresas/colombia/frutas%20y%20hortalizas.html>

EXPLORE SIG. (2022, 3 de noviembre). *Jugos vs Smoothies*. <https://www.sig.biz/signals/mx/articles/jugos-vs-smoothies>

FAO BETA. (s. f.). *Importancia del sector hortofrutícola en América Latina*. <https://openknowledge.fao.org/home>

FINAGRO. (2023, junio). *Crecimiento del sector agropecuario y AgroExpo 2023, un reto hacia el desarrollo del campo*. <https://www.finagro.com.co/noticias/articulos/crecimiento-del-sector-agropecuario-agroexpo-2023-reto-desarrollo-del-campo-0#:~:text=Seg%C3%ADn%20el%20Ministerio%20de%20Agricultura,en%20el%20empleo%20del%20pa%C3%ADs>

Función Pública. (s. f.). *Por la cual se establece la cuota de fomento hortifrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66788>

García, A. (s. f.). *Innovando en el mercado de pulpa de fruta, compañía paisa llega al exterior.* <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/innovando-mercado-pulpa-fruta-compania-paisa-llega-exterior-238178>

Gómez, S. (s. f.). *Fijación de precios basados en la competencia: ¿qué es y sus beneficios?* <https://pricetweakers.net/es/blog/fijaci%C3%B3n-de-precios-basados-en-la-competencia-qu%C3%A9-es-y-sus-beneficios/>

HORTO. (2021, 29 de enero). *La competitividad del sector tiene que estar basada en la calidad y la diferenciación.* <https://hortoinfo.es/entrevista-luis-planas-ministro-agricultura/>

Indumak Blog. (2023, 7 de diciembre). *7 tendencias de la industria alimentaria en 2024 que debes conocer.* <https://blog.indumak.com.br/es/7-tendencias-de-la-industria-alimentaria-en-2024/>

INVIMA - Minsalud. (2022). *Plan nacional de vigilancia y control de residuos de plaguicidas y metales.* [https://www.invima.gov.co/sites/default/files/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/2023-09/Documento%20t%C3%A9cnico%20%20plan%20pulpa%20de%20fruta%202022%20\(1\).pdf](https://www.invima.gov.co/sites/default/files/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/2023-09/Documento%20t%C3%A9cnico%20%20plan%20pulpa%20de%20fruta%202022%20(1).pdf)

González Bell, J. (2018, 10 de octubre). *Pulpa Fruit quiere fortalecer su presencia en Asia y espera llegar a Rusia en 2019.* <https://www.agronegocios.co/agricultura/pulpa-fruit-quiere-fortalecer-su-presencia-en-asia-y-espera-llegar-a-rusia-en-2019-2779521>

Las Provincias. (2022, 11 de abril). *El sector hortofrutícola pide a la distribución que pague más.* <https://www.lasprovincias.es/economia/sector-hortofruticola-pide-20220411004624-ntvo.html>

Leal, M. (2024, 2 de enero). *Upcycling y reuso de materiales, tendencia para el 2024.* <https://thefoodtech.com/columnistas/upcycling-y-reuso-de-materiales-tendencia-para-el-2024/>

LOGIHFRTIC. (2017b). *Normas principales que regulan la comercialización de frutas y hortalizas a nivel internacional y nacional.* <https://logihfrutic.unibague.edu.co/normatividad-tecnica/normas-generales>

Maté, V. (2023, 13 de noviembre). *Las importaciones de frutas y hortalizas amenazan la producción interior.* <https://elpais.com/economia/2023-11-14/las-importaciones-de-frutas-y-hortalizas-amenazan-la-produccion-interior.html>

Mejía, M. (2024, 30 de enero). *Frutas y verduras suben de precio en Bogotá por el aumento de las temperaturas*. <https://www.infobae.com/colombia/2024/01/30/frutas-y-verduras-sufren-alza-de-precios-por-el-aumento-de-las-temperaturas/>

Mejía, M. M. (2024, 17 de febrero). *Leve alza de precio de alimentos, pese a las afectaciones por cambios en el clima*. <https://www.larepublica.co/economia/leve-alza-de-precio-de-alimentos-pese-al-clima-3803148>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s. f.). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. [file:///C:/Users/Janus/Downloads/04_biblioteca_30_GUIAhortifruticultura\[1\].pdf](file:///C:/Users/Janus/Downloads/04_biblioteca_30_GUIAhortifruticultura[1].pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013, 2 de octubre). *Resolución número 003929 de 2013*. <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/ministerio-de-salud-y-proteccion-social/resolucion-3929-del-2-de-octubre-de-2013.aspx>

Murcia, J. D. (2023, 23 de enero). *Frutas y café, entre cultivos afectados por mal tiempo los últimos meses*. <https://www.larepublica.co/especiales/lluvias-mil/frutales-y-el-cafe-entre-los-cultivos-afectados-por-el-mal-tiempo-de-los-ultimos-meses-3527224>

Núñez, A. G. (2023, 23 de junio). *Nutrium invirtió \$50.000 millones para inaugurar fábrica de pulpa de fruta en el Atlántico*. <https://www.larepublica.co/empresas/nutrium-inauguro-fabrica-de-pulpa-de-fruta-en-atlantico-con-50-000-millones-de-inversion-3643560>

Peláez, Á. E. (s. f.). *Lineamientos y estrategias de articulación*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/DocumentosContexto/S2561-Lineamientos%20ASOHOFRUCOL.pdf>

Plaza de Mercado Paloquemao. (1992). *Frutas y verduras*. <https://plazadepaloquemao.com/product-category/frutas-y-verduras/>

Portafolio. (2011, 16 de septiembre). *Fundaciones de Clinton y Slim invertirán en Pyme colombiana*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/fundaciones-clinton-slim-invertiran-pyme-colombiana-143836>

Postobón. (2019, 13 de junio). *Comunicado a la opinión pública*. <https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/comunicado-la-opinion-publica>

Redacción El Tiempo. (2022, 25 de marzo). *Así crecieron las compras en línea y cambiaron los hábitos*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/comercio-electronico-antes-y-despues-de-pandemia-659045>

Revista Diners. (2023, 4 de julio). *Seis plataformas para comprar frutas y verduras en Colombia*. https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/gastronomia/128850_comprar-frutas-verduras-por-internet-colombia/

Salazar, L. F. (2022, 16 de agosto). *Más barato, rico y saludable: ¿Cómo sustituir las gaseosas?* <https://www.elcolombiano.com/tendencias/como-reemplazar-la-gaseosa-cuatro-opciones-faciles-DM18415457>

Tatiana Gómez Fuentes. (2023, 23 de agosto). *Él crea experiencias gastronómicas con pulpas de fruta 100 % naturales.* <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/el-crea-experiencias-gastronomicas-con-pulpas-de-fruta-100-naturales/>

Tropicana. (2024, 13 de febrero). *Corabastos precios hoy 13 de febrero: Subió el maracuyá y bajó la fresa, ¡entérese!* <https://www.tropicanafm.com/2024/corabastos-precios-hoy-13-de-febrero-subio-la-maracuya-y-bajo-la-fresa-entere-se-404398.html>

Universidad Nacional de Colombia. (2022, 20 de octubre). *Agricultura de precisión, más eficiente y amigable con el campo.* <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/agricultura-de-precision-mas-eficiente-y-amigable-con-el-campo>

UPRA. (2023, 3 de abril). *En las zonas rurales se generaron 119.000 nuevos empleos en febrero de 2023.* <https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/En-las-zonas-rurales-se-generaron-119-000-nuevos-empleos-en-febrero-de-2023-.aspx>

Urbina, A. (s. f.). *14 bebidas típicas de Colombia que debes probar.* <https://tipsparatuviaje.com/bebidas-tipicas-de-colombia/>

Valencia Fruits. (2022, 3 de marzo). *El impacto de la guerra en el sector hortofrutícola.* <https://valenciafruits.com/impacto-guerra-sector-hortofruticola/>

Vidal, X. G. (2024, 10 de enero). *Plátano, aguacate y cítricos liderarían el crecimiento del sector hortofrutícola colombiano.* <https://redagricola.com/platano-aguacate-y-citricos-liderarian-el-crecimiento-del-sector-hortofruticola-colombiano/>