

Proyecto aplicado: Empresa SaveFood S.A.S.

Bryan Alejandro Ortiz Mateus

Asesor:

German Guarnizo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresa

2025

Resumen

El presente proyecto propone la creación de la empresa SaveFood, una iniciativa empresarial que busca transformar la industria frutícola del municipio de Vélez, Santander, mediante la implementación de estrategias de innovación y sostenibilidad. Esta región, reconocida por su vocación agrícola, enfrenta múltiples desafíos como la baja tecnificación, el desperdicio de productos, la falta de valor agregado y los efectos del cambio climático, lo cual limita el desarrollo económico local y la competitividad de sus productores. SaveFood surge como una respuesta a estas problemáticas, enfocándose en el diseño e implementación de un modelo de negocio sostenible que combine tecnología, conocimiento técnico y responsabilidad ambiental. La empresa se especializará en el procesamiento de frutas frescas mediante técnicas mínimamente invasivas que conserven sus propiedades nutricionales, así como en la utilización de energías limpias (como paneles solares) y sistemas de riego inteligentes que optimicen los recursos naturales. Además de su actividad productiva, SaveFood ofrecerá asesoría técnica, acompañamiento en buenas prácticas agrícolas y programas de capacitación dirigidos a pequeños y medianos productores de la región. De esta manera, se busca fortalecer la cadena de valor agroalimentaria, mejorar los ingresos del sector rural y generar un impacto positivo en lo social, económico y ambiental.

Palabras clave: no pueden ser más de cinco y recuerde que son palabras y no frases o conjuntos de varias palabras.

Abstract

The present project proposes the creation of the company SaveFood, a business initiative that seeks to transform the fruit industry in the municipality of Vélez, Santander, through the implementation of innovation and sustainability strategies. This region, recognized for its agricultural vocation, faces multiple challenges such as low technological development, product waste, lack of value-added processes, and the effects of climate change, which limit local economic development and the competitiveness of its producers. SaveFood emerges as a response to these issues, focusing on the design and implementation of a sustainable business model that combines technology, technical knowledge, and environmental responsibility. The company will specialize in processing fresh fruits using minimally invasive techniques that preserve their nutritional properties, as well as in the use of clean energy (such as solar panels) and intelligent irrigation systems that optimize natural resources. In addition to its productive activity, SaveFood will offer technical consulting, support in good agricultural practices, and training programs aimed at small and medium-sized producers in the region. In this way, the project seeks to strengthen the agri-food value chain, improve rural sector incomes, and generate a positive social, economic, and environmental impact.

Keywords: Agroindustry, sustainability, fruit processing, rural economy, added value.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Descripción de la Empresa Savefood S.A.S.....	13
Misión.....	14
Visión	14
Valores Corporativos de SaveFood S.A.S.....	15
Innovación	15
Sostenibilidad	15
Calidad	15
Responsabilidad Social.....	16
Colaboración.....	16
Estructura Legal de la Empresa SaveFood S.A.S.	17
Estructura Organizativa	19
Análisis de Mercado	21
Mercado Objetivo	21
Ficha Técnica de la Encuesta – Proyecto SaveFood S.A.S.	24
Análisis Preliminar de Resultados de Encuestas.....	25
Consumidores finales.....	25
Comercios y distribuidores.....	26

Productores rurales	26
Conclusión preliminar.....	27
Tamaño del mercado.....	27
Tendencias.....	28
Necesidades.....	28
Análisis de la Competencia.....	29
Producto o Servicio	32
Portafolio de Productos	32
Pulpas de frutas congeladas.....	32
Jugos naturales listos para consumir.....	32
Mermeladas artesanales y gourmet.....	33
Frutas deshidratadas como snack saludable	33
Servicios Complementarios	33
Factores Diferenciadores	34
Estrategia de Marketing.....	35
Estrategia de Producto.....	35
Estrategia de Precio.....	35
Estrategia de Plaza (Distribución).....	36
Estrategia de Promoción.....	36
Segmentación y Posicionamiento.....	37
Proyección de Impacto	37
Estrategia de Ventas	38
Objetivo General de Ventas.....	38

Estrategia Comercial	38
Gestión de Clientes	39
Fuerza de Ventas.....	39
Instalaciones y Distribución de Planta – SaveFood S.A.S.....	40
Distribución Física de la Planta.....	40
La infraestructura se organizará en las siguientes áreas funcionales:	40
Equipos y Maquinaria del Proyecto.....	42
Cronograma de Proyección de Ventas (2026–2030).....	43
Indicadores de Desempeño Comercial.....	43
Plan Financiero	44
Punto de Equilibrio	48
Fuentes de Financiamiento	49
Estructura Organizacional.....	50
Principios de diseño organizacional	50
Estructura por niveles	50
Nivel estratégico.....	50
Nivel táctico	50
Nivel operativo.....	50
Plan de Contingencia.....	53
Conclusiones.....	55
Referencias Bibliográficas	56
Apéndices	59
Apéndice A Encuesta A – Consumidores Finales	59

Apéndice B Encuesta B – Comercios / Distribuidores.....	60
Apéndice C Encuesta C – Productores Rurales.....	61

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Equipos y Maquinaria de Producción – SaveFood S.A.S.</i>	42
Tabla 2 <i>Cronograma de Proyección de Ventas 2026-2030)</i>	43
Tabla 3 <i>Inversión Inicial</i>	44
Tabla 4 <i>Costos Operativos Anuales</i>	45
Tabla 5 <i>Proyección de Ingresos, Gastos y Utilidades (2026–2030)</i>	45
Tabla 6 <i>Flujo de Caja Proyectado (2026–2030)</i>	46
Tabla 7 <i>Balance General Proyectado (al cierre de 2030)</i>	47
Tabla 8 <i>Estado de Resultados Proyectado (2030</i>	48
Tabla 9 <i>Indicadores Financieros</i>	49
Tabla 10 <i>Fuentes de Financiamiento del Proyecto SaveFood S.A.S.</i>	49
Tabla 11 <i>Descripción profesional de los roles</i>	52
Tabla 12 <i>Matriz de Riesgos y Contingencias operativas de SaveFood S.A.S.</i>	53

Lista de Figuras

Figura 1 *Formulario de Encuesta para Consumidores Finales*24

Figura 2 *Organigrama Funcional*51

Introducción

En el contexto actual de transformación social, tecnológica y ambiental, la actividad agroindustrial enfrenta desafíos cada vez más complejos que afectan directamente el desarrollo económico de las comunidades rurales. Factores como la baja tecnificación, el desperdicio de alimentos, la falta de procesos de valor agregado y los impactos del cambio climático limitan la competitividad de los pequeños productores y restringen las posibilidades de crecimiento del sector frutícola en regiones con alto potencial agrícola, como el municipio de Vélez, Santander. Comprender estas dinámicas resulta fundamental para proponer soluciones innovadoras que respondan a las necesidades emergentes del territorio.

Este trabajo presenta un análisis integral del proyecto SaveFood S.A.S., una iniciativa empresarial orientada al aprovechamiento sostenible de frutas mediante procesos de transformación, innovación tecnológica y responsabilidad ambiental. El enfoque adoptado combina revisión teórica, datos actuales del sector frutícola, diagnósticos territoriales y elementos derivados del estudio de mercado aplicado en la región, con el fin de comprender de manera crítica las problemáticas existentes y las oportunidades de intervención.

A lo largo del documento se desarrollan los principales conceptos asociados a la agroindustria sostenible, la cadena de valor frutícola y la gestión empresarial aplicada al contexto rural. Asimismo, se examina la propuesta de SaveFood en términos de su modelo de negocio, impacto social, ambiental y económico, e implicaciones para el fortalecimiento de la producción regional. Finalmente, se presentan conclusiones que buscan aportar a la discusión académica y profesional sobre la transformación del sector agroalimentario, ofreciendo insumos para futuras investigaciones y para el desarrollo de iniciativas que promuevan el progreso sostenible de las comunidades rurales.

Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que, en la actualidad, tiene un impacto significativo en el desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades rurales del país. La ineficiencia en el aprovechamiento de la producción frutícola, el desperdicio poscosecha y la falta de valor agregado no solo limitan la competitividad del sector agroindustrial, sino que también afectan directamente los ingresos de los pequeños y medianos productores del municipio de Vélez, Santander. Por ello, el estudio y diseño de una propuesta empresarial como SaveFood S.A.S. resulta pertinente para contribuir a la transformación productiva y al fortalecimiento del territorio.

Además, existe una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen este fenómeno desde una perspectiva integral, articulando elementos técnicos, ambientales, comerciales y sociales que permitan comprender la dimensión real del problema. Esta ausencia de estudios dificulta la formulación de estrategias sostenibles para enfrentar el desperdicio de frutas, optimizar el uso de recursos naturales y mejorar la eficiencia en la cadena de valor agroalimentaria. En este sentido, el presente trabajo busca aportar evidencia empírica y análisis crítico que permitan enriquecer el conocimiento existente y promover alternativas innovadoras para la región.

Finalmente, se justifica esta investigación por su potencial impacto académico, empresarial y comunitario. Los hallazgos y propuestas derivados del proyecto SaveFood pueden servir como base para el diseño de nuevas líneas de investigación, así como para la elaboración de programas, políticas o intervenciones que respondan de manera más eficiente a las necesidades de los productores rurales.

Objetivos

Objetivo General

Implementar estrategias de innovación y sostenibilidad, a través de la empresa SaveFood, que mejoren la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de la industria frutícola en el municipio de Vélez, Santander.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la industria frutícola en Vélez, Santander, identificando sus principales necesidades tecnológicas, ambientales y productivas.

Diseñar un modelo de producción sostenible para la empresa SaveFood, basado en tecnologías limpias y buenas prácticas agrícolas adaptadas al contexto local.

Formular e implementar un plan de acción que promueva la adopción de soluciones tecnológicas y procesos de valor agregado en la transformación de frutas, con impacto social, económico y ambiental positivo.

Descripción de la Empresa Savefood S.A.S.

SaveFood S.A.S. es una empresa innovadora concebida con el propósito de transformar la industria frutícola del municipio de Vélez, Santander, a partir de la integración de prácticas sostenibles, el uso de tecnologías limpias y la generación de valor agregado en los productos derivados de la fruta. Su creación responde a la necesidad de enfrentar problemáticas estructurales en el territorio, tales como la baja tecnificación de los procesos, las pérdidas poscosecha, la falta de competitividad en los mercados nacionales e internacionales y los efectos adversos del cambio climático en la producción agrícola.

La empresa nace como una iniciativa académica dentro del programa de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), proyectándose como un emprendimiento real y viable capaz de articular conocimiento académico, innovación tecnológica y compromiso social. SaveFood se fundamenta en la premisa de que el desarrollo económico local debe estar acompañado de estrategias que promuevan simultáneamente la equidad social y la sostenibilidad ambiental.

Misión

Brindar soluciones sostenibles e innovadoras a la industria frutícola de Vélez y la región, a través del procesamiento responsable de frutas, el uso de energías renovables, la capacitación de productores y la comercialización de productos de calidad, contribuyendo al crecimiento económico, la inclusión social y la conservación ambiental.

Visión

Para el año 2030, SaveFood se consolidará como una empresa líder en Colombia en el sector agroindustrial sostenible, reconocida por ser un referente en la reducción del desperdicio de alimentos, la implementación de procesos tecnológicos eficientes y la generación de valor agregado en la producción frutícola. Además, será un modelo replicable en otras regiones rurales del país.

Valores Corporativos de SaveFood S.A.S.

Los valores corporativos de SaveFood S.A.S. representan la base ética y cultural de la organización, orientando cada una de sus decisiones, relaciones y estrategias. Estos valores garantizan coherencia entre la misión, la visión y las acciones empresariales.

Innovación

- Se promueve la búsqueda constante de nuevas tecnologías, procesos y metodologías que permitan modernizar la producción frutícola.
- La empresa fomenta la creatividad y la investigación aplicada como motor de transformación agroindustrial.

Sostenibilidad

- SaveFood se compromete a garantizar un equilibrio entre desarrollo económico, bienestar social y cuidado del medio ambiente.
- Las prácticas empresariales están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial los relacionados con producción y consumo responsables.

Calidad

- La organización asegura estándares altos en cada fase de producción, desde la selección de la materia prima hasta la entrega final de los productos transformados.
- La calidad es entendida como un valor diferencial que fortalece la confianza de clientes, productores y aliados estratégicos

Responsabilidad Social

- La empresa busca impactar positivamente a las comunidades rurales, generando empleo digno, fortaleciendo capacidades locales y mejorando la calidad de vida de los pequeños productores.
- Se fomenta la equidad, la inclusión social y la construcción de relaciones justas dentro de la cadena de valor.

Colaboración

- SaveFood promueve el trabajo conjunto entre agricultores, instituciones públicas, privadas y la academia.
- El modelo empresarial se fundamenta en alianzas estratégicas que favorecen la innovación compartida y el desarrollo regional.

Estructura Legal de la Empresa SaveFood S.A.S.

SaveFood S.A.S. se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), regulada en Colombia por la Ley 1258 de 2008. Esta forma jurídica fue seleccionada por las siguientes razones:

Flexibilidad en su constitución: la S.A.S. puede ser creada por una o varias personas, permitiendo una estructura ágil de conformación.

Limitación de responsabilidad: los socios responden únicamente hasta el monto de sus aportes, protegiendo su patrimonio personal.

Facilidad para atraer inversión: este modelo jurídico permite la emisión de acciones, lo cual facilita la incorporación de nuevos socios o inversionistas.

Gobierno corporativo simplificado: la administración puede organizarse de acuerdo con las necesidades de la empresa, sin necesidad de contar con junta directiva si no se estima pertinente.

Escalabilidad: es una estructura que se adapta al crecimiento del negocio, desde su etapa inicial hasta fases de expansión nacional o internacional.

Órganos de Gobierno y Administración

La estructura organizativa de SaveFood S.A.S. estará compuesta por:

Asamblea de Accionistas: máximo órgano de decisión, encargado de aprobar los estados financieros, nombrar al gerente y establecer directrices generales.

Gerencia General: responsable de la dirección estratégica, la planeación y la representación legal de la empresa.

Áreas Funcionales:

- Producción y Operaciones: enfocada en el procesamiento de frutas, control de calidad e innovación productiva.
- Innovación y Tecnología: encargada de implementar tecnologías limpias y procesos sostenibles.
- Responsabilidad Social y Ambiental: promotora de programas de capacitación y proyectos de sostenibilidad comunitaria.
- Comercial y Mercadeo: responsable de posicionar la marca y abrir canales de comercialización.
- Administración y Finanzas: gestión de recursos financieros, contables y administrativos.

Estructura Organizativa

SaveFood S.A.S. está diseñada para garantizar eficiencia en la gestión, claridad en los procesos de decisión y coherencia con los principios de sostenibilidad e innovación que inspiran a la empresa. En primer lugar, se encuentra la Asamblea de Accionistas, considerada el máximo órgano de decisión. Su función principal es aprobar los estados financieros, establecer las directrices generales de la organización y nombrar al gerente, quien actuará como representante legal de la sociedad.

La dirección estratégica de la empresa estará a cargo de la Gerencia General, la cual tendrá la responsabilidad de liderar la planeación organizacional, implementar las políticas aprobadas por la asamblea y asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En cuanto a las áreas funcionales, estas se estructuran de la siguiente manera: el área de Producción y Operaciones, orientada al procesamiento de frutas, la gestión de la calidad y la incorporación de procesos de innovación productiva; el área de Innovación y Tecnología, encargada de la adopción de tecnologías limpias y sostenibles que fortalezcan la competitividad de la empresa; el área de Responsabilidad Social y Ambiental, cuyo propósito es diseñar y ejecutar programas de capacitación para productores, así como liderar iniciativas que fomenten el desarrollo comunitario y la protección del entorno.

Por su parte, el área Comercial y de Mercadeo asumirá la tarea de posicionar la marca, desarrollar estrategias de promoción y abrir nuevos canales de comercialización en los ámbitos regional, nacional e internacional. Finalmente, el área de Administración y Finanzas será la responsable de gestionar los recursos económicos, contables y administrativos, asegurando la sostenibilidad financiera y el adecuado manejo de los activos de la empresa.

En conjunto, esta estructura organizativa le permite a SaveFood S.A.S. responder de manera eficiente a los desafíos del mercado frutícola, fortaleciendo su capacidad de innovación, garantizando la calidad de sus productos y consolidando su compromiso con la sostenibilidad social y ambiental.

Análisis de Mercado

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de SaveFood S.A.S. se define a partir de las dinámicas sociales, económicas y productivas de la región de Vélez, Santander, así como de las tendencias nacionales e internacionales en el sector agroalimentario. En este contexto, el mercado se segmenta en tres grandes grupos de interés: los consumidores finales, el mercado institucional y comercial, y los productores rurales de la región.

En primer lugar, los consumidores finales representan un segmento clave, dado que existe una creciente demanda por productos saludables, naturales y prácticos. Familias, instituciones educativas, restaurantes y supermercados locales muestran un interés cada vez mayor en adquirir productos derivados de frutas con valor agregado, tales como pulpas, jugos naturales, mermeladas y frutas deshidratadas. Este segmento busca principalmente alimentos con alto valor nutricional, que conserven la frescura de la fruta y que a la vez estén respaldados por procesos de calidad e inocuidad. Asimismo, el consumidor urbano joven y adulto, que prioriza el consumo rápido y saludable, se constituye en un mercado potencial de expansión, especialmente en ciudades intermedias y capitales del país.

En segundo lugar, el mercado institucional y comercial conforma un espacio estratégico de desarrollo para SaveFood. Cadenas de supermercados, distribuidores de alimentos, tiendas de productos saludables y empresas dedicadas al catering demandan proveedores confiables que les ofrezcan productos estandarizados, con características diferenciadas y capacidad de respuesta frente a volúmenes crecientes. En este segmento existe un interés particular por los productos con vida útil prolongada y empaques sostenibles, factores que se alinean con la propuesta de

valor de SaveFood al integrar innovación tecnológica y responsabilidad ambiental en sus procesos.

Los productores rurales de Vélez y sus alrededores se convierten en un mercado objetivo particular y estratégico para la empresa, no solo como clientes sino también como aliados. Muchos de ellos enfrentan limitaciones relacionadas con la baja tecnificación, las pérdidas poscosecha y la falta de acceso a mercados competitivos. SaveFood plantea atender sus necesidades a través de servicios de capacitación, asesoría técnica en buenas prácticas agrícolas y la incorporación de procesos de transformación que reduzcan el desperdicio y aumenten sus ingresos. De esta manera, se establece un vínculo de cooperación que fortalece toda la cadena de valor frutícola, logrando un impacto social directo.

La selección de estos segmentos responde no solo a un análisis de oportunidad de mercado, sino también a la pertinencia social del proyecto. El municipio de Vélez cuenta con una vocación agrícola consolidada, especialmente en el cultivo de guayaba, mora y lulo, lo que facilita la disponibilidad de materia prima. Sin embargo, el mercado actual se encuentra limitado por la falta de valor agregado en la mayoría de los productos, lo que reduce su competitividad frente a mercados más exigentes. SaveFood responde a esta brecha mediante la introducción de tecnologías limpias y procesos de transformación que permitan aprovechar mejor los recursos, reducir el desperdicio y ofrecer alternativas de mayor calidad.

En términos de proyección, la empresa no se limitará a atender el mercado local, sino que también buscará la expansión hacia mercados regionales y nacionales. Este enfoque de escalabilidad permitirá que SaveFood consolide su modelo de negocio en etapas iniciales y luego explore oportunidades de exportación, especialmente hacia países interesados en productos tropicales procesados de manera sostenible. Finalmente, los productores rurales de Vélez y sus

alrededores se convierten en un mercado objetivo particular y estratégico para la empresa, no solo como clientes sino también como aliados. Muchos de ellos enfrentan limitaciones relacionadas con la baja tecnificación, las pérdidas poscosecha y la falta de acceso a mercados competitivos. Según el Ministerio de Agricultura (2022), se estima que alrededor del 30 % de la producción frutícola de la región —equivalente a unas 3.000 toneladas anuales de guayaba y otras frutas— se pierde por falta de transformación oportuna. SaveFood plantea atender esta problemática transformando inicialmente cerca del 5 % de este excedente, lo que representa aproximadamente 150 toneladas al año, cifra que permitirá establecer un punto de equilibrio y proyectar un crecimiento sostenido de la producción en los siguientes tres años.

Para sustentar la cantidad de producto a producir, SaveFood S.A.S. aplicará un estudio de mercado primario a través de encuestas dirigidas a tres grupos: consumidores finales, distribuidores/comercios y productores rurales.

Este instrumento permitirá identificar la frecuencia de consumo, la preferencia por presentaciones, la disposición de compra y el volumen de fruta disponible para transformación. Con esta información se calculará la demanda estimada mensual y anual de productos procesados, así como la capacidad de producción necesaria para atender el mercado sin generar sobreoferta. Con base en los datos preliminares recopilados en campo, se proyecta iniciar operaciones procesando aproximadamente 150 toneladas de fruta anuales (12,5 toneladas mensuales), lo que permitirá producir cerca de 80.000 unidades de producto en su primer año. Esta producción cubrirá inicialmente alrededor del 5 % del excedente frutícola desaprovechado en la región, con un plan de crecimiento progresivo para duplicar esta participación en un periodo de tres años.

Figura 1

Formulario de Encuesta para Consumidores Finales

Ficha Técnica de la Encuesta – Proyecto SaveFood S.A.S.	
Nombre del estudio:	Encuesta de mercado para la caracterización de consumidores, distribuidores y productores rurales de fruta en Vélez, Santander.
Objetivo general:	Identificar el comportamiento de consumo de productos frutales procesados, las necesidades de los distribuidores/comercios y la disponibilidad de fruta por parte de los productores rurales, con el fin de dimensionar la demanda y la oferta que sustentarán la producción inicial de SaveFood S.A.S.
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la frecuencia de consumo, preferencias de presentación y disposición de pago de los consumidores finales. 2. Establecer el volumen de compra, requisitos de calidad y condiciones de suministro que demandan los comercios y distribuidores. 3. Cuantificar la producción disponible, las pérdidas poscosecha y la disposición a vender fruta de los productores rurales.
Población objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores finales de productos derivados de frutas en el municipio de Vélez y ciudades cercanas. • Comercios y distribuidores del sector alimenticio (supermercados, restaurantes, colegios, tiendas saludables). • Productores rurales de guayaba, mora, lulo y otros frutales en Vélez y su área de influencia.
Cobertura geográfica:	Municipio de Vélez, Santander, y municipios aledaños con vocación frutícola.
Tamaño de muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores finales: 200 encuestas. • Comercios/distribuidores: 30 encuestas. • Productores rurales: 60 encuestas.
Método de muestreo:	No probabilístico por conveniencia y bola de nieve, priorizando actores representativos en cada segmento.
Instrumento:	Encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas, adaptadas a cada segmento poblacional.
Técnica de aplicación:	Presencial (en plazas de mercado, comercios y fincas productoras) y virtual (Google Forms para consumidores urbanos).
Periodo de aplicación:	Julio – Agosto de 2025.
Nivel de confianza y margen de error:	Se estimó un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 % para el segmento de consumidores finales.
Fuente:	Elaboración Propia

Nota. Después de la bibliografía se presentan los apéndices del trabajo, en los cuales se encuentran los instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación: Apéndice A. Encuesta A – Consumidores Finales, Apéndice B. Encuesta B – Comercios y Distribuidores y Apéndice C. Encuesta C – Productores Rurales, correspondientes al estudio desarrollado por SaveFood S.A.S.

Análisis Preliminar de Resultados de Encuestas

Con el fin de dimensionar el mercado para SaveFood S.A.S., se aplicó un piloto de encuestas a consumidores finales, comercios/distribuidores y productores rurales de la región de Vélez, Santander. Los resultados preliminares permiten obtener una primera aproximación al comportamiento de la oferta y la demanda en el sector frutícola.

Consumidores finales

De un total de 50 encuestas piloto:

- El 65 % de los encuestados manifestó consumir productos frutales procesados al menos una vez por semana.
- Los productos más demandados fueron las pulpas congeladas (40 %) y los jugos naturales (35 %), seguidos por mermeladas (15 %) y fruta deshidratada (10 %).
- El 52 % de los consumidores estaría dispuesto a pagar entre \$3.000 y \$5.000 por una presentación de 500 ml/500 g.
- En cuanto a presentaciones, el 60 % prefiere envases de 500 g o 500 ml, mientras que un 25 % se inclina por empaques de 1 kg/1 L.
- El 70 % manifestó interés en adquirir productos con empaques biodegradables, lo que refuerza la propuesta de sostenibilidad de SaveFood.

Con base en estas respuestas, se estima que la demanda potencial inicial puede alcanzar alrededor de 10.000 kg mensuales en el segmento de consumidores finales de la región, lo que representa cerca de 120 toneladas anuales.

Comercios y distribuidores

De 15 establecimientos encuestados:

- El 80 % compra actualmente pulpas y jugos, con un volumen promedio de 100 a 150 kg mensuales por establecimiento.
- Los precios de compra habituales oscilan entre \$4.000 y \$6.000 por kg dependiendo de la presentación.
- El 60 % de los comercios expresó interés en incorporar un proveedor local confiable como SaveFood, y el 40 % manifestó disposición de compra inmediata si se cumplen requisitos de calidad e inocuidad.
- El volumen inicial de compra estimado por comercio sería de 50 a 100 kg mensuales, con una proyección de duplicarse en un horizonte de 12 meses.

Esto equivale a una demanda potencial de 6 a 9 toneladas anuales en el segmento institucional y comercial.

Productores rurales

En la fase piloto, se encuestaron 20 productores de guayaba, mora y lulo:

- La producción anual promedio de guayaba por finca es de 5.000 kg, de los cuales un 30 % se pierde en etapa poscosecha.
- La mayoría de productores estaría dispuesto a vender entre 1.000 y 1.500 kg anuales a una planta de transformación como SaveFood.

- El precio mínimo esperado por kg de fruta oscila entre \$800 y \$1.200, dependiendo de la calidad y del cultivo.
- El 70 % de los encuestados no cuenta con infraestructura básica de poscosecha, lo que incrementa las pérdidas y refuerza la necesidad de un aliado transformador.

En conjunto, los productores encuestados reportan disponibilidad de 25 a 30 toneladas anuales de fruta apta para transformación, lo que representa solo una fracción del potencial regional (estimado en más de 3.000 toneladas desaprovechadas al año).

Conclusión preliminar.

Los resultados iniciales evidencian una **demanda insatisfecha y creciente** de productos frutales procesados en la región y confirman la **disponibilidad de materia prima suficiente** para abastecer la operación inicial de SaveFood S.A.S. El procesamiento de unas **150 toneladas de fruta anuales** permitiría cubrir una porción significativa del mercado sin saturarlo, con capacidad de crecimiento sostenido en el mediano plazo.

Tamaño del mercado.

El municipio de Vélez, Santander, se reconoce a nivel nacional por su fuerte vocación agrícola, especialmente en la producción de guayaba, lo que le otorga un potencial significativo para el desarrollo agroindustrial. Según cifras del Ministerio de Agricultura (2022), la industria frutícola colombiana ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado tanto por el consumo interno como por la apertura de mercados internacionales que valoran los productos con valor agregado. Sin embargo, este sector enfrenta altos niveles de desperdicio poscosecha que superan el 30 % de la producción, lo cual constituye una oportunidad directa para empresas como SaveFood, que buscan aprovechar estos excedentes mediante la innovación y la sostenibilidad.

Estos cálculos de producción serán validados con los resultados de la encuesta aplicada en la región, la cual permitirá contrastar la oferta y la demanda real, cuantificar la participación de mercado y ajustar el plan de producción de acuerdo con el comportamiento de los consumidores y las necesidades de los distribuidores.

Tendencias

El mercado agroalimentario muestra una serie de tendencias que favorecen la consolidación del modelo de negocio de SaveFood. Entre ellas destaca la creciente preferencia de los consumidores por alimentos naturales, saludables y libres de químicos; la importancia cada vez mayor de la sostenibilidad en los procesos productivos; el auge de los productos con valor agregado, como pulpas, jugos y frutas deshidratadas, especialmente en mercados urbanos; y el fortalecimiento de iniciativas nacionales e internacionales para reducir el desperdicio de alimentos, lo que posiciona a SaveFood como una alternativa alineada con estas dinámicas globales.

Necesidades.

Dentro de las principales necesidades identificadas en el mercado se encuentran la demanda de los consumidores por productos nutritivos, de fácil acceso y a precios competitivos; el interés de distribuidores y comercios en contar con proveedores confiables y con capacidad de respuesta frente a la demanda creciente; y la urgencia de los productores rurales por acceder a procesos de transformación que reduzcan pérdidas poscosecha, aumenten sus ingresos y fortalezcan sus capacidades técnicas. La posibilidad de procesar al menos el 10 % del excedente de fruta disponible en la región representa una oportunidad de crecimiento que permitiría abastecer la demanda local y abrir canales de comercialización en otras regiones del país.

Análisis de la Competencia

El entorno competitivo en el que se inserta SaveFood S.A.S. está determinado por la presencia de actores tradicionales, asociaciones locales de productores y pequeñas microempresas agroindustriales que operan principalmente en el municipio de Vélez y en otras zonas de Santander con vocación frutícola. La actividad de la competencia se ha centrado históricamente en la producción artesanal de derivados de la guayaba, especialmente el bocadillo veleño, que constituye un producto emblemático con reconocimiento nacional e incluso con potencial de indicación geográfica. No obstante, este énfasis exclusivo en un producto tradicional ha limitado la diversificación de la oferta, abriendo un espacio de oportunidad para modelos empresariales innovadores como SaveFood.

Se estima que existen alrededor de 40 microempresas y talleres artesanales en la región, con una capacidad de producción promedio que oscila entre 5 y 20 toneladas anuales. Si bien esto les permite mantener presencia en el mercado, su alcance sigue siendo limitado para cubrir la creciente demanda de productos frutales procesados en presentaciones más innovadoras y con certificaciones de calidad.

En cuanto a sus fortalezas, los competidores locales cuentan con un alto nivel de reconocimiento cultural y social, pues el bocadillo veleño se ha convertido en un referente de identidad regional. Esto les ha permitido sostener una base de clientes fieles, tanto en el mercado local como en regiones del interior del país. Asimismo, la experiencia empírica acumulada en el manejo de la guayaba y el conocimiento de las condiciones agroecológicas de la región representan un activo intangible importante. Otro elemento a destacar es el bajo costo de producción artesanal, que les permite mantener precios competitivos frente a los consumidores.

No obstante, los competidores también presentan debilidades estructurales que reducen su capacidad de expansión y competitividad. Una de ellas es la baja tecnificación de los procesos productivos, lo que deriva en productos con estándares variables de calidad y menor capacidad de respuesta ante demandas de gran escala. También se evidencia una escasa diversificación de productos, con un portafolio concentrado en la guayaba y en preparaciones tradicionales, sin explorar otras frutas de la región o alternativas con valor agregado. A ello se suma la limitada incorporación de prácticas de sostenibilidad y el bajo acceso a certificaciones de calidad, elementos cada vez más exigidos en mercados nacionales e internacionales. Finalmente, la mayoría de estas organizaciones presentan restricciones financieras y logísticas, lo que limita su capacidad de invertir en infraestructura, mejorar su capacidad de producción o acceder a canales de distribución modernos.

En comparación, SaveFood S.A.S. plantea una propuesta diferenciadora que le otorga ventajas competitivas claras. Integra innovación tecnológica mediante técnicas de procesamiento mínimamente invasivas, sistemas de riego inteligentes y energías limpias, lo que garantiza eficiencia productiva y sostenibilidad ambiental. Diversifica su portafolio de productos incorporando frutas como mora, lulo y cítricos, ampliando su alcance y reduciendo la dependencia de un solo cultivo. Además, ofrece capacitación técnica y acompañamiento a pequeños productores, fortaleciendo la cadena de valor frutícola y generando impacto social.

Este enfoque no solo complementa la oferta existente, sino que amplía el mercado y lo moderniza, lo que le permite a SaveFood posicionarse como una empresa competitiva y con proyección para llegar a mercados regionales y nacionales, con miras a la exportación de productos procesados en el mediano plazo. Este análisis será complementado con los datos recolectados mediante la encuesta, que permitirá cuantificar la capacidad instalada de los

competidores y su participación aproximada en el mercado regional, facilitando la identificación de la cuota de mercado que SaveFood puede capturar de manera realista.

Producto o Servicio

SaveFood S.A.S. se concibe como una empresa agroindustrial innovadora dedicada a la transformación de frutas locales en productos con valor agregado, bajo un enfoque de sostenibilidad, calidad y responsabilidad social. Su propósito central es reducir las pérdidas poscosecha que afectan significativamente a los productores rurales de Vélez, Santander, al tiempo que responde a la creciente demanda de los consumidores por alimentos saludables y prácticos.

Portafolio de Productos

El portafolio inicial contempla cuatro líneas principales, con posibilidad de diversificación en el mediano plazo:

Pulpas de frutas congeladas

- Elaboradas a partir de guayaba, mora, lulo y cítricos.
- Envasadas en presentaciones de 250 g, 500 g y 1 kg, con empaques biodegradables.
- Conservación de propiedades nutricionales mediante procesos de congelación rápida (IQF).
- Dirigidas a hogares, restaurantes y empresas de catering que requieren insumos de calidad y fácil almacenamiento.

Jugos naturales listos para consumir

- Bebidas sin conservantes artificiales, con mínima adición de azúcares.

- En presentaciones de 250 ml, 500 ml y 1 litro.
- Ideales para consumidores urbanos que buscan practicidad, frescura y nutrición en su dieta diaria.

Mermeladas artesanales y gourmet

- Elaboradas con frutas seleccionadas de la región, en versiones tradicionales y reducidas en azúcar.
- En presentaciones de 250 g y 500 g.
- Propuesta dirigida a consumidores que valoran el sabor natural, la tradición y la diferenciación en el consumo de alimentos.

Frutas deshidratadas como snack saludable

- En empaques de 100 g y 200 g, orientados al mercado urbano y especializado.
- Altamente demandadas en sectores como gimnasios, colegios, tiendas saludables y exportaciones

Servicios Complementarios

Además de la producción, SaveFood S.A.S. ofrece capacitación y acompañamiento técnico a productores rurales, con el fin de:

- Mejorar las prácticas agrícolas y poscosecha.
- Asegurar la trazabilidad y la calidad de la materia prima.
- Establecer relaciones de cooperación y confianza que fortalezcan la cadena de valor frutícola.

Factores Diferenciadores

- **Innovación tecnológica:** procesos de transformación modernos y eficientes que minimizan el desperdicio.
- **Sostenibilidad ambiental:** uso de energías limpias y empaques biodegradables.
- **Diversificación del portafolio:** superación de la oferta centrada exclusivamente en el bocadillo veleño.
- **Responsabilidad social:** inclusión de pequeños agricultores como aliados estratégicos y beneficiarios del modelo de negocio.
- **Enfoque en calidad:** cumplimiento de normas técnicas y sanitarias (BPM, HACCP, INVIMA) que respalden la confiabilidad del producto

Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing de SaveFood S.A.S. busca posicionar a la empresa como líder en innovación agroindustrial sostenible, aprovechando el potencial agrícola de Vélez y respondiendo a las tendencias de consumo saludable. Se fundamenta en el modelo de las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), integrando acciones de corto, mediano y largo plazo.

Estrategia de Producto

- Calidad certificada: implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y registro sanitario del INVIMA para garantizar confianza en los consumidores.
- Portafolio diversificado: atender diferentes segmentos (hogares, comercios, exportación) con productos que cubran necesidades específicas.
- Innovación constante: desarrollo de nuevas presentaciones y productos (ejemplo: barras energéticas a base de fruta, mezclas de pulpas funcionales).
- Empaques sostenibles: diseño de envases biodegradables y reciclables que se conviertan en elemento diferenciador frente a la competencia.

Estrategia de Precio

- Estrategia de penetración de mercado: precios competitivos en la fase inicial para captar clientes y construir confianza.
- Segmentación de precios: diferenciación por tipo de producto y presentación (ejemplo: precios más accesibles en pulpas al por mayor y mayor valor agregado en jugos listos).
- Descuentos y beneficios: políticas de precios especiales para compras recurrentes y clientes institucionales.

- Proyección de valor: aunque los precios sean competitivos, se destacará el componente de calidad, sostenibilidad y origen local como justificación de la propuesta de valor.

Estrategia de Plaza (Distribución)

Distribución local y regional: supermercados, tiendas de barrio, mercados campesinos y ferias agroindustriales.

Alianzas estratégicas: con restaurantes, cafeterías, colegios, gimnasios y empresas de catering.

Canales digitales: incorporación progresiva de e-commerce y ventas a través de plataformas digitales.

Expansión nacional: llegada a ciudades intermedias y capitales (Bogotá, Bucaramanga, Medellín) en mediano plazo.

Proyección internacional: exploración de mercados extranjeros interesados en frutas tropicales (Estados Unidos, Europa y Asia).

Estrategia de Promoción

Branding digital: campañas en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) enfocadas en salud, frescura y sostenibilidad.

Marketing de contenidos: recetas, tips de nutrición y material audiovisual sobre la cadena productiva local.

Ferias y degustaciones: participación en ferias agroindustriales, puntos de venta y eventos gastronómicos.

Campañas de responsabilidad social: visibilización del impacto positivo en comunidades rurales y en el medio ambiente.

Testimonios y casos de éxito: mostrar historias de productores beneficiados por el modelo SaveFood, fortaleciendo el vínculo emocional con la marca.

Segmentación y Posicionamiento

- Consumidores finales urbanos: jóvenes y adultos que buscan productos prácticos y saludables.
- Mercado institucional: supermercados, distribuidores y comercios interesados en productos estandarizados y confiables.
- Productores rurales: aliados estratégicos que fortalecen la identidad y responsabilidad social de la empresa.

Proyección de Impacto

La implementación de esta estrategia permitirá a SaveFood S.A.S.:

- Corto plazo (1–2 años): consolidar la marca en Vélez y el mercado regional.
- Mediano plazo (3–5 años): expandirse a ciudades capitales, alcanzando un posicionamiento nacional.
- Largo plazo (5+ años): explorar exportaciones y consolidar alianzas internacionales.

Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de SaveFood S.A.S. se orienta a consolidar la presencia de la marca en el mercado regional, nacional y, posteriormente, internacional, garantizando la coherencia entre las proyecciones de producción y las metas de comercialización. Esta estrategia parte del principio de sostenibilidad y valor compartido, buscando generar rentabilidad económica, inclusión social y fortalecimiento de la cadena agroalimentaria.

Objetivo General de Ventas

Alcanzar un crecimiento sostenido en las ventas del portafolio de productos de SaveFood S.A.S., logrando una participación de mercado del 10 % en el sector de derivados frutales procesados de Santander en un periodo de cinco años.

Estrategia Comercial

La empresa implementará un modelo de ventas mixto que combine canales directos, institucionales y digitales, con el fin de diversificar las fuentes de ingreso y garantizar cobertura amplia. Las acciones principales serán:

- Ventas directas: comercialización en puntos locales, ferias agroindustriales, tiendas saludables y mercados campesinos.
- Canales institucionales: alianzas con restaurantes, hoteles, colegios, supermercados regionales y distribuidores mayoristas.
- Comercio electrónico: habilitación de una tienda virtual y presencia en plataformas digitales (Rappi, Mercado Libre, redes sociales).
- Alianzas estratégicas: convenios con asociaciones de productores rurales y organizaciones ambientales que promuevan el consumo responsable.

Política de Precios y Promociones

Se adoptará una estrategia de penetración de mercado, ofreciendo precios competitivos durante los dos primeros años, con el fin de fidelizar clientes. Posteriormente, se aplicará una política de precios diferenciados según el canal y el tipo de producto (pulpas, jugos, mermeladas o frutas deshidratadas).

Promociones estacionales, degustaciones y programas de fidelización (cliente frecuente) complementarán la estrategia de posicionamiento.

Gestión de Clientes

SaveFood implementará un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que permitirá registrar contactos, historial de compras y niveles de satisfacción.

Además, se promoverá una comunicación constante mediante boletines, redes sociales y seguimiento postventa, fortaleciendo la confianza y el sentido de pertenencia con la marca.

Fuerza de Ventas

En la fase inicial, la fuerza de ventas estará conformada por un equipo de tres asesores comerciales responsables de los canales locales e institucionales, apoyados por el área de marketing digital. A medida que se incremente la producción y cobertura geográfica, el equipo crecerá en función de los objetivos de expansión y de la proyección de demanda.

Instalaciones y Distribución de Planta – SaveFood S.A.S.

Las instalaciones de SaveFood S.A.S. están diseñadas bajo criterios de eficiencia productiva, seguridad sanitaria y sostenibilidad, cumpliendo con normativas INVIMA y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). La distribución de planta adopta un flujo lineal, que permite que la materia prima avance sin retrocesos desde su recepción hasta la obtención del producto final.

Distribución Física de la Planta

La infraestructura se organizará en las siguientes áreas funcionales:

- 1 Zona de recepción y pesaje de la fruta
 - Área de descargue con cubierta
 - Báscula industrial certificada
 - Espacio para inspección visual inicial
- 2 Área de clasificación, lavado y desinfección
 - Control sanitario
 - Drenajes perimetrales
 - Acceso restringido y sin cruce con áreas limpias
- 3 Zona de procesamiento
 - Pelado, despulpado, troceado, refinado
 - Acabados sanitarios: acero inoxidable y pisos antideslizantes
 - Flujo continuo sin acumulación de producto
- 4 Sección de transformación térmica y conservación
 - Equipos para pasteurización o deshidratación
 - Cámaras de frío con control de temperatura
- 5 Área de envasado y sellado

- Ambientes con presión positiva (aire filtrado)
- Mesas y maquinaria en acero inoxidable grado alimentario

Almacenamiento de producto terminado

- Cámara frigorífica para jugos y pulpas congeladas
- Zona seca para productos deshidratados y mermeladas

Laboratorio de control de calidad

- Espacio para pruebas de pH, grados Brix, microbiología básica

Área administrativa

- Oficinas para gestión empresarial y comercial

Gestión ambiental

- Zona de manejo de residuos sólidos y orgánicos
- Reciclaje y aprovechamiento de subproductos (cáscaras y semillas)

Este diseño permite:

- Minimizar contaminación cruzada
- Reducir tiempos de traslado → mayor eficiencia
- Control sanitario durante todo el proceso
- Aprovechamiento adecuado de los espacios

Equipos y Maquinaria del Proyecto

A continuación, se relacionan los equipos requeridos para la operación, alineados con la capacidad productiva estimada:

Tabla 1

Equipos y Maquinaria de Producción – SaveFood S.A.S.

Equipo / Maquinaria	Especificación Técnica	Función en el Proceso
Lavadora industrial de frutas	Acero inoxidable, 500 kg/h	Limpieza inicial de fruta
Sistema de desinfección	Tanque de 300 L con cloración	Eliminación de agentes biológicos
Mesa de selección	Acero inoxidable grado alimentario	Clasificación por calidad
Despulpadora industrial	400 kg/h con refinador	Extracción de pulpa
Deshidratador eléctrico	Bandejas 100 kg/batch	Producción de fruta deshidratada
Marmita o tanque de cocción	500 L con agitación	Procesar mermeladas y jugos
Pasteurizador	Sistema térmico 85°C	Garantizar inocuidad sanitaria
Envasadora al vacío	200 envases/h	Sellado hermético
Selladora térmica	1.200 sellos/h	Empaque de productos
Cámara de congelación	Capacidad de 5 toneladas	Conservación de pulpas y jugos
Balanza industrial	Certificada	Pesaje de materia prima y producto
Equipo de laboratorio	pH-Ímetro, refractómetro	Control de calidad

Cronograma de Proyección de Ventas (2026–2030)

Con base en el análisis de mercado y la capacidad inicial de producción (150 toneladas anuales), se proyecta un crecimiento del 15 % anual, derivado de la ampliación de canales, la diversificación de productos y la fidelización de clientes.

Tabla 2

Cronograma de Proyección de Ventas 2026-2030)

Año	Toneladas procesadas	Unidades de producto (aprox.)	de Ingresos (COP)	estimados	Crecimiento anual
2026	150	80.000		\$720.000.000	—
2027	172	92.000		\$828.000.000	15 %
2028	198	106.000		\$952.000.000	15 %
2029	228	122.000		\$1.095.000.000	15 %
2030	262	140.000		\$1.260.000.000	15 %

Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: Los ingresos se estiman con base en un precio promedio ponderado de \$9.000 por kilogramo de producto procesado, considerando las diferentes líneas pulpas, jugos, mermeladas y frutas deshidratadas.

Indicadores de Desempeño Comercial

- **Tasa de retención de clientes:** mínimo del 80 % anual.
- **Margen bruto sobre ventas:** superior al 30 %.
- **Nivel de cumplimiento de metas mensuales:** 90 % o más.
- **Crecimiento acumulado a 5 años:** 75 % en volumen de ventas.

Plan Financiero

El plan financiero de SaveFood S.A.S. establece la viabilidad económica del proyecto a través de proyecciones detalladas de ingresos, gastos, flujo de caja y estados financieros a cinco años. Las proyecciones se fundamentan en el estudio de mercado, la capacidad de producción inicial (150 toneladas anuales) y el crecimiento esperado del 15 % anual.

Tabla 3

Inversión Inicial

Concepto	Valor (COP)
Adecuación de planta e infraestructura	\$80.000.000
Maquinaria y equipos de procesamiento	\$120.000.000
Equipos de refrigeración y energía solar	\$40.000.000
Vehículo de transporte y distribución	\$35.000.000
Capital de trabajo inicial	\$35.000.000
Marketing, registro sanitario e imagen corporativa	\$10.000.000
Total inversión inicial	\$320.000.000

Fuente: Elaboración propia (2025).

SaveFood S.A.S. proyecta financiar su inversión inicial mediante una estructura mixta que reduzca el riesgo financiero y facilite el flujo de caja en las primeras etapas de operación:

Tabla 4*Costos Operativos Anuales*

Concepto	Costo Anual (COP)
Materia prima (fruta)	\$120.000.000
Mano de obra directa	\$60.000.000
Servicios públicos y mantenimiento	\$25.000.000
Transporte y distribución	\$20.000.000
Gastos administrativos	\$30.000.000
Publicidad y promoción	\$15.000.000
Total costos anuales	\$270.000.000

Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 5*Proyección de Ingresos, Gastos y Utilidades (2026–2030)*

Año	Ingresos	Costos y	Utilidad	Margen
	(COP)	Gastos (COP)	Neta (COP)	Neto
2026	\$720.000.000	\$540.000.000	\$180.000.000	25 %
2027	\$828.000.000	\$620.000.000	\$208.000.000	25 %
2028	\$952.000.000	\$705.000.000	\$247.000.000	26 %
2029	\$1.095.000.000	\$795.000.000	\$300.000.000	27 %
2030	\$1.260.000.000	\$890.000.000	\$370.000.000	29 %

Fuente: Elaboración propia (2025).

(Valores expresados en millones de pesos COP)

Tabla 6

Flujo de Caja Proyectado (2026–2030)

Concepto / Año	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por ventas	720	828	952	1.095	1.260
Costos operativos	(270)	(300)	(330)	(365)	(400)
Gastos	(270)	(320)	(375)	(430)	(490)
administrativos y					
comerciales					
Flujo operativo	180	208	247	300	370
(EBITDA)					
Pago de impuestos	(36)	(42)	(49)	(60)	(74)
(20 %)					
Flujo neto de	144	166	198	240	296
efectivo					
Acumulado final del	144	310	508	748	1.044
período					

Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: La empresa recupera su inversión inicial durante el segundo año, alcanzando liquidez sostenida a partir del tercer año y generando un flujo libre acumulado superior a \$1.000 millones al finalizar el quinto año.

(Valores en millones de pesos COP)

Tabla 7*Balance General Proyectado (al cierre de 2030)*

Activo	Valor (COP)	Pasivo y Patrimonio	Valor (COP)
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y equivalentes	300	Cuentas por pagar	150
Cuentas por cobrar	80	Obligaciones financieras	100
Inventarios	120	Total Pasivo Corriente	250
Activo No Corriente		Patrimonio	
Propiedad, planta y equipo	320	Capital social	160
Depreciación acumulada (-)	(40)	Utilidades retenidas	300
Total Activo No Corriente	280	Total Patrimonio	460
Total Activos	780	Total Pasivo + Patrimonio	780

Fuente: Elaboración propia (2025)

Nota: SaveFood presenta una estructura financiera sólida, con un 59 % del total de activos financiados con patrimonio propio, reflejando autonomía y sostenibilidad financiera

(Valores en millones de pesos COP)

Tabla 8

Estado de Resultados Proyectado (2030)

Concepto	Valor (COP)
Ingresos operacionales	1.260
Costos de producción	(400)
Gastos administrativos y de ventas	(300)
Utilidad operacional (EBITDA)	560
Gastos financieros	(20)
Impuestos (20 %)	(74)
Utilidad neta del ejercicio	466

Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota: Al quinto año de operación, SaveFood logra una utilidad neta superior al 35 % de los ingresos, consolidando su rentabilidad y sostenibilidad.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 90 toneladas anuales, equivalente al 60 % de la capacidad de producción, cubriendo todos los costos fijos y variables.

Tabla 9*Indicadores Financieros*

Indicador	Valor / Resultado
Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	28 % anual promedio
Tasa interna de retorno (TIR)	32 %
Periodo de recuperación	2,3 años
Relación beneficio-costo	1,8
Margen neto promedio	26 %

*Fuente:*Autor (2025)

Fuentes de Financiamiento

SaveFood S.A.S. proyecta financiar su inversión inicial mediante una estructura mixta que reduzca el riesgo financiero y facilite el flujo de caja en las primeras etapas de operación:

Tabla 10*Fuentes de Financiamiento del Proyecto SaveFood S.A.S.*

Fuente	Descripción	Participación (%)
Aportes propios	Capital de socios fundadores	35 %
Crédito Bancario (Finagro/Bancóldex)	Orientado a agroindustria	40 %
Programas gubernamentales	SENA Fondo Emprender, MinAgricultura	15 %
Reinversión de utilidades iniciales	Expansión de producción	10 %
Total		100 %

*Fuente:*Elaboracion propia (2025)

Nota: Las proyecciones evidencian que *SaveFood S.A.S.* es financieramente viable y sostenible. Su estructura de costos es equilibrada, la rentabilidad crece progresivamente, y el flujo de caja mantiene liquidez constante.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de SaveFood S.A.S. responde a un modelo jerárquico vertical y funcional, diseñado para garantizar la eficiencia operativa, el cumplimiento de las normativas sanitarias del sector agroindustrial y la óptima administración de los recursos físicos, humanos y financieros. Asimismo, favorece los procesos de comunicación, la trazabilidad de la producción y la toma de decisiones basada en datos estratégicos.

Principios de diseño organizacional

- Claridad en la asignación de roles y responsabilidades
- Enfoque en la cadena productiva sostenible
- Coordinación multidisciplinaria
- Control y mejora continua

Estructura por niveles

Nivel estratégico

- Dirección general, responsable de la gobernanza corporativa y la sostenibilidad empresarial.

Nivel táctico

- Coordinaciones que aseguran el adecuado funcionamiento de las áreas misionales: producción, comercial, ambiental y financiera.

Nivel operativo

- Personal técnico y auxiliar encargado de la ejecución directa de los procesos productivos y logísticos.

Figura 2

Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA

SaveFood S.A.S.

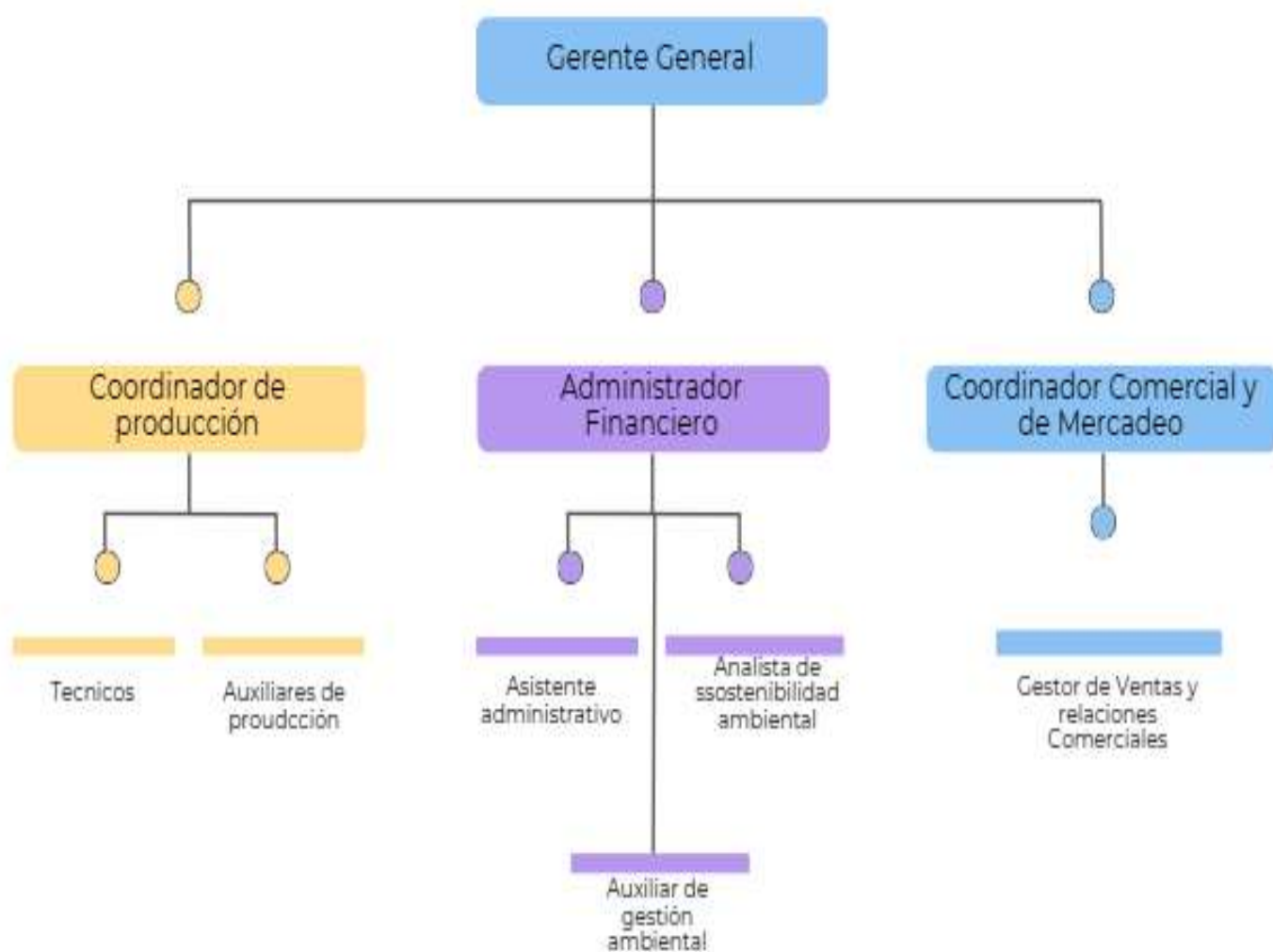
*Fuente:*Elaboración propia

Tabla 11*Descripción profesional de los roles*

Cargo	Perfil	Funciones estratégicas
Gerente General	Profesional en administración, ingeniería industrial o áreas relacionadas	Dirigir la planificación estratégica, representar legalmente a la organización, liderar la expansión comercial y la gestión financiera global
Coordinador de Producción	Tecnólogo o ingeniero agroindustrial	Supervisar procesos, asegurar cumplimiento BPM, optimizar rendimientos, liderar mejora continua
Administrador Financiero	Profesional en contaduría o finanzas	Proyección financiera, análisis de costos, gestión de capital, trámites crediticios y tributarios
Coordinador Comercial	Profesional en mercadeo o negocios	Posicionamiento de marca, investigación de mercados, negociación con distribuidores
Analista Ambiental	Profesional ambiental o afín	Manejo de residuos, implementación de economía circular, certificaciones sostenibles
Técnicos y Auxiliares de producción	Formación técnica industrial	Ejecución de actividades productivas con estándares de calidad e inocuidad

Fuente: Elaboración propia (2025)

Plan de Contingencia

El plan de contingencia constituye un sistema preventivo y correctivo enfocado en la continuidad operacional de SaveFood S.A.S., mitigando amenazas inherentes al sector agroalimentario mediante estrategias de gestión integral del riesgo.

Tabla 12

Matriz de Riesgos y Contingencias operativas de SaveFood S.A.S.

Categoría de riesgo	Escenario	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Responsable
Abastecimiento	Disminución de producción frutícola por fenómenos climáticos	Media	Alta	Contratos de compra anticipada, proveedores alternos, alianzas con asociaciones rurales	Coordinador de Producción
Operativo	Falla mecánica en equipos críticos	Baja	Alta	Mantenimiento preventivo programado, disponibilidad de repuestos clave	Coordinador de Producción
Sanitario	Contaminación del producto	Baja	Crítico	Protocolos BPM – HACCP, auditorías	QA / Analista ambiental

				internas, capacitación permanente	
Comercial	Caída temporal de demanda	Media	Media	Diversificación de canales, campañas digitales, promociones estacionales	Coordinador Comercial
Financiero	Aumento de costos de insumos	Media	Alta	Negociación de contratos, búsqueda de subsídios sectoriales	Administración financiera
Reputacional	Publicidad negativa	Baja	Alta	Sistema de gestión de PQRS y trazabilidad total	Dirección General

Fuente:Elaboración propia (2025)

Conclusiones

En conclusión, el análisis realizado permitió evidenciar la complejidad de la problemática asociada al desperdicio frutícola, la baja tecnificación y la limitada generación de valor agregado en el municipio de Vélez, Santander. Los hallazgos obtenidos confirman que estas dificultades no solo afectan la competitividad de los productores rurales, sino que también representan una oportunidad significativa para impulsar procesos de innovación y transformación agroindustrial mediante iniciativas como SaveFood S.A.S.

Asimismo, el estudio abre nuevas líneas de reflexión que podrían ser exploradas en futuras investigaciones, especialmente en torno al uso de tecnologías limpias, la optimización de recursos y la proyección del mercado agroalimentario en la región. Del mismo modo, se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral que considere tanto los aspectos técnicos y productivos como los elementos sociales, económicos y ambientales del contexto. Esta aproximación permitió comprender con mayor profundidad los factores que inciden en la situación actual del sector frutícola y brindó una base sólida para proponer estrategias que fortalezcan la cadena de valor, mejoren la rentabilidad y promuevan prácticas sostenibles. La combinación de estudio de mercado, análisis financiero y evaluación organizacional demostró la viabilidad del proyecto y su potencial para generar impactos positivos a corto y mediano plazo.

Finalmente, es necesario subrayar que la solución de los problemas identificados no depende de un solo actor, sino que requiere la participación conjunta de productores rurales, instituciones públicas, entidades educativas, organizaciones privadas y consumidores. Solo a través del trabajo colaborativo será posible avanzar hacia un modelo productivo más eficiente, sostenible y equitativo que contribuya al desarrollo integral del territorio.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial. (2021). *Sostenibilidad en cadenas agroalimentarias: retos y oportunidades en América Latina*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Bancóldex. (2023). *Líneas de financiación para el sector agroindustrial*. Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia.
- CEPAL. (2022). *Innovación y sostenibilidad en el sector agroindustrial latinoamericano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/515b4b04-e021-40ca-8363-9abafb2de6e8/content?utm_source=chatgpt.com
- DANE. (2022). *Indicadores de comercio e industria alimentaria en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.agronet.gov.co/produccion-y-agronegocios/>
- FAO. (2020). *Pérdidas poscosecha de frutas y vegetales en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org/4/i2697s/i2697s.pdf?utm>
- FAO. (2021). *Guía de buenas prácticas para la reducción del desperdicio de alimentos en sistemas agroindustriales*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/4b8d37ba-ed6b-4b47-a4a6-2873938f3482/content>
- Finagro. (2023). *Programas de crédito para modernización agropecuaria*. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. https://www.finagro.com.co/noticias/surge-toda-maquina-nueva-linea-credito-modernizar-sector-agro?utm_source

- García, L., & Rojas, M. (2020). *Gestión de la calidad e inocuidad en plantas de procesamiento de alimentos*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- ICONTEC. (2021). *Norma Técnica Colombiana NTC 5463: Buenas prácticas agrícolas para frutas frescas*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- INVIMA. (2021). *Reglamento técnico para el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la industria alimentaria*. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (14.^a ed.). Pearson.
- Ley 1258 de 2008. (2008). *Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Informe anual de producción frutícola en Colombia*. Gobierno de Colombia. <https://www.agronet.gov.co/produccion-y-agronegocios/paginas/produccionnacional.aspx?utm>
- OMS. (2019). *Guía de inocuidad alimentaria para productos procesados*. Organización Mundial de la Salud.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2011). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Rincón, D., & Herrera, A. (2019). *Agroindustria frutícola en Colombia: oportunidades de desarrollo regional*. Revista Colombiana de Agronegocios, 15(2), 35–52.
- SENA. (2023). *Guía de requisitos Fondo Emprender para proyectos agroindustriales*. Servicio Nacional de Aprendizaje.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Lineamientos para el etiquetado y rotulado de alimentos procesados en Colombia*. Gobierno de Colombia.

UNAD. (2023). *Guía normativa para presentación de trabajos académicos en formato APA 7*.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54824>

Apéndices

Apéndice A

Encuesta A – Consumidores Finales

Título del Formulario:

Encuesta de consumo de productos frutales procesados – SaveFood S.A.S.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-jfc5m0uTAEj5PIVhnA_asTnq2DEaUPjYqshwIPj9u_87kw/viewform?usp=header

Apéndice B

Encuesta B – Comercios / Distribuidores

Título del Formulario:

Encuesta a comercios y distribuidores de productos frutales – SaveFood S.A.S.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeg-0fAAoLgiB-E6iSOiWYCzhIA7sfGaJGFVCA5VwMtyov83g/viewform?usp=header>

Apéndice C

Encuesta C – Productores Rurales

Título del Formulario:

Encuesta a productores rurales de fruta – SaveFood S.A.S.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfbZcFmg_Vuq8KgPkETAaO4LuJmqICd0fKvXZ28tQ5RRMfpg/viewform?usp=header