



**Alifruit: Plan Estratégico**

**Autores:**

**Valeria Zapata Ospina  
Laura Isabela Tamayo Varela**

**Director del trabajo de grado:  
Thomas Manfred Tegethoff**

**Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Programa de Administración de Empresas  
Santiago de Cali  
2019**

Índice general	
1 Resumen.....	5
2 Abstract.....	6
3 Reseña de la empresa .....	7
4 Introducción .....	8
5 Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos .....	9
6 Metodología .....	9
7 Declaraciones misionales .....	10
7.1 Misión .....	10
7.2 Visión:.....	10
7.3 Valores: .....	11
8 Modelo de negocio: CANVAS .....	11
8.1 Segmento de Clientes:.....	11
8.2 Propuesta de Valor:.....	11
8.3 Canales de Distribución: .....	12
8.4 Relación con los Clientes: .....	12
8.5 Recursos Clave:.....	12
8.6 Actividades Principales:.....	12
8.7 Alianzas Claves:.....	13
8.8 Estructura de Precios:.....	13
9 Análisis externo.....	14
9.1 Análisis Pestel.....	14
9.1.1 Contextualización del sector .....	14
9.1.2 Político: .....	15
9.1.3 Económico: .....	15
9.1.4 Social y cultural: .....	15
9.1.5 Tecnológico:.....	16
9.1.6 Ambiental:.....	16
9.1.7 Legal: .....	17
9.2 Análisis de la industria .....	19
9.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	19

9.2.1.1	Rivalidad entre los competidores: .....	19
9.2.1.2	Poder de negociación del proveedor: .....	19
9.2.1.3	Poder de negociación del cliente: .....	20
9.2.1.4	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos: .....	20
9.2.1.5	Amenaza de nuevos participantes: .....	20
	Análisis externo consolidado .....	21
9.4	Matriz Efe y Pareto .....	23
9.5	Competencia Relevante:.....	25
9.6	Relación precio-calidad competencia directa (competidores directos) .....	27
10	Papel de la innovación .....	28
10.1	Producto: .....	29
10.2	Proceso:.....	29
10.3	Posición:.....	29
10.4	Paradigmática:.....	30
11	Análisis interno .....	30
11.1	Autodiagnóstico de mejoramiento empresarial .....	30
11.1.1	Fortalezas: .....	30
11.1.2	Debilidades: .....	31
11.1.3	Oportunidades: .....	31
11.1.4	Amenazas: .....	32
11.2	Matriz BCG.....	32
11.3.1	Actividades de soporte .....	34
11.3.2	Actividades primarias:.....	35
11.4	Matriz EFI.....	36
11.5	Matriz DOFA.....	37
11.6	Análisis de entrevista a dueños: .....	38
11.7	Mapa estratégico .....	43
11.7.1	Visión:.....	43
11.7.2	Finanzas: .....	43
11.7.3	Clientes: .....	43
11.7.4	Procesos internos:.....	43
11.7.6	Misión: .....	44
11.7.7	Valores: .....	44

11.8	Objetivos estratégicos .....	45
11.9	Estrategia de negocio .....	45
11.1.1	Estructura organizacional.....	51
11.1.2	Conclusiones .....	52
	Referencias bibliográficas:.....	53
	Anexos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Figuras

Figura 1:	Síntesis gráfica del Pestal.....	18
Figura 2:	Síntesis del gráfico del análisis externo .....	21
Figura 3:	Análisis de Pareto oportunidades.....	24
Figura 4:	Análisis de Pareto, amenazas .....	25
Figura 5:	Relación precio-calidad entre Fruci, Alsol, Hatsu Once Peace Snack y DuvaFruit .28	
Figura 6:	Matriz BCG.....	33
Figura 7:	Cadena de valor.....	34
Figura 8:	Síntesis del gráfico del análisis interno y la cadena de suministros .....	40
Figura 9:	Síntesis gráfico del análisis interno y la innovación .....	42
Figura 10:	Estructura de la organización.....	51

## Tablas

Tabla 1:	Análisis Pestal .....	14
Tabla 2:	Análisis externo de la matriz EFE.....	23
Tabla 3:	Análisis de la competencia .....	26
Tabla 4:	Análisis interno de la matriz EFI.....	36
Tabla 5:	Matriz DOFA .....	38
Tabla 6:	Cadena de suministros.....	39
Tabla 7:	Gráfico innovación.....	41
Tabla 8:	Matriz de planes tácticos .....	47
Tabla 9:	Segunda matriz de planes tácticos.....	48
Tabla 10:	Tercera matriz de planes tácticos .....	49
Tabla 11:	Cuarta matriz de planes tácticos.....	50

## 1 Resumen

El propósito principal es establecer estrategias y planes tácticos, mediante un análisis estratégico de la empresa AliFruit. Se pudo evidenciar, que es importante la implementación de nuevos empaques para la concientización de la empresa con el medio ambiente, el incremento de mercadeo y promoción para llegar a nuevos nichos de mercado, el aumento de la variedad de productos y la búsqueda nuevos proveedores. De acuerdo con los datos recogidos en la investigación, se puede decir que a pesar de que la empresa se encuentra estable financieramente, tiene falencias en cuanto a los ámbitos tecnológicos, económicos y ambientales. Por esto, es importante tener en cuenta las estrategias planteadas para un obtener un mayor crecimiento y nicho de mercado, aumento de la concientización ambiental, un amplio catálogo de productos y la disminución del poder que tienen los proveedores sobre AliFruit.

**Palabras clave:** fruta deshidratada, análisis, entorno, estrategia, planes tácticos.

## 2 Abstract

The main purpose is to establish tactical strategies and plans, through a strategic analysis of the AliFruit company. It was evident, that the implementation of new packaging for the awareness of the company with the environment, the increase in marketing and promotion to reach new niche markets, the increase in the variety of products and the search for new suppliers is something extremely important for the company. According to the data collected in the investigation, we consider that although the company is financially stable, it has flaws in terms of technological, economic and environmental aspects. For this reason, it is important to take into account the strategies proposed for obtaining greater growth and market niche, raising environmental awareness, a broad catalog of products and decreasing the power of suppliers of AliFruit.

**Keywords:** dehydrated fruit, analysis, environment, strategy, tactical plans.

### **3 Reseña de la empresa**

AliFruit S.A.S es una empresa dedicada a la distribución y venta de productos saludables de fruta deshidratada. Su objetivo es satisfacer los gustos de los clientes de una manera sana y natural, ofreciendo sabores variados para su total satisfacción. Es una microempresa que nació hace 4 años, después de que tres colegas profesionales en diferentes áreas decidieron invertir en un proyecto, que diera respuesta a la mega tendencia del auto cuidado y la alimentación saludable que se está presentando actualmente. Tratando de desarrollar su marca DuvaFruit como un snack saludable de fruta deshidratada.

Los clientes principales de la empresa son hombres y mujeres, que pertenecen a estratos socioeconómicos 4,5 y 6 que se encuentran entre los 18 y 35 años. Por otro lado, personas con hábitos alimenticios saludables que habitan en Colombia. También se destacan, en calidad de clientes, empresas reconocidas como La 14, Mercaldas, Abastecemos de Occidente, Artemisa, Olímpica, Comfandi y Súper A.

## 4 Introducción

El presente trabajo, tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para AliFruit, mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía e impulso de la marca, así como de su posicionamiento dentro del mercado. Para lograr lo anterior, se expuso la historia y la situación actual de la empresa para conocer su razón de ser y su proceso de creación. Asimismo, se realizó un análisis interno y externo de la empresa. Finalmente, se plantearon oportunidades de mejora para esta.

Se espera que este análisis, permita afianzar los conocimientos y términos que adquirimos durante el programa de Administración de Empresa, que hemos venido cursando en los últimos años en la Universidad Icesi. Dichos conocimientos, facilitaron la identificación de fortalezas y aspectos de mejora, que le permitan a AliFruit ser más competitiva y tener un mejor posicionamiento en el Sector de Alimentos y Bebidas. Por medio de este proyecto, también se busca un beneficio para la empresa, mediante el análisis y descubrimiento de diferentes aspectos que resulten útiles para su implementación y mejora. Lo que, a su vez llevaría a cumplir su misión, visión y objetivos.

## 5 Objetivos

### Objetivo general

Establecer estrategias de planes tácticos mediante un análisis estratégico de la empresa AliFruit.

### Objetivos específicos

- Realizar análisis interno.
- Realizar análisis externo.
- Analizar cuestionario de plan de mejoramiento.
- Analizar los competidores directos, indirectos y potenciales.
- Analizar los datos obtenidos de la investigación.

## 6 Metodología

La metodología utilizada, consiste en una investigación cualitativa y cuantitativa de los datos recolectados. Esto, mediante entrevistas a los socios, datos secundarios del Sector de Bebidas y Alimentos. Asimismo, se realizó un análisis interno y externo de la compañía para plantear estrategias de mejora.

Para hacer el análisis interno se realizaron los siguientes pasos:

1. Identificación y delimitación del modelo de negocio Canvas.
2. Elaboración de encuestas a los socios que permitieron tener un amplio conocimiento del panorama interno de la compañía: fortalezas, debilidades, funcionamiento interno, análisis de los productos e innovación.
3. Verificación de la favorabilidad de la empresa frente al entorno.

Para hacer el análisis externo se realizaron los siguientes pasos:

1. Investigación del estado actual del macroentorno (Pestal y Porter).
2. Elaboración y construcción de oportunidades y amenazas de acuerdo al entorno.
3. Análisis y evaluación de las oportunidades y amenazas.
4. Estudio de la principal competencia de la compañía

Análisis: para realizar el análisis, nos basamos en el proceso de las estadísticas descriptivas, con las que se desarrollaron ciertos gráficos y cálculos de proporciones para tener una idea del comportamiento de la información recopilada. Después de realizar el análisis descriptivo y el estudio de los datos recogidos, se realizarán conclusiones.

## **7 Declaraciones misionales**

Teniendo en cuenta que la empresa hasta el momento no cuenta con declaraciones misionales, se propone lo siguiente:

### **7.1 Misión**

DuvaFruit, brinda soluciones de alimentación saludable con productos 100% naturales con altos estándares de calidad y grandes beneficios nutricionales, que cuenta con una estrategia efectiva de distribución para el cliente final.

### **7.2 Visión:**

Para el año 2024, seremos reconocidos en Colombia como una empresa líder en la producción sostenible de fruta deshidratada de la más alta calidad. Seremos líderes en estrategias de mercadeo digital, siendo esta nuestra primera fuente de distribución.

### **7.3 Valores:**

- **Transparencia:** la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.
- **Puntualidad:** con clientes trabajadores ya sea en entregas de productos, pago de salarios u otros costos.
- **Diferencia:** ser diferente a la competencia nos aporta una ventaja competitiva.
- **Servicio al Cliente:** en la empresa todos deben estar en la capacidad de dar soluciones a problemáticas no esperadas.
- **Innovación:** es importante estar en constante movimiento. Cambiar y evolucionar para el mejoramiento y mantenimiento de la organización

## **8 Modelo de negocio: CANVAS**

### **8.1 Segmento de Clientes:**

- Hombres y mujeres que pertenezcan a estratos socioeconómicos 4,5 y 6.
- Personas con hábitos alimenticios saludables.
- Habitantes de Colombia.
- Personas con edades entre los 18 y 35 años.

### **8.2 Propuesta de Valor:**

Brindar soluciones alimenticias con productos 100% naturales y altos estándares de calidad.

### **8.3 Canales de Distribución:**

Canal directo con el cliente, del fabricante al consumidor final. Por medio de página web, red social, y una empresa transportadora.

### **8.4 Relación con los Clientes:**

- Comunicación: página web, Instagram, Facebook, Celular.
- Distribución y venta: supermercados independientes, universidades, tiendas nutricionistas.
- Relación Pre-venta: información que se da en las páginas web y redes sociales.
- Relación Post-venta: seguimiento de los pedidos para asegurar el buen estado del producto y la puntualidad en su entrega, conocer el nivel de satisfacción de los clientes por medio de llamadas o encuestas online. Por otro lado, estar abiertos a cualquier observación para mayor satisfacción del cliente.

### **8.5 Recursos Clave:**

- Planta maquiladora. (Nombre reservado).
- Recurso humano. (Community Manager)
- Plataforma web.
- Red social.

### **8.6 Actividades Principales:**

- Comercialización y logística de productos DuvaFruit
- Publicidad en redes.
- Facturación electrónica

- Ventas online de los productos DuvaFruit.

### **8.7 Alianzas Claves:**

- Maquiladora. (Nombre reservado)
- Productora de Coco.
- Empresa despachadora (Servientrega, DHL, Coordinadora, Deprisa, entre otras)
- Bancos (Pasarela de pagos)
- Agencia de publicidad
- DIAN (facturación)

### **8.8 Estructura de Precios:**

- Pago de la maquila.
- Inventario.
- Gastos administrativos.
- Gastos logísticos.
- Comisiones bancarias.
- Gastos de mercadeo y publicidad.
- Salario de empleados y socios.

Modelo de negocio CANVAS para AliFruit con cada uno de sus elementos identificados. Esto con el fin de resumir lo anteriormente descrito.

**Tabla 1: Análisis Pestal**

Modelo de Empresa CANVAS		Empresa: AliFruit S.A.S		
ENTORNO Sector Alimentos y Bebidas		COMPETENCIA One Peace Snack, Fruci, Hatsu y Alsol		
<b>ALIANZAS CLAVES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquiladora. (Nombre reservado)</li> <li>• Productora de Coco.</li> <li>• Empresa despachadora (Servientrega, DHL, Coordinadora, Deprisa, entre otras)</li> <li>• Bancos (Pasarela de pagos)</li> <li>• Agencia de publicidad</li> <li>• Dian (facturación)</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización y logística de productos DuvaFruit</li> <li>• Publicidad en redes.</li> <li>• Facturación electrónica</li> <li>• Ventas online de los productos DuvaFruit.</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  <p>Brindar soluciones alimenticias con productos 100% naturales y altos estándares de calidad.</p>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación: Página web, Instagram, Facebook, celular.</li> <li>• Distribución y venta: Supermercados independientes, universidades, tiendas naturistas.</li> <li>- Relación pre - venta: Información que se da en las paginas web y redes sociales del producto.</li> <li>- Relación post - venta: seguimiento de los pedidos para saber si llegan en buen estado y a tiempo. Por otro lado, estar abiertos a cualquier observación para mayor satisfacción del cliente. (Sistema de PQRS)</li> </ul>	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre y mujeres que pertenezcan a estratos socioeconómicos 4,5 y 6.</li> <li>• Personas con hábitos alimenticios saludables.</li> <li>• Habitantes de Colombia.</li> <li>• Personas con edades entre los 18 y 35 años.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta maquiladora. (Nombre reservado).</li> <li>• Recurso humano. (Community Manager)</li> <li>• Plataforma web.</li> <li>• Red social.</li> </ul>	<b>CANALES</b>  <p>Canal directo con el cliente, del fabricante al consumidor final. Por medio de pagina web, red social, y una empresa transportadora.</p>		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de la maquila.</li> <li>• Inventario.</li> <li>• Gastos administrativos.</li> <li>• Gastos logísticos.</li> <li>• Comisiones bancarias.</li> <li>• Gastos de mercadeo y publicidad.</li> <li>• Salario de empleados y socios.</li> </ul>		<b>INGRESOS</b> <p>La forma de percibir los ingresos es 100% por medio de la venta de productos DuvaFruit.</p>		

*Fuente: Autoría propia con datos de (InvestinBogotá, 2019)*

## 9 Análisis externo

### 9.1 Análisis Pestel

#### 9.1.1 Contextualización del sector

Contextualización: la empresa AliFruit pertenece al sector de alimentos y bebidas. Dicho sector, incluye la industria molinera, la panadería, la repostería, los lácteos, las harinas y las frutas, entre otros. La industria alimentaria en Colombia mueve importantes cifras en la

economía del país; según Invest in Bogotá, se espera que debido a su alto potencial de desarrollo tenga un crecimiento aproximadamente del 25% entre el 2016 y el 2021.

### **9.1.2 Político:**

Una de las oportunidades que se evidencia, es que actualmente el gobierno ha diseñado estrategias relacionadas con el plan para el apoyo y desarrollo de las microempresas por medio de entidades como el Sena. Sin embargo, estos medios tienen barreras que inducen al desconocimiento y falta de capacidad operativa para que el empresario acceda a tales programas. Como oportunidad dentro de las propuestas del actual presidente se encuentra un plan de campaña para desarrollar la competitividad empresarial y fortalecer a los emprendedores del país. En este contexto, las grandes empresas ayudarán a las pequeñas con las facturas que tengan pendientes (La república, 2019).

### **9.1.3 Económico:**

En cuanto a las oportunidades que se evidencian en la parte económica, es que existen varios factores que pueden afectar o beneficiar a la industria. El sector al que pertenece esta empresa, presenta un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la economía del país. La industria de alimentos, ha tenido un crecimiento de 3% hasta el cierre del 2018 gracias a la alta producción alimentaria del país (La república, 2019) y a los buenos desarrollos de calidad de fabricación, lo cual es positivo para la industria.

### **9.1.4 Social y cultural:**

Una oportunidad son las nuevas tendencias Fitness que se están presentando hoy en día, con esto las personas están tomando conciencia y buscan tener una alimentación saludable que les permita tener un buen estilo de vida, para prevenir futuros problemas de salud y de igual

manera combatir el problema de obesidad que los colombianos padecen en una proporción del 57% (El Tiempo, 2018). Debido a lo anterior, las personas están siendo más conscientes a la hora de alimentarse, inclinándose por alternativas saludables.

Por otro lado, como amenaza se encontró que, en países latinoamericanos como Chile: la alimentación saludable tiene un mayor costo que la alimentación normal (SciELO, 2016) y Colombia no es la excepción. Por lo tanto, el mercado de este tipo de productos se reduce por sus altos precios.

#### **9.1.5 Tecnológico:**

Como oportunidad, se puede decir que los avances tecnológicos claramente han marcado a la industria de alimentos. El internet ha sido el responsable de causar impacto en la industria, con ayuda de esta herramienta las cosas se han simplificado pues a través de páginas web, correos electrónicos y/o redes sociales se pueden hacer múltiples actividades en pro de la empresa, tales como publicidad, ventas, entrevistas, transacciones bancarias, entre otras.

Otra oportunidad, la constituyen nuevas tendencias de consumo en el mercado y gracias a la tecnología se han podido realizar cambios o implementar nuevos productos, que se adapten a las necesidades de los consumidores. Como, por ejemplo: productos libres de gluten, azúcar, nuevas texturas y sabores. Gracias a estos se podría llegar a nuevos consumidores.

#### **9.1.6 Ambiental:**

Hoy en día, el cuidado del medio ambiente es de suma importancia, ya que ayuda a concientizar a las personas y empresas de distintas categorías y sectores. Existen leyes que toda empresa debe saber acerca del cuidado del medio ambiente. Sin embargo, no todas hacen buen uso de estas para un beneficio común. Como oportunidad, se podría implementar el uso de

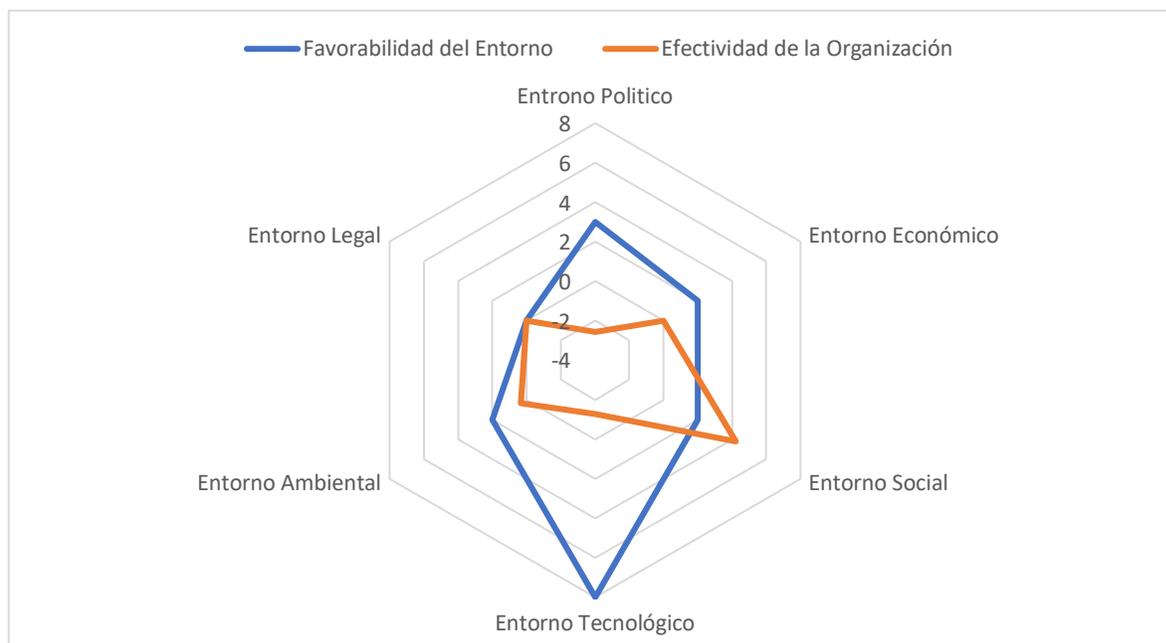
empaques biodegradables, pues es de gran importancia este tema para las personas y el cuidado del medio ambiente. Esta implementación, no solo es amigable con el medio ambiente; sino que también sería un diferenciador ante la competencia.

Por otro lado, como oportunidad se puede decir que Colombia es uno de los países de Latinoamérica que se caracteriza por su potencial productivo en el sector, debido a su disponibilidad de tierras, que a la vez cuentan con gran cantidad de nutrientes y recursos naturales. Sin embargo, existe variación en el cambio climático, lo cual se podría ver como una amenaza en la producción de cultivos de fruta que se ven perjudicados por los fenómenos del Niño y la Niña.

#### **9.1.7 Legal:**

En la parte legal, los documentos principales que se deben expedir a la hora de abrir una empresa son el Rut y el Certificado de la Cámara de Comercio, que a lo largo del tiempo deben ser actualizados con las actividades que se están realizando en la empresa. Estos permisos, son requisitos regulados por la ley colombiana, y cumplen con la función de supervisar el buen funcionamiento legal de la misma.

Como oportunidad, está la implementación de facturaciones electrónicas, debido a que es importante entregar el voucher correspondiente con el número, datos de la empresa (RUT), el valor de la compra y el valor del IVA con el que contribuye al país.



*Fuente: Elaboración propia*

### **Figura 1: Síntesis gráfica del Pestal**

En el gráfico anterior, se observa cómo la organización se comporta en comparación con el entorno. Alifruit se encuentra en un buen estado en cuanto a los factores sociales, ya que es una empresa consciente de la importancia de incentivar a la sociedad a consumir alimentos saludables. Lo anterior, se debe a que el Índice de Obesidad en Colombia es bastante alto. También, cumplen con todos los estándares legales y con el pago de impuestos requeridos por el gobierno.

Por otro lado, la empresa muestra un bajo nivel en el factor tecnológico, pues el uso de las nuevas tecnologías dentro de ella es poco. Esto, podría darse debido a que no son productores y tienen un bajo manejo de máquinas inteligentes. En cuanto al factor ambiental, la empresa no se encuentra en un bajo nivel; sin embargo, es posible mejorar sus números y ser un poco más conscientes con el medio ambiente.

## **9.2 Análisis de la industria**

### **9.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

#### **9.2.1.1 Rivalidad entre los competidores:**

En el mercado de snacks saludables hay pocos competidores. Se considera aún naciente y con una demanda débil que necesita ser generada. Las marcas que ofrecen frutas deshidratadas son Tosh, Manitoba, Alsol y Fruci. Un competidor en realidad ayudaría a generar conciencia en los compradores, sobre los productos en general y darlos a conocer. El competidor más representativo es: Fruci el cual es propiedad de La 14, que vende a menores precios debido a que la calidad y sabor son menores. DuvaFruit se considera líder de la categoría en la plaza actual, debido a que fue uno de los pioneros en la industria.

#### **9.2.1.2 Poder de negociación del proveedor:**

Actualmente, Alifruit cuenta con tres proveedores: la maquila, el del empaque y el proveedor de coco. Se maquila con un solo productor de alimentos, lo cual pone en cierta posición de desventaja a la compañía ante un eventual cese del suministro o subida injustificada del precio del producto. Se cuenta, con un contrato de maquila con un vencimiento y cláusulas limitadas. Sin embargo, al depender en un 100% de la maquila, la compañía corre grandes riesgos debido a que siempre el control de todo lo llevará esta. Con relación al tema de empaque, la empresa actualmente tiene un proveedor, pero, no hay dependencia de este puesto que hay mucha disponibilidad de materiales de empaque y compañías que se dedican a realizar empaques.

### **9.2.1.3 Poder de negociación del cliente:**

Actualmente, más de un 95% de las ventas están concentradas en el canal de las cadenas de supermercados, universidades, tiendas naturistas y demás grandes superficies, especialmente en un solo cliente. Esto es perjudicial para la compañía debido a que la eventual pérdida del cliente puede generar la quiebra de la empresa. Se debe buscar diversificar el mercado y poner topes porcentuales de participación máxima por clientes. Aumentar la participación de otros clientes.

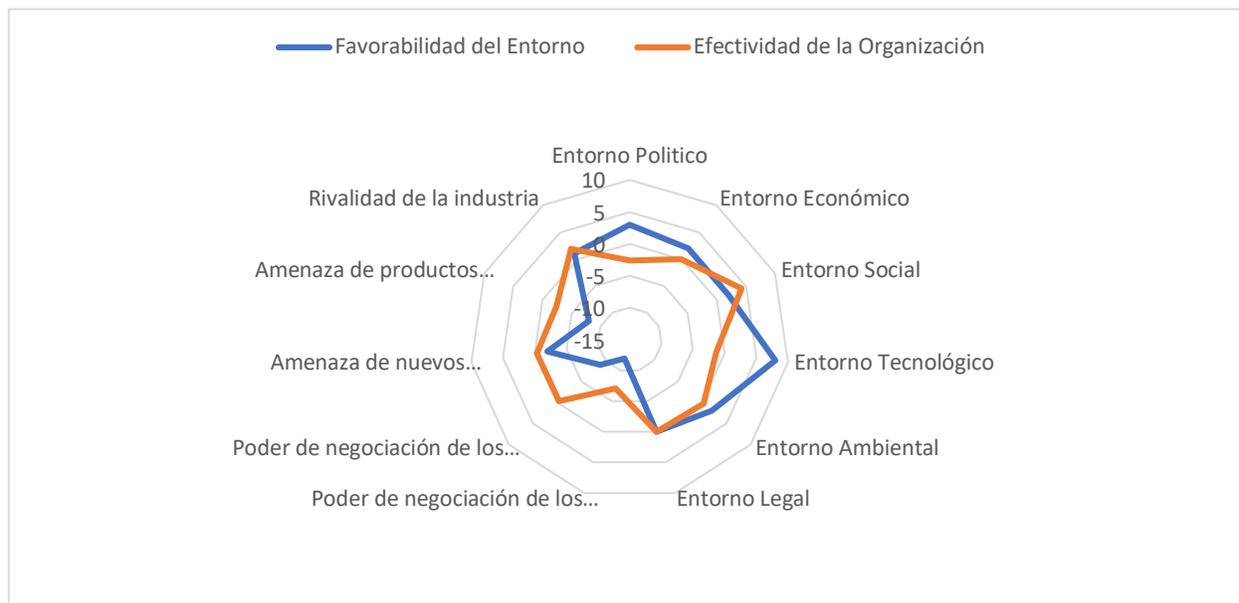
### **9.2.1.4 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos:**

Los productos sustitutos en el mercado, se consideran snacks de otras categorías como, por ejemplo: barras de cereal, maní, cereales, gelatina, galletas, productos refritos empacados, queso pera y frutas, entre otros. Las frutas deshidratadas cuentan con una alta competencia, su precio no es asequible a todo tipo de mercado. No obstante, AliFruit procura no tener un margen amplio entre los otros snacks y los de DuvaFruit. Por otro lado, se puede tener en cuenta que la empresa puede ampliar la gama de alimentos en los que pueda entrar a competir con los productos ya mencionados y lograr un reconocimiento más amplio.

### **9.2.1.5 Amenaza de nuevos participantes:**

El proceso de deshidratación de alimentos, es tan antiguo como la misma humanidad. Desde el inicio de la esta, las personas han deshidratado alimentos para poderlos transportar fácilmente y prolongar su conservación. La deshidratación de alimentos, se puede realizar mediante varios procesos, que involucran desde el secado al sol hasta hornos y maquinaria de alta tecnología. Es relativamente fácil para un competidor nuevo entrar a competir, puesto que no se necesita una inversión alta de maquinaria; el proceso, se puede tercerizar o realizar de manera

muy rudimentaria, mediante algunos hornos o planchas. Sin embargo, el uso de maquinaria de alta tecnología sirve de barrera, proporcionando un alto standard de calidad que es percibido en el sabor por el cliente.



*Fuente: Elaboración propia con datos de (ProColombia, 2012)*

**Figura 2: Síntesis del gráfico del análisis externo**

### **Análisis externo consolidado**

Teniendo en cuenta el gráfico anterior del: análisis externo consolidado, se puede observar cómo se encuentra Alifruit frente al entorno. Se ve que, en el ámbito político la favorabilidad del mismo es mucho más alta que la efectividad de la organización. Esto, se evidencia en la falta de compromiso y de uso que los gerentes de la compañía hacen de los recursos, capacitaciones y actividades que el gobierno implemente para empresarios. En cuanto al tema económico, la empresa se encuentra por debajo de la favorabilidad; se encontró, que el crecimiento del sector es directamente proporcional al crecimiento de la economía del país. Sin

embargo, no se están aprovechando estas oportunidades para llevar la organización a otros horizontes.

En cuanto al entorno social, la efectividad de la organización es mayor que la favorabilidad de este. Lo anterior, se debe a que Alifruit es una empresa que se preocupa por incentivar a los clientes a tener una vida saludable. El contexto tecnológico muestra una alta favorabilidad, que hasta el momento no se ha sabido aprovechar con los recursos e innovaciones. La efectividad de la organización en cuanto al entorno ambiental es menor que la favorabilidad, pues la empresa no maneja empaques que contribuyan a una mejora en el medio ambiente. Respecto al entorno legal, no hay una favorabilidad del entorno mayor que la efectividad de la organización, Alifruit cumple con los estándares legales.

En cuanto al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se observa que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que en el mercado existen múltiples empresas que maquilan productos y podrían ser fácilmente reemplazados. El poder de negociación que tienen los compradores es alto, debido a que existen productos sustitutos a los que ofrece Alifruit y el cliente es quien toma la decisión de elegirlo. Respecto a la entrada de nuevos competidores al mercado, el entorno no favorece a la organización, puesto que las leyes apoyan a nuevas empresas y emprendedores. La amenaza de entrada de productos sustitutos al mercado es bastante alta, ya que las empresas están en constante innovación. Es por esta razón, que la rivalidad de la industria es bastante alta.

### 9.3 Matriz efe

**Tabla 2: Análisis externo de la matriz EFE**

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE	
Factores del Entorno	Efectividad Ponderada
OPORTUNIDADES	1,444
AMENAZAS	1,942

TOTAL	3,386
-------	-------

*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta que el valor de las oportunidades es menor que el valor de las amenazas, se puede decir que el entorno externo no es favorable para la marca. Esto quiere decir que se deben analizar y reforzar las debilidades de la marca y robustecer las fortalezas para crear un escudo contra el ambiente externo.

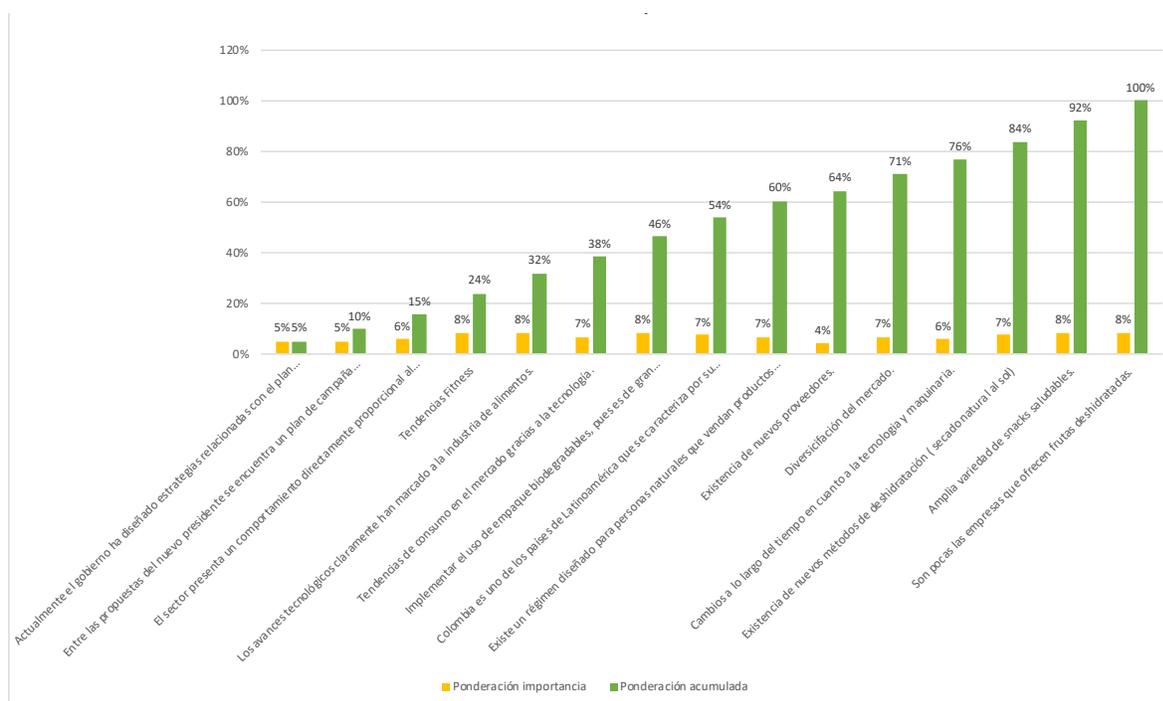
### 9.4 Matriz Efe y Pareto

Con la aplicación de esta matriz buscamos identificar las oportunidades y amenazas de la empresa teniendo en cuenta los factores del macro entorno. Dentro de las oportunidades más importantes para la empresa están la tendencia fitness, los avances tecnológicos, el uso de empaques biodegradables, la amplia variedad de snacks saludables y que hay pocos

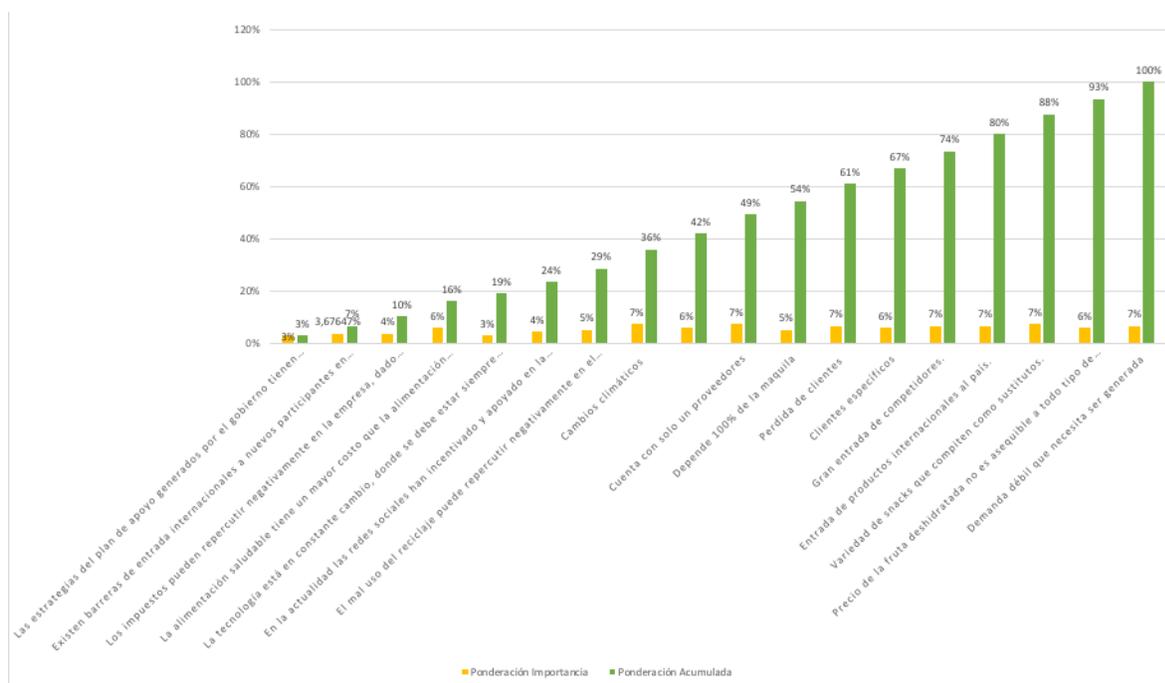
competidores directos. En estos momentos, AliFruit responde positivamente a las exigencias del entorno y del mercado.

En relación a las amenazas, se tienen los cambios climáticos, la dependencia de un solo proveedor, la pérdida de clientes, la gran entrada de competidores, la entrada de productos internacionales al país y la variedad de snacks sustitutos.

A continuación, se tienen los gráficos para el análisis de Pareto de la empresa AliFruit tanto para oportunidades como para las amenazas.



**Figura 3: Análisis de Pareto oportunidades**



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 4: Análisis de Pareto, amenazas**

## 9.5 Competencia Relevante:

Para que una empresa considere a otra como su competidor, es necesario que ambas se centren en un mismo nicho de mercado y ofrezcan productos iguales o similares. Los competidores se dividen en tres: directos, indirectos y potenciales. Los competidores directos son los que venden un producto igual o casi igual y se centran en el mismo nicho de mercado que la compañía, en el caso de AliFruit los principales competidores directos son: Fruci, Also!, One Peace Snack y Hatsu ya que ofrecen el mismo valor agregado y se enfocan en los mismos clientes.

Los indirectos son los que buscan satisfacer las mismas necesidades de los clientes, pero con productos diferentes y con productos que puedan ser sustitutos. Se debe tener que Manitoba,

Fritolay, Kibó y Tosh son competidores de este tipo ya que buscan satisfacer la necesidad de saciar el hambre, pero ofrecen productos totalmente diferentes a las frutas deshidratadas. Para terminar con los tipos de competidores viene los potenciales los cuales son los que pueden llegar a ser competencia. Puede ser competencia toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en el mercado.

A continuación, se mostrará un análisis que se realizó a la competencia directa de la organización para tener una visión más amplia de cómo se encuentra el sector en cuanto a la competencia:

**Tabla 3: Análisis de la competencia**

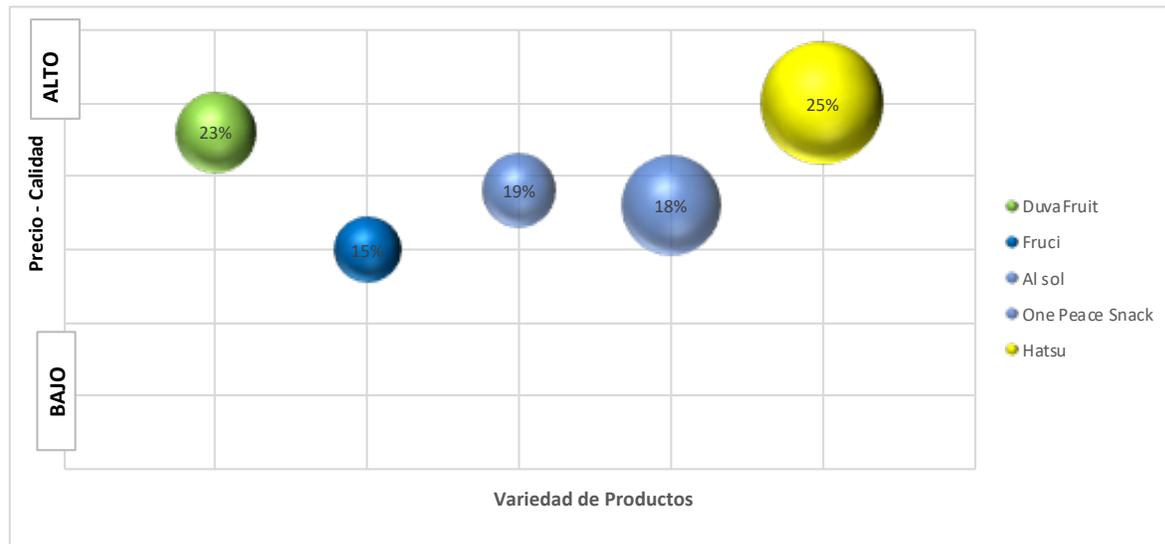
	COMPETIDOR 1 FRUCI	COMPETIDOR 2 AL SOL	COMPETIDOR 3 ONE PEACE SNACK	EMPRESA A ANÁLIZAR DUVAFRUIT
Propuesta de valor / ventaja competitiva	Productos de alta calidad, nutritivos y saludables	Snacks saludables y sustentables 100% orgánicos y sin azúcares y conservantes agregados, que son denominados Mecato natural	Forma divertida de alimentarse saludable.	Brinda soluciones alimenticias con productos 100% naturales y altos estándares de calidad.
Segmento de clientes	Público colombiano que demanda y conoce productos saludables y nutritivos.	Habitantes del suroccidente colombiano, que quieren tener una alimentación saludable y orgánica	Niños y adultos con un balance alimenticio saludable que buscan snacks divertidos.	Hombres y mujeres que pertenezcan a estratos socioeconómicos 4,5 y 6. Personas con hábitos alimenticios saludables. Habitantes de Colombia. Personas con edades entre los 18 y 35 años.
Productos / Servicios	Frutas deshidratadas: piña, mango, banano, mix.	Frutas deshidratadas: piña, mango, banano, fresa y mix	Frutas deshidratadas: Uchuva, piña, mango maduro, mando biche, banano y mix  Choco Fruits: Uchuva, piña, banano, fresa.	Frutas deshidratadas: Piña, mango, banano, coco y mix frutos amarillos (banano y mango), mix de frutas (piña y coco)
Calidad (Identificar atributos)	Bonito empaque.	Mecato natural.	Empaques llamativos y variedad en sus sabores.	Buen sabor, textura y olor

	COMPETIDOR 1 FRUCI	COMPETIDOR 2 AL SOL	COMPETIDOR 3 ONE PEACE SNACK	EMPRESA A ANÁLIZAR DUVAFRUIT
Precio	Frutas deshidratadas: Piña \$2.650 Mango \$2.650 Banano \$2.650 Mix \$2.650	Frutas deshidratadas: Piña \$3.500 Mango \$3.500 Banano \$3.500 Fresa \$3.500 Mix \$3.500	Frutas deshidratadas: Uchuva. \$1800 Piña \$1700 Mango maduro. \$1700 Mando biche. \$1700 Banano. \$1500 Mix \$1800  Choco Fruits: Uchuva. \$2400 Piña. \$2400 Banano \$2400 Fresa. \$2750	Frutas deshidratadas: Piña \$3.000 Mango \$3.000 Banano \$3.000 Coco \$3.000 Banano y mango \$3.000 Piña y coco \$3.000
Instalaciones / Infraestructura	No cuenta con un local con venta al público. Sin embargo, su lugar de operaciones esta en la Calle 44N #3e -180	No cuenta con un local propio de venta. Se pueden encontrar en peluquerías, colegios, restaurantes, cafeterías, mercados orgánicos, entre otros.	No cuenta con un local con venta al público.	No cuenta con un local con venta al público. Sin embargo, cuentan con un lugar de almacenamiento
Canales	Redes sociales (facebook, instagram), email, supermercados de cadena.	Redes sociales, y alianzas estratégicas con peluquerías, colegios, restaurantes, cafeterías, mercados orgánicos, entre otros	Redes sociales (facebook, instagram), página web e Influenciadores.	Comunicación: página web, Instagram, Facebook, Celular. Distribución y venta: supermercados independientes, universidades, tiendas nutricionistas.
Imagen ante los clientes	Bonito empaque, pero el contenido no refleja lo que mencionan	Saludable y orgánico.	Rico y divertido con recetas.	Rico y saludable snack.

*Fuente: Elaboración propia*

## 9.6 Relación precio-calidad competencia directa (competidores directos)

Fruci, Alsol, Hatsu y Once Peace Snack son los principales competidores directos de la marca DuvaFruit. A continuación, en la siguiente gráfica, se hace una relación precio- calidad entre ellos.



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 5: Relación precio-calidad entre Fruci, Alsol, Hatsu Once Peace Snack y DuvaFruit**

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que, gracias a su reconocimiento en el mercado colombiano y mundial, Hatsu lidera la lista de la relación precio- calidad, con un 25%, pues tiene un gran posicionamiento; tiene gran variedad de productos y sabores de alta calidad, lo que lo hace ser reconocido y escogido. Luego con un 23% está DuvaFruit, debido a que su sabor y calidad resaltan frente a los demás. Por último, se encuentran Alsol, Once Peace Snack y Fruci con un 19%, 18% y 15% respectivamente, que a pesar de tener un buen precio no son preferidos por los consumidores.

## 10 Papel de la innovación

Se tuvo en cuenta el análisis de las 4P's para evaluar la innovación de la empresa. Este, describe cómo se innova en producto, procesos, posición y paradigmas. A continuación, se desarrolla el análisis de cada una de las 4P's para la empresa.

### **10.1 Producto:**

AliFruit se destaca por ser uno de los primeros en el mercado en ofrecer frutas deshidratadas 100% naturales, sin conservantes, sin colores artificiales y sin azúcares añadidos, dando al consumidor una nueva manera de consumir frutas. Este producto se catalogó como una innovación ya que se abrieron nuevos mercados beneficiando a la empresa.

Sin embargo, es de suma importancia tener presente que con el tiempo pueden entrar muchas empresas nuevas a competir. Es por esto que la innovación juega un papel importante, ya que con esta herramienta se logra tener un valor diferenciador y lograr una ventaja competitiva. Debido a esto se recomienda seguir innovando en los productos. Aprovechando esta “*ola fitness*” y que muchas personas hoy en día se preocupan por lo que consumen en su vida cotidiana, se podría implementar una estrategia de suscripción mensual que consista en hacer llegar a los clientes los productos hasta la puerta de su casa para evitar olvidos y que puedan alimentarse saludablemente. Además, se pueden implementar empaques ecológicos.

### **10.2 Proceso:**

En cuanto a este aspecto la empresa no tiene un manejo directo ya que tercerizan la producción en una maquila.

### **10.3 Posición:**

Empresas importantes en el suroccidente del país buscan a Alifruit, como La 14, Artemisa, La Olímpica, Comfandi, Mercaldas, Super A, Cañaveral entre muchos otros para surtir sus tiendas con estos productos. Manejan un precio competitivo por lo que muchos almacenes y personas los prefieren. Como recomendación, se podrían atraer a públicos que no son habituales, para así poder ganar una significativa cuota de mercado.

Para lograr cumplir la recomendación anterior, se sugiere que la empresa esté pendiente a cualquier oportunidad de innovación o negocio y definir al cliente.

#### **10.4 Paradigmática:**

Al inicio de su vida, la empresa AliFruit sí innovó, ya que fue de las primeras en ofrecer frutas deshidratadas al público. Esto probablemente hizo que nuevas personas comenzaran a consumir frutas de esta nueva manera, cambiando así su pensamiento hacia ellas. Sin embargo, hoy en día no han evolucionado. Por lo anterior, es importante y de gran utilidad innovar en el sentido paradigmático, ya que puede crear ventajas competitivas, puede proporcionar nuevas ideas de negocio o productos.

### **11 Análisis interno**

#### **11.1 Autodiagnóstico de mejoramiento empresarial**

Para conocer más a fondo el funcionamiento de la empresa, se le realizó al señor Juan Martín Uribe un autodiagnóstico de mejoramiento, de este se obtuvieron las fortalezas y debilidades que tiene AliFruit, que se muestran a continuación:

##### **11.1.1 Fortalezas:**

- Los socios están capacitados y han realizado estudios específicos que les permiten mantener a flote la empresa.
- Los socios llevan tres años de experiencia en el negocio.
- Tienen un producto apto para todo público, como los son vegetariano, veganos y también judíos ya que cuentan con certificado kosher.

- Calidad alta y constante del producto.
- Gracias a los conocimientos financieros de los socios se realizan presupuestos anuales para evaluar la rentabilidad del negocio.
- Manejan un precio competitivo.
- Hacen estrategias de mercadeo para impulsar los productos.
- Manejan página web para la venta de productos.
- Cuentan con registro Invima e ISO 9001.
- Gran crecimiento en ventas anuales.

#### **11.1.2 Debilidades:**

- No tienen control de la producción.
- No hay establecimiento comercial.
- Todos los procesos productivos son tercerizados.
- No se cuenta con los departamentos específicos.
- Se presenta frecuentemente escasez de producto.
- Es frecuente la insuficiencia de personal.
- Se presentan fallas administrativas.
- No tienen trámites de bancos
- No existe un segundo proveedor.
- No hay un sistema de calidad

#### **11.1.3 Oportunidades:**

- Existen estrategias del gobierno relacionadas con el plan para el apoyo y desarrollo de las microempresas por medio de entidades como el Sena.

- El sector presenta un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la economía del país.
- Tendencia Fitness.
- Avances tecnológicos.
- Empaques biodegradables.
- Hallazgo de nuevos proveedores
- Amplia variedad de snacks saludables.
- Son pocas las empresas que ofrecen frutas deshidratadas.

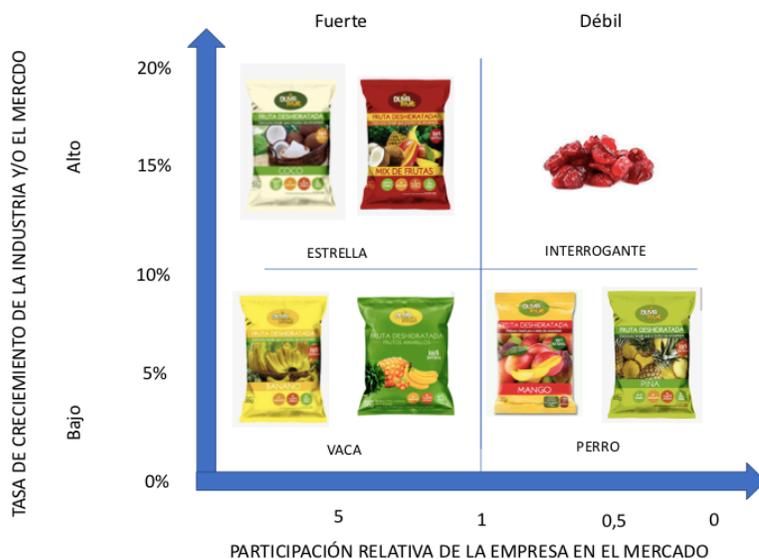
#### **11.1.4 Amenazas:**

- Desconocimiento y falta de capacidad operativa para que el empresario acceda a los programas del estado.
- Los impuestos pueden repercutir negativamente en la empresa, dado que se debe incurrir en otros gastos no planeados.
- La alimentación saludable tiene un mayor costo que la alimentación normal.
- La tecnología está en constante cambio, no quedarse atrás en ellos más adelante podría afectar a la empresa.
- Cambios climáticos.
- Cuenta con solo un proveedor.
- Depende 100% de la maquila

## **11.2 Matriz BCG**

Esta matriz, tiene como objetivo analizar los productos de las empresas en base a dos dimensiones: la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación en el mercado para

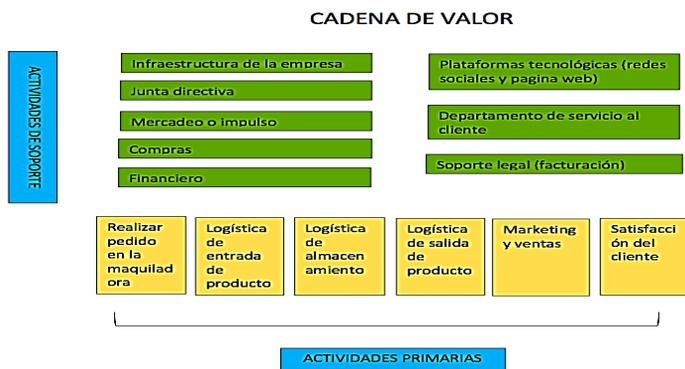
después de esto poder determinar estrategias de marketing que se puedan utilizar. En este caso son seis productos los que se sometieron al análisis: mix de frutas, mix tropical, coco, piña, mango y arándanos y maní. La finalidad de este análisis, es saber a cuál de los productos se le debe invertir más recursos.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Mañez,2018)

Figura 6: Matriz BCG

### 10.3 Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Cadena de valor

### 11.3.1 Actividades de soporte

Junta directiva: Grupo de personas que pertenecen a la empresa conformada por tres socios. Su función radica en tomar las decisiones de la compañía; razón por la cual se generan constantes acuerdos en pro del beneficio de la compañía.

Mercadeo o impulso: El mercadeo, se encarga de realizar actividades que pueden ayudar a que DuvaFruit consiga las metas que se ha propuesto. Las impulsadoras, tienen como función mostrar el producto en los puntos de venta y hacerlo llamativo para los consumidores.

Compras: Teniendo en cuenta que la empresa terceriza la fabricación del producto, debe existir al menos una persona que se encargue de comprar la maquila y asegurarse de que llegue a su destino en buen estado, para satisfacer al cliente no solo con el sabor, sino también con la presentación.

Financiero: En este caso, los socios le dan mucha importancia a esta actividad, dado que los tres principales inversionistas tienen maestría en finanzas. Por lo anterior, se lleva un seguimiento detallado de los balances, los estados y demás indicadores que arroja la empresa; son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Plataformas tecnológicas (redes sociales y página web): Mediante estas herramientas la empresa busca ofrecer sus productos para llegar de forma rápida y directa a los clientes facilitando el proceso de compra.

Departamento de servicio al cliente: Esta área es fundamental para la sostenibilidad de la empresa, ya que es la encargada de vincularse con las necesidades, peticiones, quejas o reclamos de los clientes. Tener al cliente satisfecho, aumentará la probabilidad de que sea leal a la empresa y siga escogiendo sus productos.

Soporte legal (facturación): La facturación, es una de las obligaciones más importantes para los negocios autónomos, Pymes o grandes empresas y es un elemento clave para poder cobrar y llevar registro de lo que se vende. La factura justifica la existencia de una transacción comercial.

### **11.3.2 Actividades primarias:**

Realizar pedido en la maquiladora: El pedido se debe realizar con anticipación, teniendo en cuenta la cantidad de producto que se debe entregar a los mayoristas y el producto en *stock* que se debe dejar para los clientes que compran al detal.

Logística de entrada de producto: Es importante tener en cuenta la llegada del producto que se ordenó para contabilizarlo y saber si llegó en buenas condiciones.

Logística de almacenamiento: El lugar donde se guarda el producto antes de entregarlo al consumidor final debe ser un lugar fresco y libre de agentes contaminantes. Es importante saber la logística para no perder producto.

Logística de salida de producto: Cuando el consumidor o las grandes cadenas de supermercados ordenan los productos, es de suma importancia mantenerlos en buenas condiciones; por esta razón se deben mantener condiciones logísticas que garanticen su óptimo transporte.

Marketing y ventas: Con estas actividades la empresa dará a conocer sus productos, tratando de resaltar sus cualidades de una forma atractiva y divertida que capte la atención del cliente. Luego de lograr atraer al consumidor, se pasa a la siguiente fase que son las ventas las cuales podrán ser realizadas online mediante una plataforma web o redes sociales.

Satisfacción del cliente: El fin de esta actividad, será crear fidelización ya que se sentirá parte importante de la organización. Se tendrá contacto con este durante la venta, con el fin de

garantizar tanto una buena atención como la comunicación oportuna de la información del producto. En la post venta se tendrá contacto con los clientes mediante la herramienta PQRS y llamadas telefónicas.

#### 11.4 Matriz EFI

Para tener conocimiento de las estrategias que la empresa está aplicando a nivel interno, se utiliza esta matriz, ya que permite evaluar la efectividad de ellas y conocer el impacto que está generando evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes.

*Tabla 4: Análisis interno de la matriz EFI*

<b>ANÁLISIS INTERNO - MATRIZ EFI</b>	
<b>Factores del Entorno</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
FORTALEZAS	0,45
DEBILIDADES	0,55
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta que el peso ponderado de las debilidades es mayor que el de las fortalezas, se puede decir que las fuerzas internas de la organización son desfavorables, dado que la empresa tiene más debilidades que fortalezas. Lo que implica que, se debe tener un mayor control interno para aprovechar los recursos y las cosas buenas que se tienen y poder mitigar las debilidades encontradas.

## 11.5 Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta que es resultado de el análisis interno de la empresa, el cual arroja las oportunidades y las amenazas y del análisis externo que dan como resultado las fortalezas y debilidades. Con esta información, es posible realizar diagnósticos de la situación actual de la compañía. Es importante, tener claro hacia dónde se quiere encaminar para así poder planear las estrategias de mejora con la información recolectada de dichos estudios.

*Tabla 5: Matriz DOFA*

MATRIZ DOFA			
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>No tienen control de la producción.</li> <li>No hay establecimiento comercial.</li> <li>Todos los procesos productivos son tercerizados.</li> <li>No se cuenta con los departamentos específicos.</li> <li>Se presenta frecuentemente escasez de producto.</li> <li>Es frecuente la insuficiencia de personal.</li> <li>Se presentan fallas administrativas.</li> <li>No tienen trámites de bancos</li> <li>No existe un segundo proveedor.</li> <li>No hay un sistema de calidad</li> <li>Poco uso de la página web para la venta de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios de la empresa están capacitados y han realizado estudios específicos que les permiten mantener a flote la empresa.</li> <li>Los socios llevan tres años de experiencia en el negocio.</li> <li>Tienen un producto apto para todo público, como los son vegetariano, veganos y también judíos ya que cuentan con certificado kosher.</li> <li>Calidad alta y constante del producto.</li> <li>Gracias a los conocimientos financieros de los socios realizan presupuestos anuales para evaluar la empresa.</li> <li>Manejan un precio competitivo.</li> <li>Manejan página web para la venta de productos.</li> <li>Cuentan con registro Invima e ISO 9001.</li> <li>Gran crecimiento en ventas anuales.</li> </ul>	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen estrategias del gobierno relacionadas con el plan para el apoyo y desarrollo de las microempresas por medio de entidades como el Sena.</li> <li>El sector presenta un comportamiento directamente proporcional al crecimiento de la economía del país.</li> <li>Tendencia Fitness.</li> <li>Avances tecnológicos.</li> <li>Empaques biodegradables.</li> <li>Hallazgo de nuevos proveedores</li> <li>Amplia variedad de snacks saludables.</li> <li>Son pocas las empresas que ofrecen frutas deshidratadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento y falta de capacidad operativa para que el empresario acceda a los programas del estado.</li> <li>Los impuestos pueden repercutir negativamente en la empresa, dado que se debe incurrir en otros gastos no planeados.</li> <li>La alimentación saludable tiene un mayor costo que la alimentación normal.</li> <li>La tecnología está en constante cambio, no quedarse atrás en ellos más adelante podría afectar a la empresa.</li> <li>Cambios climáticos.</li> <li>Cuenta con solo un proveedor.</li> <li>Depende 100% de la maquila</li> </ul>	AMENAZAS

*Fuente: Elaboración propia*

## 11.6 Análisis de entrevista a dueños:

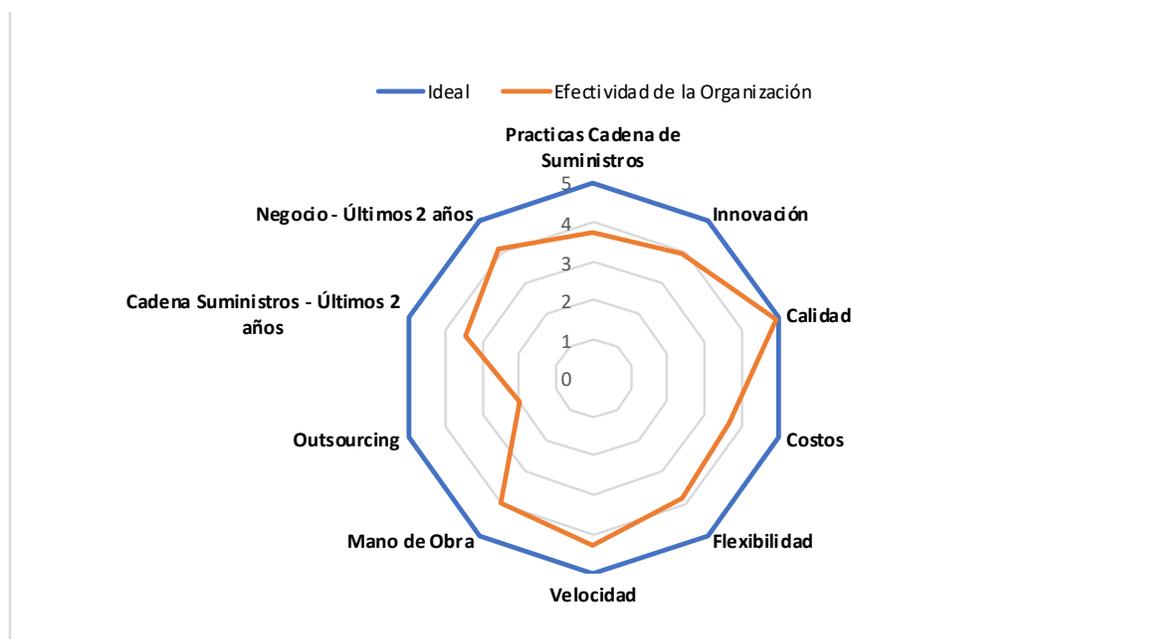
Luego de practicar una serie de entrevistas para analizar el nivel de innovación y de la cadena de suministros a los socios, se obtuvieron los siguientes resultados:

### 11.6.1 Gráfico Cadena Suministros:

*Tabla 6: Cadena de suministros*

ENTORNO	Ideal	Efectividad de la Organización
Practicas Cadena de Suministros	5	3,71
Innovación	5	3,92
Calidad	5	4,92
Costos	5	3,67
Flexibilidad	5	3,83
Velocidad	5	4,29
Mano de Obra	5	4,00
Outsourcing	5	2,00
Cadena Suministros - Últimos 2 años	5	3,43
Negocio - Últimos 2 años	5	4,10
TOTAL ENTORNO	50	37,86

*Fuente: elaboración propia con datos de (Uribe, Cadena de suministros, 2019)*



*Fuente: Elaboración propia con datos de (Uribe, Cadena de suministros, 2019)*

**Figura 8: Síntesis del gráfico del análisis interno y la cadena de suministros**

En el gráfico anterior, que muestra el resultado de la cadena de suministros, se observa que la empresa a pesar de estar por debajo de lo ideal, que es de una puntuación de cinco (5,0) siendo el total de 50 puntos, se encuentra en un buen estado, pues el total de puntos de ella es de 37,86 teniendo solo una diferencia de 12,14 puntos con el ideal de todas las empresas.

El nivel de calidad es excelente; igual que el ideal. esto es debido a que Alifruit se centra principalmente en ofrecer productos de alta calidad, este es el factor con el cual ellos compiten en el mercado. En cuanto a la velocidad, mano de obra, flexibilidad e innovación también se obtuvieron buenos resultados, lo que muestra que la empresa está operando de manera adecuada. Se puede observar que los costos están tan solo un poco más que las anteriores debido a que ellos prefieren gastar un poco más en el producto para garantizar una excelente calidad.

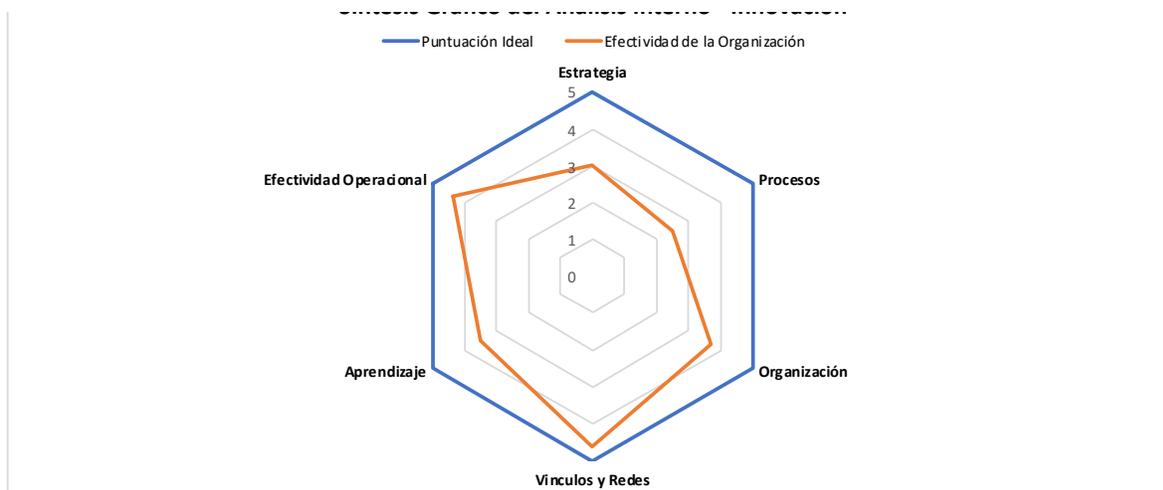
En comparación con los demás factores el outsourcing es el que menor puntaje tiene, pero esto se debe a que la empresa se encarga de hacer la mayoría de sus actividades y son muy pocas las que tercerizan; una de estas es la producción de Duvafruit. En conclusión, la cadena de suministros de la organización se encuentra en un buen estado. Sin embargo, es importante que continúen mejorando para alcanzar o al menos estar más cerca al ideal.

### 11.6.2 Gráfico innovación:

**Tabla 7: Gráfico innovación**

ENTORNO	Puntuación Ideal	Efectividad de la Organización
Estrategia	5	3,0
Procesos	5	2,5
Organización	5	3,7
Vinculos y Redes	5	4,6
Aprendizaje	5	3,5
Efectividad Operacional	5	4,36
TOTAL ENTORNO	30	22

*Fuente: Elaboración propia con datos del (Uribe, Capacidad de innovación, 2019)*



*Fuente: Elaboración propia con datos de (Uribe, Capacidad de innovación, 2019)*

### **Figura 9: Síntesis gráfico del análisis interno y la innovación**

Lo que se puede observar a grandes rasgos del gráfico que evalúa la innovación de Alifruit, es que ésta se encuentra en un buen estado, sin embargo, es posible hacer un plan de mejoramiento. El ideal para el área de innovación tiene un total de 30 puntos teniendo cada uno de los factores a evaluar un puntaje máximo de cinco (5,0) cada uno y la empresa tiene un puntaje total de 22 siendo solo 8 puntos que los separan del ideal.

Los factores que mejor puntuación tienen son: la efectividad operacional y los vínculos y redes. La empresa es efectiva en cuanto a organización y distribución de los productos, pero también es efectiva minimizando los costos ya que los socios tienen habilidades financieras elevadas y son críticos en cuanto a eso.

La empresa también muestra una buena organización y esto se puede asociar a la gran efectividad que tiene, debido a que es de suma importancia ser organizados para ser efectivos. Sin embargo, uno de los factores en el cual se deben centrar es en los procesos debido a que tienen una baja puntuación.

## **11.7 Mapa estratégico**

### **11.7.1 Visión:**

*“Para el año 2024 seremos reconocidos en Colombia como una empresa líder en la producción sostenible de fruta deshidratada de la más alta calidad. Seremos líderes en estrategias de mercadeo digital siendo esta nuestra primera fuente de distribución.”*

### **11.7.2 Finanzas:**

Continuar o incorporar estrategias que hagan que la empresa “AliFruit” sea reconocida por un número más amplio de personas de su mercado. Se plantea incorporar estrategias publicitarias para atraer posibles clientes y mejorar las finanzas.

### **11.7.3 Clientes:**

En "AliFruit" se buscará que los clientes mantengan o aumenten el valor percibido y su fidelización hacia los productos. También se quiere construir una relación más estrecha con los clientes de la empresa por medio de la implementación de una herramienta post-venta que ayudará a saber la satisfacción del cliente y posibles sugerencias.

### **11.7.4 Procesos internos:**

Debido a que la empresa no cuenta con un proceso de producción, se busca implementar un manejo de inventario para tener mayor control de los productos terminados que hay en stock y de los productos que se deben pedir a la maquiladora. Por otro lado, la implementación de una estrategia de mercado según los reportes financieros mensuales, que sirven para incrementar las

ventas y crear un posicionamiento de la marca. También se tratará de buscar nuevas posibles innovaciones en los procesos, con el fin de optimizar tiempo y materia prima.

#### **11.7.6 Misión:**

“DuvaFruit brinda soluciones de alimentación saludable con productos 100% naturales con altos estándares de calidad y grandes beneficios nutricionales, que cuenta con una estrategia efectiva de distribución para el cliente final.”

#### **11.7.7 Valores:**

- **Transparencia:** la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.
- **Puntualidad:** con clientes trabajadores ya sea en entregas de productos, pago de salarios u otros costos.
- **Diferencia:** ser diferente a la competencia nos aporta una ventaja competitiva.
- **Servicio al Cliente:** en la empresa todos deben estar en la capacidad de dar soluciones a problemáticas no esperadas.
- **Innovación:** es importante estar en constante movimiento. Cambiar y evolucionar para el mejoramiento y mantenimiento de la organización.
- **Transparencia:** la empresa siempre debe actuar de acuerdo con lo pactado y con legalidad.
- **Puntualidad:** con clientes trabajadores ya sea en entregas de productos, pago de salarios u otros costos.
- **Diferencia:** ser diferente a la competencia nos aporta una ventaja competitiva.

- Servicio al Cliente: en la empresa todos deben estar en la capacidad de dar soluciones a problemáticas no esperadas.
- Innovación: es importante estar en constante movimiento. Cambiar y evolucionar para el mejoramiento y mantenimiento de la organización

### **11.8 Objetivos estratégicos**

Para pensar en una estrategia a implementar en primer lugar se tuvieron que plantear una serie de objetivos estratégicos que encaminaron la planeación de una estrategia, los cuales son:

1. Incrementar en un 50% la concientización de la empresa con el medio ambiente.
2. Aumentar las estrategias de promoción durante seis meses para que los productos con los que cuenta la compañía logren ser reconocidos por su nicho de mercado o nuevos clientes potenciales.
3. Ampliar el portafolio de productos que se ofrecen a los clientes por lo menos con dos nuevos sabores o nuevos snacks.
4. Aumentar la lista de proveedores teniendo al menos dos opciones nuevas.

### **11.9 Estrategia de negocio**

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, Alifruit debe realizar una amplia lista de actividades que llevarán al cumplimiento de estos. Hoy en día el tema ambiental es de suma importancia para todos y debe serlo también para las organizaciones, por esta razón, se busca la implementación de unos nuevos empaques para los productos a base de papel

reciclado, ya que ayudarán a disminuir la contaminación reduciendo el cambio climático y generará un beneficio a la empresa ya que tiene un bajo costo.

Debido a que la empresa no es muy reconocida por personas naturales, las siguientes actividades a implementar serían publicidades BTL, promociones, descuentos, obsequios, alianzas estratégicas entre muchas otras, con el objetivo de interactuar directamente con el cliente y lograr quedar en su top of mind a la hora de consumir un snack saludable. Esto a su vez traerá como consecuencia positiva un aumento en las ventas.

Con las actividades anteriores se logrará atraer más clientes, pero es importante fidelizarlos a la marca ofreciéndoles nuevos productos. Por esta razón, se debe pensar en innovar sabores; en este caso se recomienda implementarlo a las frutas deshidratadas una capa de yogurt griego o de cacao para hacer que los clientes tengan una nueva y deliciosa experiencia con un toque de dulce al consumir DuvaFruit. También es recomendable considerar añadir a su lista de productos otro tipo de snack como: maní, barras de cereal (que incluyan trozos de fruta deshidratada), crunchy fruits (fruta crocante), mermeladas entre otros.

Por último, actualmente la empresa cuenta con tan solo un proveedor, lo cual podría ser riesgoso para ella. Con el hecho de tener exclusividad con un solo proveedor la empresa está a disposición de él, si el proveedor llega tener una falla la organización se verá afectada directamente, lo que genera una alta dependencia. Por este motivo, se le recomienda a Alifruit iniciar una búsqueda intensiva de al menos dos opciones de proveedores nuevos con el fin de disminuir los riesgos

### .11.10 Matriz de planes tácticos

**Tabla 8: Matriz de planes tácticos**

<b>Objetivo: Incrementar en un 50% la concientización de la empresa con el medio ambiente.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>
Investigación de la viabilidad del empaque en el producto.	Informe de viabilidad del empaque.	1/1 Informe de viabilidad.	Recurso humano, conocimiento, tiempo y dinero.
Realizar una cotización que permita ver los costos en los que se debe incurrir.	Cotización de los empaques.	1/1 Cotización	Recurso humano y tiempo.
Implementar el empaque biodegradable en los productos DuvaFruit.	Nuevos empaques	1/1 Nuevos empaques	Recurso humano, dinero y tiempo.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9: Segunda matriz de planes tácticos**

<b>Objetivo: Aumentar las estrategias de promoción durante seis meses para que los productos con los que cuenta la compañía logren ser reconocidos por su nicho de mercado o nuevos clientes potenciales.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>
Restructurar la página web.	Página web elaborada con información oportuna para los clientes directos.	1/1 página web estructurada.	Recurso humano, conocimiento de marketing, tiempo y dinero.
Implementar publicidad en redes sociales. (Facebook e Instagram)	Registro que evidencie el aumento de movimiento en redes sociales.	500 seguidores más.	Recurso humano, conocimiento de marketing, tiempo y dinero.
Contratar al menos dos influenciadores que sean parte de la familia AliFruit e impulsen la marca	Aumento en los seguidores de las redes sociales	Incremento en las ventas y 500 seguidores más.	Recurso humano, conocimiento de marketing, tiempo, dinero y producto para el intercambio.
Participar en eventos empresariales que permitan tener un acercamiento con los clientes.	Evidencias fotográficas y piezas para subir a las redes sociales	2/2 eventos empresariales	Recurso humano, conocimiento de marketing, tiempo, dinero y producto para prueba.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10: Tercera matriz de planes tácticos**

<b>Objetivo: Ampliar el portafolio de productos que se ofrecen a los clientes por lo menos con dos nuevos sabores o nuevos snacks.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>
Realizar una investigación de mercado para saber que sabor nuevo quieren los clientes.	Tener pensado al menos dos sabores nuevos de fruta deshidratada.	1/1 informe de investigación de mercado	Recurso humano, conocimiento de marketing, tiempo y dinero.
Lanzar productos como barras de cereal, frutas cubiertas con diferentes sabores o frutas crunchy.	Tres nuevos snack.	3/3 snacks a la venta	Recurso humano, tiempo, pruebas de laboraorio y dinero.
Diseñar y elaborar un catálogo de productos.	Catálogo de productos	1/1 catálogo	Recurso humano, producto para la sesión de fotos, agencia de publicidad, dinero y tiempo.

Fuente: Elaboración propia

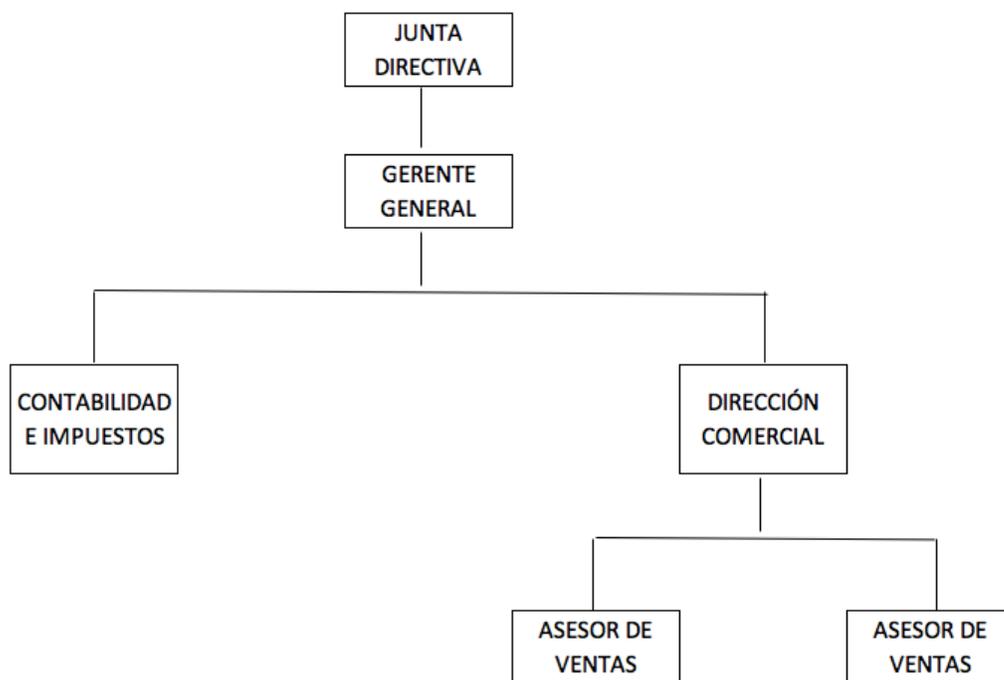
**Tabla 11: Cuarta matriz de planes tácticos**

<b>Objetivo: Aumentar la lista de proveedores teniendo al menos dos opciones nuevas.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Entregables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>
Hacer un listado de maquilas que laboren en el suroccidente colombiano.	Listado de empresas que maquilan productos.	1/1 lista de maquilas	Recurso humano y tiempo.
Contactar las maquilas para recibir una cotización	Cotización de los productos existentes y los nuevos que se lanzaran.	1/1 Cotización	Recurso humano y tiempo.
Negociar con las maquilas que mejor precios, calidad y beneficios les ofrezca.	Tener dos nuevos proveedores	2/2 nuevos proveedores	Recurso humano y tiempo.

*Fuente: Elaboración propia*

### 11.1.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de AliFruit es vertical y con niveles jerárquicos, donde en la parte superior, se encuentra la junta directiva que está conformada por los tres socios de la empresa. Posteriormente, está ubicado el gerente general de la compañía y en la parte inferior el departamento de contabilidad e impuestos y la dirección comercial. Por otro lado, se tienen asesores de venta para que permanezcan en constante interacción con los clientes en los supermercados de cadena.



*Fuente: Elaboración propia con datos de (Uribe, Cadena de suministros, 2019)*

**Figura 10: Estructura de la organización**

### 11.1.2 Conclusiones

Las estrategias que se plantearon a lo largo del documento, constituyen una oportunidad para incentivar el crecimiento económico y lograr un mayor posicionamiento dentro del mercado nacional. Mediante el uso de la innovación ya sea en sus productos o en la presentación de estos, Alifruit estaría garantizando una posición como empresa que tiene el monopolio de este tipo de productos, dentro de la industria fitness. Dejando de lado, los peligros que trae consigo el constante crecimiento del mercado y la entrada de nuevos productos a éste.

La no dependencia a un solo proveedor, además ofrecer la opción de un catálogo más amplio de los tipos de materiales, que puedan suscitar ideas innovadoras, (pues con un catálogo más amplio de materiales Alifruit puede comenzar a experimentar e ir creando el camino para la producción de nuevos productos, que tengan un toque de exclusividad dentro de la industria fitness), le dará cierta seguridad a la empresa. Esto se debe a que, el depender de un solo proveedor podría resultar peligroso, en el sentido de que una falla por parte de este y la empresa podría entrar en una posible banca rota.

Finalmente, tácticas como el uso de materiales que protejan al medio ambiente, pueden atraer a un nuevo segmento social, las personas afines a este tipo de prácticas ecológicas. De igual forma, el uso de este tipo de materiales podría significar un ahorro para la empresa. Esta táctica de la mano con la creación de un servicio puerta a puerta de los diferentes productos de la empresa, podría incrementar las ventas de forma sustancial.

### Referencias bibliográficas:

- Porter, M. E. (1979). *How competitive Forces Shape Strategy*. Nueva York: Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Barcelona: Deustos S.A. Ediciones.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2015). *Administración estratégica*. México, D.F: McGraw Hill.
- Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de adiministración*. México DF: McGraw-Hill.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decircuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 1-8.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117
- InvestinBogotá. (27 de Junio de 2019). *Invest in Bogotá*. Obtenido de <https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/alimentos-y-bebidas-en-bogota>
- Mañez, R. (10 de abril de 2018). *rm rubén mañez*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- ProColombia. (14 de Abril de 2012). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>
- Uribe, J. M. (15 de Septiembre de 2019). *Cadena de suministros*. (V. Zapata, & L. Tamayo , Entrevistadores)

Uribe, J. M. (15 de Septiembre de 2019). Capacidad de innovación. (L. Tamayo, & V. Zapata , Entrevistadores)