

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA
FRUTICULTIVOS ORGÁNICOS DE COLOMBIA**

**JANETH LUCÍA RODRÍGUEZ SÁENZ
JULIÁN RIVERA GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA
FRUTICULTIVOS ORGÁNICOS DE COLOMBIA**

AUTORES

JANETH LUCÍA RODRÍGUEZ SÁENZ

JULIÁN RIVERA GONZÁLEZ

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingenieros Industriales**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Al Doctor Guillermo Rincón por haber dirigido este proyecto, por sus aportes y orientación en el desarrollo del mismo.

A Fruticultivos Orgánicos de Colombia, y a su gerente RENE JAIMES RIVERA, quien además de permitirnos la planeación y desarrollo de este proyecto, nos brindó su apoyo y aportes de manera permanente.

A la Universidad Industrial de Santander, quién fue el ente formador de conocimientos necesarios y fundamentales para este proyecto.

Además agradecemos la colaboración de todas las personas y entidades que nos facilitaron información y nos orientaron con su experiencia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

1. Diseñar el plan estratégico de marketing para el periodo 2008 – 2010 en la unidad de negocios guanábana orgánica de la empresa FRUTICULTIVOS ORGANICOS DE COLOMBIA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el direccionamiento estratégico de Fruticultivos Orgánicos de Colombia.

2. Realizar el análisis situacional del mercado de la guanábana a nivel nacional e internacional.

3. Definir las estrategias de marketing que la empresa debe ejecutar para incursionar en los mercados meta.

4. Diseñar la mezcla de marketing para los mercados meta.

5. Diseñar la estructura organizacional del departamento de marketing.

6. Diseñar los indicadores de gestión.

7. Diseñar y crear una empresa comercializadora encargada de implementar las estrategias de marketing; dirigir, controlar y coordinar los programas de marketing y llevar a cabo el plan estratégico de marketing.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	24
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FRUTICULTIVOS ORGÁNICOS DE COLOMBIA	27
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	27
2.1.1 Misión	27
2.1.2 Visión	27
2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LOS AÑOS 2.005 – 2.007	28
2.2.1 Oportunidades	28
2.2.2 Amenazas	28
2.2.3 Fortalezas	29
2.2.4 Debilidades	30
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.3.1 Principios Corporativos	31
2.3.2 Valores Corporativos	31
2.3.4 Objetivos corporativos	32
2.3.4.1 Objetivos generales	32
2.3.4.2 Objetivos específicos	32
2.3.5. Mejoras proyectadas para el periodo 2.005 – 2.007	34
2.3.5.1 Mejoras organizacionales	34
2.3.5.2 Mejoras de producción	35
2.3.5.2.1 Cultivo	35
2.3.5.2.2 Planta de procesamiento	35
2.3.5.3 Mejoras financieras	35
2.3.5.4 Mejoras de recurso humano	35

3. OBJETIVOS ALCANZADOS DURANTE LOS AÑOS 2.005 - 2.007	37
3.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	37
3.1.1 Diseño de la estructura organizacional de la empresa	37
3.1.1.1 Hacienda el Rubí	37
3.1.1.2 La comercializadora	38
3.2 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL	41
3.2.1 Diseño de la imagen corporativa para la comercializadora	41
3.2.1.1 Selección de la agencia de publicidad	41
3.2.1.2 Selección del nombre	41
3.2.1.3 Imagen corporativa	42
3.2.1.4 Creación y constitución legal de la comercializadora	42
3.2.1.5 Implementación de la imagen	43
3.2.1.6 Presentación electrónica de la comercializadora	50
3.3 INCURSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL	50
3.3.1 Creación de la imagen para la fruta fresca	50
3.3.2 Creación del nuevo producto fruta en mota	53
3.3.2.1 Estudio del mercado	53
3.3.2.2 Creación de la imagen de la fruta en mota	54
3.4 AUMENTO DE LA OFERTA DE FRUTA DE LA EMPRESA	61
3.4.1 Búsqueda de proveedores	61
4. MEJORAS REALIZADAS DURANTE LOS AÑOS 2.005 - 2.007	62
4.1 MEJORAS ORGANIZACIONALES	62
4.1.1 Implementación del software Agrowin	62
4.1.2 Consecución de oficina.	63
4.1.3 Bodega de distribución	63
4.2 MEJORAS DE PRODUCCION	63
4.2.1 Cultivo	63
4.2.1.1 Implementación del sistema de riego	63
4.2.1.2 Construcción de bodegas para el almacenamiento de insumos, herramientas y maquinaria	67

4.2.1.3 Mejoramiento del sistema de fumigación.	67
4.2.1.4 Diseño de planillas de control productivo e inventarios	67
4.2.1.5 Ampliación del cultivo	67
4.2.2 Diseño y construcción de la planta procesadora	68
4.3 MEJORAS FINANCIERAS	74
4.3.1 Adquisición del modulo contable de Agrowin	74
4.3.2 Búsqueda y adquisición de créditos blandos	75
4.4 MEJORAS DE RECURSO HUMANO	75
4.4.1 Generación de empleo	75
4.4.1.1 Selección de personal administrativo	76
4.4.1.2 Selección de personal operativo	78
4.4.1.3 Seguridad social	78
4.4.1.4 Estímulos a empleados	78
5. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LOS AÑOS 2.008 – 2.010	80
5.1. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	80
5.1.1 Fortalezas	80
5.1.2 Debilidades	81
5.1.3 Oportunidades	81
5.1.4 Amenazas	81
5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE LA GUANÁBANA Y SUS PRODUCTOS DERIVADOS	82
5.2.1 Análisis del mercado de la Guanabana en fresco	82
5.2.2 Análisis del mercado de los productos derivados de la guanábana y otras frutas	85
5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	88
5.3.1 Objetivo general	88
5.3.2 Objetivos específicos	89
5.4. POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL DE TURUMBA	93
5.4.1 Posicionamiento.	93
5.4.2. Ventaja competitiva	94

5.5 MERCADOS META	95
5.5.1 Mercado de los hogares	95
5.5.2 Mercado institucional	95
5.5.3 Mercado agrícola	96
5.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	96
5.6.1 Alianzas estratégicas.	96
5.6.2 Integración vertical	97
5.7 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA CADA MERCADO META	98
5.7.1 Estrategias y programas para el mercado de los hogares	98
5.7.1.1 Estrategias	98
5.7.1.2 Programas	99
5.7.2 Estrategias y programas para el mercado de las instituciones	111
5.7.2.1 Estrategias	111
5.7.2.2 Programas	112
5.7.3 Estrategias y programas para el mercado agrícola	114
5.7.3.1 Estrategias	114
5.7.3.2 Programas	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFIA	119
ANEXOS	120

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Producciones estimadas entre los años 2.005 – 2.010	26
Tabla 2. Incremento de la producción de fruta 2.005 – 2.007	33
Tabla 3. Aumento en los volúmenes de fruta comprados	33
Tabla 4. Aumento en los volúmenes de fruta vendida a nivel local	34
Tabla 5. Incremento del volumen de fruta vendido a nivel nacional	34
Tabla 6. Tabla nutricional de la guanábana en mota.	60
Tabla 8. Inversiones, costos y origen de recursos	75
Tabla 9. Utilidades esperadas en el período 2.008 – 2.010	89
Tabla 10. Producciones y compras de fruta fresca estimadas para el periodo 2.008 – 2.010.	90
Tabla 11. Ventas esperadas de fruta fresca a nivel local.	90
Tabla 12. Ventas esperadas de Turumba a nivel local	91
Tabla 13. Ventas esperadas de fruta fresca a nivel nacional	91
Tabla 14. Ventas esperadas de Turumba a nivel nacional	92
Tabla 15. Incremento en el número de clientes	92
Tabla 16. Segmentación Tradicional del Mercado de frutas	93
Tabla 17. Nueva segmentación de mercado de Frutas	94
Tabla 18. Proyectos de Integración vertical.	97
Tabla 19. Inversiones proyectadas para los años 2.008 – 2.010	98
Tabla 20. Incremento de la fuerza de ventas de la empresa	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	40
Figura 2. Imagen Corporativa de FRUEXCOL	42
Figura 3. Brochure	44
Figura 4. Brochure - La fruta, el cultivo y la capacidad de producción.	45
Figura 5. Brochure - Las presentaciones y el sistema de distribución.	46
Figura 6. Brochure - Los beneficios que brinda la empresa y la tabla nutricional.	47
Figura 7. Brochure - La reseña histórica.	48
Figura 8. Brochure - La ubicación, teléfono, e-mail y pagina Web.	49
Figura 9. Caja de fruta fresca con la imagen corporativa.	52
Figura 10. Desarrollo de la caja de fruta fresca con la imagen corporativa	52
Figura 11. Imagen frontal del empaque de Turumba	58
Figura 12. Imagen posterior del empaque de Turumba.	59
Figura 13. Canal de distribución para la fruta fresca.	101
Figura 14. Canal de distribución para los productos derivados.	102
Figura 15. Canal de distribución para exportaciones de la fruta en fresco y sus productos derivados	107
Figura 16. Canal de distribución para el mercado institucional local y nacional.	113
Figura 17. Canal de distribución para el mercado agrícola.	116

LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1. Caja de fruta fresca sin la imagen corporativa.	51
Foto 2. Tanque de almacenamiento	64
Foto 3. Tuberías de PVC	65
Foto 4. Mangueras de distribución para cada árbol	65
Foto 5. Sistemas hidráulicos	66
Foto 6. Sistema de control eléctrico	66
Foto 7. Construcción de la planta de desmotado.	70
Foto 8. Exteriores de la planta – área administrativa.	70
Foto 9. Construcción de la sección de baños y el cuarto frío.	71
Foto 10. Montaje del Cuarto Frío	73
Foto 11. Puesta en marcha de la planta	74

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Producciones estimadas entre los años 2.005 – 2.010	26

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Documentos que acreditan la Constitución Legal de la Comercializadora: Certificado de la Cámara de Comercio, Rut	121
ANEXO B. Papelería Fruexcol (Hojas membreteadas, carpetas, sobres, tarjetas de presentación)	126
ANEXO C. Artículos publicitarios (gorras, camisas y camisetas, CDS, caja para CDS, publicidad móvil y termos unipersonales).	129
ANEXO D. Cotización del empaque de Cartón para el producto fruta fresca realizada por La Fundación Central Mayorista, en ella se determinan las dimensiones de la caja ofrecida y su costo según el número de unidades demandadas y según el destino, ya sea Medellín o Bucaramanga. Está cotización está basada en la norma técnica internacional.	133
ANEXO E. Propuesta de asesoría y asistencia técnica para la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad e inocuidad y buenas prácticas de manufactura, tenidas en cuenta en el diseño y construcción de la planta de producción de guanábana en mota, presentada por la Microbióloga Angélica María Rubiano Avellaneda	137
ANEXO F. Cotización del Cuarto Frío presentada por la empresa SUTRAK LTDA de Medellín.	144
ANEXO G. Formatos 1 y 2 utilizados en el proceso de selección de la secretaria para La Hacienda el Rubí encargada del manejo del software Agrowin y como auxiliar administrativa	149
ANEXO H. REQUISITOS Y TRÁMITES DE EXPORTACIÓN	158
ANEXO I. REQUISITOS PARA LA CONSTITUCION DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	170

RESUMEN

PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA FRUTICULTIVOS ORGÁNICOS DE COLOMBIA*

RODRIGUEZ S., Janeth y RIVERA G. Julián**

Palabras Claves: Análisis Situacional, estrategias, programas, planeación, marketing

Resúmen:

Este proyecto realizó La Planeación Estratégica de Marketing para la empresa Fruticultivos Orgánicos de Colombia en los años 2008-2010, la cual plantea las estrategias y programas necesarios para incursionar y penetrar nuevos mercados y continuar con el crecimiento de la empresa.

Para el desarrollo de este trabajo, fue necesario realizar un análisis situacional inicial (2005-2007), el cual permitió detectar falencias a nivel administrativo que debían ser mejoradas y estructuradas para poder responder al crecimiento futuro de la empresa, transformando el enfoque inicial del proyecto bajo la modalidad de práctica empresarial a modalidad emprendimiento. Algunas de estas mejoras fueron la implementación de un software (Agrowin 3.0) para recopilar información contable, financiera y productiva de la empresa, adecuaciones en el cultivo para mejorar la productividad, montaje de oficina, constitución de la comercializadora, creación de nueva imagen corporativa y el mayor alcance que fue el desarrollo de un nuevo producto con valor agregado llamado TURUMBA: Fruta entera sin semilla.

Como resultado de esta primera etapa, la empresa pasó a tener un perfil agroindustrial estructurada en sus áreas de producción y comercialización, lo que nos permitió la realización de la Planeación estratégica de marketing para el periodo 2008-2010 estructurado en las siguientes etapas: Análisis del mercado, objetivos del plan, ventaja diferencial y posicionamiento y por último estrategias y programas a desarrollar.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ciencias Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director Ing. RINCON V, Guillermo

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC PLANNING OF MARKETING FOR ORGANIC COMPANY FRUTICULTIVOS OF COLOMBIA*

RODRIGUEZ S., Janeth y RIVERA G. Julián**

Key words: Situational analysis, strategies, programs, planning, marketing.

Summary:

This project conducted by The Strategic Planning Marketing for the company Fruticultivos Organic of Colombia in the years 2008-2010, which raises the strategies and programs needed to break and penetrate new markets and continue the growth of the company.

For the development of this work was necessary to make an initial situational analysis (2005-2007), which revealed weaknesses at the administrative level to be improved and structured to be able to respond to future growth of the company, transforming the initial focus of the project in the form of practice business venture mode. Some of these improvements were the implementation of software (Agrowin 3.0) to collect information, financial and production company, adjustments in the crop to improve productivity, office montage, the marketer of constitution, establishment of new corporate image and increased coverage that was developing a new value-added product called TURUMBA: whole fruit seedless.

As a result of this first phase, the company went on to have a profile agro- industrial structured in their areas of production and marketing, which allowed us to the realization of the strategic marketing planning for 2008-2010 structured in the following stages: Analysis market, plan objectives, differential advantage and positioning, and finally to develop strategies and programs.

* Degree Project

** Mechanical Physical Sciences Faculty, School of Industrial and Enterprise Studies. Advised Ing. RINCON V, Guillermo

INTRODUCCIÓN

Toda organización actual debe realizar las funciones primordiales de la gestión administrativa: planear, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar. Dentro de estas funciones la que da origen a todo el proceso de desarrollo y evolución de una empresa es la planeación, sin la realización de esta función la empresa no tiene claro a donde quiere llegar y que camino debe recorrer para lograr sus objetivos

Ante esta necesidad, los autores del presente proyecto planteamos una Planeación Estratégica De Marketing, como modalidad de práctica empresarial, con el fin de estructurar comercialmente la empresa, ya que sus propietarios (RENE JAIMES RIVERA Y JANETH LUCIA RODRIGUEZ SAENZ), tenían muy claro que a pesar de formar parte de un sector muy poco organizado, como es el agrícola, la única forma de seguir adelante y ser líder entre las empresas del sector, era implementando todos los aspectos administrativos que otras empresas líderes en otros sectores tanto a nivel nacional como mundial aplican.

Al realizar un análisis general de la empresa, se encontró algunos factores que impedían el desarrollo de una planeación estratégica de marketing de manera inmediata, entre estos se destacan:

1. La empresa no estaba aún constituida, era en ese momento una finca agrícola, que aunque empezaba a tener un cultivo organizado, no contaba con una organización administrativa.
2. Sólo se tenía un producto líder, la guanábana y otros productos de menor producción como: mandarina y limón Tahití.

3. La empresa no tenía productos procesados, todos se vendían en su estado natural.
4. No se contaba con la estructura administrativa, financiera y logística necesaria para hacer viable el cumplimiento de uno de los objetivos planteados en plan de proyecto, que consistía en realizar por lo menos una exportación.

Por todo lo anterior, el proyecto se planteó basado en la situación que en ese momento afrontaba la empresa, realizando un plan acorde con las necesidades que tendría la empresa en los años 2.005 – 2.007. Sin embargo, se consideró conveniente ampliar los objetivos que correspondiera al propósito de por lo menos planear la exportación y crear una empresa comercializadora que se encargara de implementar y llevar a cabo el plan estratégico de marketing.

Inicialmente como se muestra en el capítulo 2, se realizó un análisis situacional de la que hasta ese momento se denominaba Finca “El Rubí”. En ese análisis realizado por medio de una matriz DOFA, se descubrió que una de las fortalezas de la finca en los años venideros era la gran producción de Guanábana logrando niveles muy altos de productividad, situación que cambió las perspectivas del proyecto, al pasar de sólo organizar y planear el mercadeo de la finca agrícola, que hasta el momento producía guanábana y otros productos a menor escala para venderlos en las plazas de mercado de la ciudad; para convertirlo en un medio para transformar la finca agrícola en una empresa con perfil agroindustrial.

Estas circunstancias, hacen que por el interés particular de sus propietarios, este proyecto inicie una etapa de emprendimiento, donde se realizó un proceso de estructuración organizacional, durante los años 2.005 y 2.007 que incluyó:

El direccionamiento estratégico, conformado por: la misión, la visión, los principios, valores y objetivos corporativos y las mejoras en las áreas: administrativa, planta

física, producción, recurso humano y financiera de la empresa para lograr cumplir los objetivos planteados.

En el capítulo 3 se puede ver como se lograron los objetivos corporativos para el periodo 2.005 – 2.007 y en el capítulo 4 las mejoras desarrolladas como apoyo para el cumplimiento de estos objetivos.

En este momento todo lo proyectado para el período 2.005 – 2.007 ya se ha ejecutado y como resultado de ello, la empresa ha tomado un nuevo perfil con una estructura a nivel de producción y comercialización, unido al desarrollo de un nuevo producto, situación que nos permite realizar la planeación estratégica de marketing para los años 2008-2010, donde los autores nos convertimos de emprendedores en consultores, y este proyecto nuevamente toma la forma de una práctica empresarial.

Para dar inicio al plan, fue necesario primero realizar un análisis de la situación actual de la empresa. Ya habiendo determinado las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que le ofrece el entorno, se procedió a hacer el análisis del mercado actual para la guanábana a nivel local, nacional e internacional, como se muestra en el capítulo 5.

Luego se realizó el plan estratégico de marketing que incluyó las siguientes etapas:

- Definición de los objetivos de marketing a lograr.
- Indicadores de gestión para evaluar el logro de los objetivos.
- Posicionamiento y ventaja diferencial del nuevo producto
- Identificación de los mercados meta.
- Selección de estrategias de marketing a implementar en cada mercado.
- Elección de los programas de marketing a desarrollar para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de marketing.

A continuación se realiza una breve presentación de la empresa en el capítulo 1, donde se da a conocer su historia y desarrollo y luego se prosigue explicando en los demás capítulos del proyecto en el orden establecido.

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

A mediados del año 1997, a través de la adquisición de una propiedad llamada Finca El Rubí, con una extensión de 10 Hectáreas y ubicada en la Vereda San Ignacio, en el km. 10 Vía Bucaramanga – Costa Atlántica, nace la iniciativa de invertir en el campo como una fuente alternativa de ingresos para su propietario.

Es así, como durante sus tres primeros años (1997-2000) se destina parte de este terreno a la siembra de cosechas temporales como el tomate y la habichuela; y algunos cultivos de tardío rendimiento como el limón Taití (200 árboles), mandarina (150 árboles) y guanábana (200 árboles).

Ya habiendo obtenido cierto conocimiento en éstos últimos, comienza a despertarse una inquietud por uno de ellos, el de GUANABANA, ya que su comportamiento en el mercado marcaba notables diferencias tanto en su buen precio, como en su escasa oferta. Es en ese momento, cuando sus propietarios deciden enfocarse en la guanábana y convertirla en el principal cultivo de su finca y dirige todos sus esfuerzos y recursos en ampliarse a un total de 1700 árboles de guanábana (5 Hectáreas cultivadas), mientras reducía su interés en las demás siembras. Vale la pena resaltar que fue necesario recurrir a créditos con incentivo de capitalización rural (FINAGRO) para poder financiar el proyecto y lograr cumplir este objetivo a finales del 2002.

A pesar de no tener una bitácora o conocimiento estandarizado para dicho cultivo, debido a que es una fruta tropical, delicada en sus características físicas, muy

sensible a ataques fitosanitarios y su manejo es muy subjetivo a la región donde se cultive, se obtuvieron en las primeras cosechas frutos de excelente calidad, con un exquisito sabor y textura, muy superior a la variedad existente en el mercado, Anonácea buritaca, por lo que se definió como la variedad BUCARAMANGA DULCE.

Debido a los resultados positivos obtenidos, la finca decidió expandirse aumentando sus cultivos, para lo cual a mediados del año 2004 se adquirieron 25 Hectáreas (Finca Bezaleel), contiguas a la Finca El Rubí donde se sembraron 3500 árboles más, para obtener un total de 5200 árboles sembrados, convirtiéndose en el mayor cultivador del oriente colombiano y uno de los más importantes productores a nivel nacional. Debido al buen manejo que se le dio a estos cultivos, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), a mediados del 2005, certificó a la Finca el Rubí por su excelente manejo fitosanitario y su calidad de producto tipo exportación. En ese mismo año la empresa se constituye legalmente como productora, ante la cámara de comercio con el nombre de FRUTICULTIVOS ORGANICOS DE COLOMBIA.

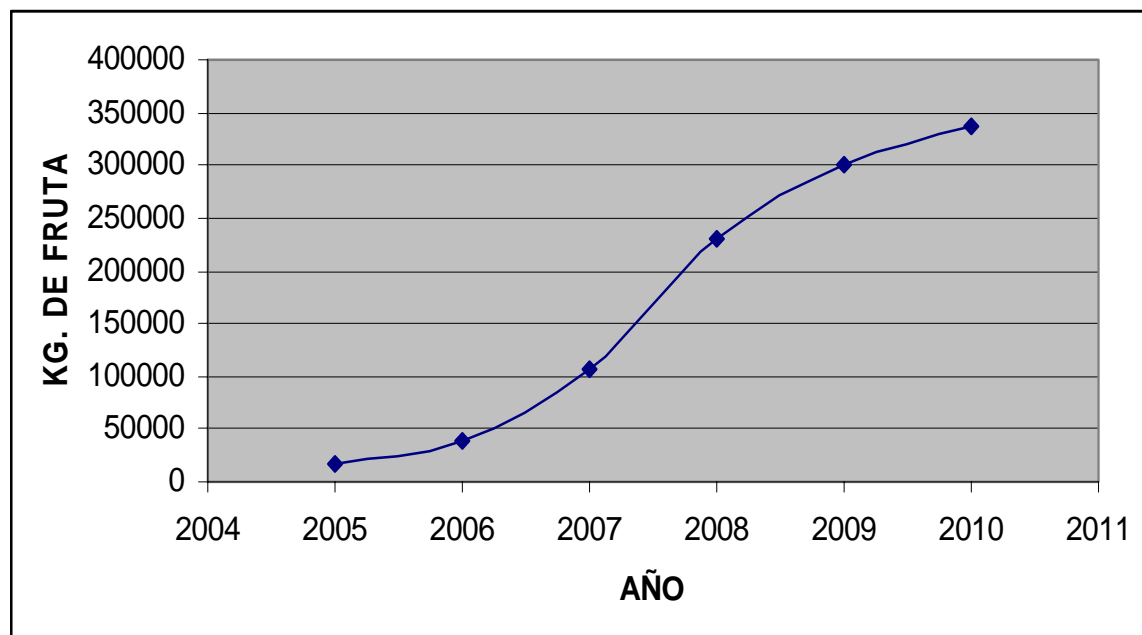
Hasta ese momento la empresa se dedicaba únicamente a la producción y venta de guanábana en fresco a nivel local en las plazas de mercado; pero al evaluar el incremento que se tendría en las producciones futuras, como se observa en la tabla y gráfica 1, surgió el siguiente cuestionamiento: ¿Qué hacer con la gran producción de las cosechas futuras?, lo que conllevó a iniciar un proceso de cambio, que permitiera enfrentar este crecimiento y convertir esta finca en una empresa agroindustrial, esta transformación fue posible gracias a este proyecto que, aunque inicialmente se planteó como modalidad de práctica empresarial, la directa vinculación de uno de sus autores, le dió un perfil emprendedor por la ejecución del mismo.

Tabla 1. Producciones estimadas entre los años 2.005 – 2.010

FINCA EL RUBI						
LOTE	L1 (KG)	L2(KG)	L3(KG)	L4(KG)	L5(KG)	TOTALES(KG)
No.ARB/LOTE	221	311	373	433	341	1679
AÑO						
2005	2386,12	2194	5098	6526,5	42,5	16247,12
2006	12724	6327	8050	9468	1615	38184
2007	9529	8935	14138	12988	8265	53855
2008	17680	31100	27975	21650	17050	115455
2009	22100	31100	37300	34640	25575	150715
2010	22100	31100	37300	43300	34100	167900
FINCA BEZALEEL						
LOTE	L6(KG)	L7(KG)	L8(KG)	L9(KG)	L10(KG)	TOTALES(KG)
No.ARB/LOTE	831	573	935	512	549	3400
AÑO						
2005	0	0	0	0	0	0
2006	0	0	0	0	0	0
2007	0	0	0	0	0	0
2008	41550	28650	46750	25600	27450	170000
2009	58170	40110	65450	35840	38430	238000
2010	83100	57300	93500	51200	54900	340000

NOTA: ESTAS PROYECCIONES ESTÁN REALIZADAS CON UN ESTIMADO MINIMO DE 100 KG-ARBOL/AÑO.

Gráfica 1. Producciones estimadas entre los años 2.005 – 2.010



2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FRUTICULTIVOS ORGÁNICOS DE COLOMBIA

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se describen los aspectos más importantes de la organización de la empresa, como son: la misión, la visión, la cultura organizacional, que incluye los principios y valores corporativos, además los objetivos corporativos para los años 2.005 – 2.007 y las mejoras que realizadas para apoyar el logro de estos objetivos.

2.1.1 Misión. Nuestra misión se basa en mantener un control constante del cultivo de guanábana, suministrándole permanentemente sus requerimientos, dedicación y cuidados necesarios para mejorar continuamente y a través de una adecuada línea de comercialización, ofrecer a nuestros clientes una fruta de exquisito sabor, cremosidad, que deleite su paladar y les brinde los beneficios alimenticios de una fruta 100% natural. Además de ofrecerles productos procesados de excelente calidad derivados de la guanábana y de otras frutas tropicales exóticas.

2.1.2 Visión. “Es pues la fe, la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve.” (Hebreos 11,1).

En el 2015, seremos una gran empresa productora y comercializadora reconocida a nivel nacional y mundial por brindar la guanábana más apetecida del mercado, sus productos derivados y los de otras frutas, a través de la continua innovación tecnológica, el mejoramiento de las estrategias y habilidades para competir de manera exitosa en los mercados internacionales; además de sobresalir por la

formación, capacitación y desarrollo de nuestro recurso humano y por el respeto integral del medio ambiente que será nuestro compromiso con el desarrollo del nuevo mundo, siempre primando la confianza en Dios.

2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LOS AÑOS 2.005 – 2.007

A continuación se describe el análisis realizado de la situación que tenía la empresa Fruticultivos Orgánicos de Colombia a comienzos del año 2.005 y sus perspectivas a corto plazo. Este análisis se realizó por medio de una matriz DOFA, con el fin de identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

2.2.1 Oportunidades

1. La tendencia actual en el mercado, hacia el consumo de productos naturales.
2. El apoyo que ofrecen los gobiernos a las empresas que tengan un manejo adecuado de sus procesos en pro de la protección del medio ambiente.
3. La demanda de fruta a nivel nacional e internacional.
4. Los beneficios tributarios y financieros que ofrece el gobierno a las empresas agrícolas.
5. La disponibilidad de Outsourcing de tecnología, para procesar la guanábana y ofrecerla en diferentes presentaciones.
6. La disposición de los cultivadores de la región para constituir el gremio de la guanábana.

2.2.2 Amenazas

1. La reducción en la producción y modificación de las características naturales de la guanábana debido a la presencia de plagas y enfermedades en los cultivos.
2. Los problemas sanitarios ocasionados por la dificultad de controlar a las empresas que se contraten para elaborar otras presentaciones de la fruta (como: jugo, compota, pulpa, etc.).

3. La reducción en el precio de la fruta causada por el incremento de su oferta en el mercado.
4. La escasez de insumos en el mercado ocasionando pérdidas en la producción además de altos costos.
5. La creación de nuevos impuestos para el agro o el desmonte de los beneficios tributarios.
6. La reducción del consumo de la fruta ocasionada por un aumento en su precio, debido a que se grave con IVA.
7. El incremento de los costos de producción debido al aumento del precio de los insumos, al ser gravados con IVA.
8. Reducción de la producción por errores en la operación, fallas de mantenimiento y escasez de repuestos que se presenten en la maquinaria y equipos.

2.2.3 Fortalezas

1. La calidad de la fruta permite la aceptación en los nuevos mercados.
2. Las propiedades nutricionales de la guanábana unido a una producción limpia, se convierten en una ventaja competitiva.
3. Por el carácter del proceso productivo que no genera ningún tipo de polución hacia el medio, la empresa puede ser rápidamente certificada por entidades como el ICA (o el Ministerio de Agricultura a nivel nacional) que exigen el cumplimiento de ciertos requisitos de control y cuidado ambiental, como pruebas fitosanitarias y de higiene.
4. La disponibilidad de materia prima (Rumen) suministrada de forma gratuita por el Frigorífico Metropolitano de Santander, para autoabastecerse de abono orgánico, lo que reduce sus costos operacionales.
5. La capacidad de producir sus propias plántulas para futuras siembras.
6. En la actualidad y en el futuro la empresa mantendrá un buen nivel de liquidez debido a que su producción y ventas irán en continuo aumento, lo que permitirá

cubrir los costos del capital de trabajo y de los créditos necesarios para los proyectos de inversión.

7. La empresa cuenta con un buen historial crediticio que le permite acceder a créditos blandos del sector financiero.

8. La capacidad de producción es amplia, está en período de crecimiento y va a permitir generar una alta competitividad y cobertura de los mercados nacionales.

9. La empresa ha creado una bitácora donde lleva un registro de fórmulas y los tratamientos que se le deben aplicar al cultivo para mantener una buena producción y para erradicar las enfermedades y plagas.

10. La guanábana tiene un exquisito sabor, una buena cremosidad, buen tamaño y excelente presentación por lo cual su calidad supera en gran medida a la ofrecida por la competencia.

11. La empresa cuenta con un gerente preparado y de gran experiencia en la orientación de los negocios y en la dirección del recurso humano, además de estar capacitado para afrontar con eficiencia períodos de crisis.

12. El recurso humano está capacitado para cumplir con sus funciones de producción y ventas a nivel local.

2.2.4 Debilidades

1. No se cuenta en la actualidad con una organización administrativa, no existen departamentos (de producción, finanzas, mercadeo y recurso humano) definidos dentro de la empresa. No se tienen bases de datos de las cuales se pueda obtener información clara y precisa.

2. La empresa no ha realizado alianzas estratégicas para acceder a redes de ventas y distribución, conseguir tecnología, elaborar nuevos productos, etc.

3. No existen mecanismos que permitan medir y llevar un control de aspectos como la capacidad de producción, la eficiencia, la eficacia y la productividad de la empresa.

4. La carencia de planta física adecuada para el almacenamiento y cuidado de los insumos utilizados en el cultivo.

5. La falta de un sistema de conservación de la fruta para evitar su deterioro y pérdidas por maduración.
6. La empresa no ha identificado los mercados más atractivos para vender la fruta a buen precio.
7. Solo se ofrece el producto en una sola presentación.
8. Fallas en el manejo de la fruta durante su producción, cosecha, recolección y transporte afectan su presentación y características alimenticias, lo que reduce la aceptación por parte de los clientes y consumidores.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se exponen los principios y valores corporativos de la empresa.

2.3.1 Principios Corporativos

1. Realizar procesos con producción limpia y con permanente mejoramiento que permitan producir fruta de la mejor calidad.
2. La constante investigación para el desarrollo de nuevas estrategias y productos que no sólo impacten el mercado, sino que logren su posicionamiento por su excelente calidad.
3. Ser una empresa reconocida en Colombia por su crecimiento, generación de empleo y valoración del recurso humano.
4. La estructuración de una empresa generadora de empleo, que permita mejorar la calidad de vida del recurso humano e impulsar el desarrollo de la región.

2.3.2 Valores Corporativos

Entre los valores corporativos de la empresa se encuentran: El trabajo en equipo, el compromiso, la honestidad y la lealtad.

2.3.4 Objetivos corporativos

Estos objetivos corporativos fueron establecidos para los años 2.005 - 2.007 y están conformados por objetivos generales y específicos.

2.3.4.1 Objetivos generales

Los objetivos generales de la empresa son:

1. Organizar administrativamente la empresa.
2. Posicionar la empresa en el mercado local.
3. Incursionar en el mercado nacional.

2.3.4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos diseñados para lograr el cumplimiento de los objetivos generales, son:

1. Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
2. Crear una empresa comercializadora.
3. Diseñar la imagen corporativa de la comercializadora.
4. Desarrollar un nuevo producto derivado de la Guanábana.
5. Aumentar la oferta de fruta de la empresa.
- 5.1. Incrementar la producción de fruta, teniendo en cuenta los valores que se observan en la tabla 2.

Tabla 2. Incremento de la producción de fruta 2.005 – 2.007

OBJETIVO	2005	2006	2007
Produccion de fruta (En Toneladas)	20	40	60

5.2 Aumentar los volúmenes de fruta comprados a otros agricultores de la región, según los valores que se dan en la tabla 3.

Tabla 3. Aumento en los volúmenes de fruta comprados

OBJETIVO	2005	2006	2007
Volumen de fruta comprada (En toneladas)	10	20	30

6. Incrementar los volúmenes de fruta vendida.

6.1 Aumentar los volúmenes de fruta vendida a nivel local, cumpliendo con las siguientes cantidades anuales.

Tabla 4. Aumento en los volúmenes de fruta vendida a nivel local

OBJETIVO	2005	2006	2007
Volumen de fruta vendida a nivel local (en toneladas)	30	40	50

6.2 Incrementar el volumen de fruta vendido a nivel nacional, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Incremento del volumen de fruta vendido a nivel nacional

OBJETIVO	2005	2006	2007
Volumen de fruta vendida a nivel nacional (en toneladas)	0	20	40

2.3.5. Mejoras proyectadas para el periodo 2.005 – 2.007

Para el logro de los objetivos corporativos trazados en este periodo, se plantearon una serie de mejoras las cuales se enuncian a continuación. Estas formarán parte fundamental del proceso de desarrollo de la empresa.

2.3.5.1 Mejoras organizacionales

- Implementación de Software Agrowin 3.0 para controlar la producción.
- Adquisición de una bodega en centroabastos como punto de acopio y distribución de fruta.
- Montaje de oficina para centralizar operaciones comerciales y financieras.

2.3.5.2 Mejoras de producción

2.3.5.2.1 Cultivo

- Implementación del sistema de riego
- Construcción de tanques de almacenamiento de agua
- Construcción de bodegas para almacenamiento de insumos, herramientas y maquinaria.
- Mejoramiento del sistema de fumigación mediante bomba estacionaria.
- Diseño de planillas de control productivo e inventarios.
- Ampliación de cultivo (aumento del número de árboles sembrados)

2.3.5.2.2 Planta de procesamiento

- Diseño y construcción de la planta de desmote de guanábana
- Construcción del cuarto frío

2.3.5.3 Mejoras financieras

- Adquisición del modulo contable para el Agrowin 3.0 que permita llevar un control de costos, finanzas y presupuestos.
- Búsqueda y adquisición de créditos blandos que apoyen el sector agropecuario.

2.3.5.4 Mejoras de recurso humano

- Selección de personal idóneo en los diferentes departamentos de la empresa (producción, ventas y administración)
- Cubrimiento en seguridad social, riesgos profesionales, caja de compensación y pensión a todos los trabajadores.
- Generación de nuevos empleos

-Adquisición de convenio comercial con sucursal de Suzuki para que los trabajadores tengan acceso a la compra de motocicleta por medio de libranza y sin complicaciones. Esto con el fin de motivar al personal.

3. OBJETIVOS ALCANZADOS DURANTE LOS AÑOS 2.005 - 2.007

3.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

3.1.1 Diseño de la estructura organizacional de la empresa. Después de analizar con detenimiento la situación actual de la empresa y sus expectativas futuras, se decidió que la empresa debía funcionar como una organización conformada por dos empresas cada una especializada en una actividad, esto con el fin de que sea más fácil su manejo y control y que además se aprovechen al máximo los beneficios tributarios que permitan aumentar las utilidades y la rentabilidad de la organización. La organización quedó entonces conformada por las siguientes empresas:

3.1.1.1 Hacienda el Rubí

Esta empresa está encargada de la producción de fruta en fresco y maneja su parte productiva, financiera y de recurso humano.

▪ PRODUCCIÓN

Es el departamento encargado de todos los aspectos productivos del cultivo, para lo cual cuenta con un gerente general que controla y coordina todas las secciones y un administrador exclusivamente para manejar el cultivo y todas las labores del proceso agrícola.

PERSONAL DEL CULTIVO

Esta conformado por agricultores de la región, conocedores del manejo del cultivo y encargados de realizar todas las labores necesarias para mantener y preservar el cultivo.

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CALIDAD

Será una sección adscrita a producción y estará dirigida por una Ingeniera Agrónoma experta en el manejo del cultivo.

FINANZAS

Este departamento está dirigido por una ingeniera industrial quien toma las decisiones financieras con ayuda del software Agrowin 3.0 y con la asesoría de una empresa especialista en el manejo contable y tributario.

UBICACIÓN

Esta empresa funciona en la Vereda San Ignacio, Finca El Rubí Km. 10 Vía Bucaramanga - Rionegro.

3.1.1.2 La comercializadora

La comercializadora está encargada de manejar el marketing de la organización a nivel local y nacional y se encargará de procesar la fruta fresca dándole un valor agregado por medio de la creación de productos derivados de la guanábana.

GERENTE

Es uno de los socios de la organización, encargado de manejar los clientes mayoristas a nivel nacional, cadenas de almacenes (Mercadefam, Cootracolta, Carrulla – Vivero, Éxito, Carrefour, Olímpica, etc.) y las empresas procesadoras de frutas tropicales (como Frutiver, Surtifruver de la Sabana, Meals de Colombia y Passicol filial de Alpina) que son o serán en el futuro clientes de la Organización.

SUBGERENTE

Es una Ingeniera Industrial, con experiencia o conocimientos en comercio nacional y reemplaza al gerente cuando este viaja a cumplir misiones especiales de marketing.

JEFE DE DISTRIBUCIÓN

La Comercializadora tiene además un jefe de distribución que es el encargado de asegurar que los productos lleguen a tiempo y en buen estado a los clientes locales y nacionales.

PERSONAL DE OFICINA

Además se cuenta con una secretaria para registrar las transacciones que se realicen en la Comercializadora diariamente, hacer pagos, cobros, etc. con el fin de mantener las cuentas claras y actualizadas, para que una empresa especializada contratada por la Comercializadora tome esta información y realice todo el control contable que le permita al gerente tomar decisiones de tipo financiero.

PERSONAL AUXILIAR

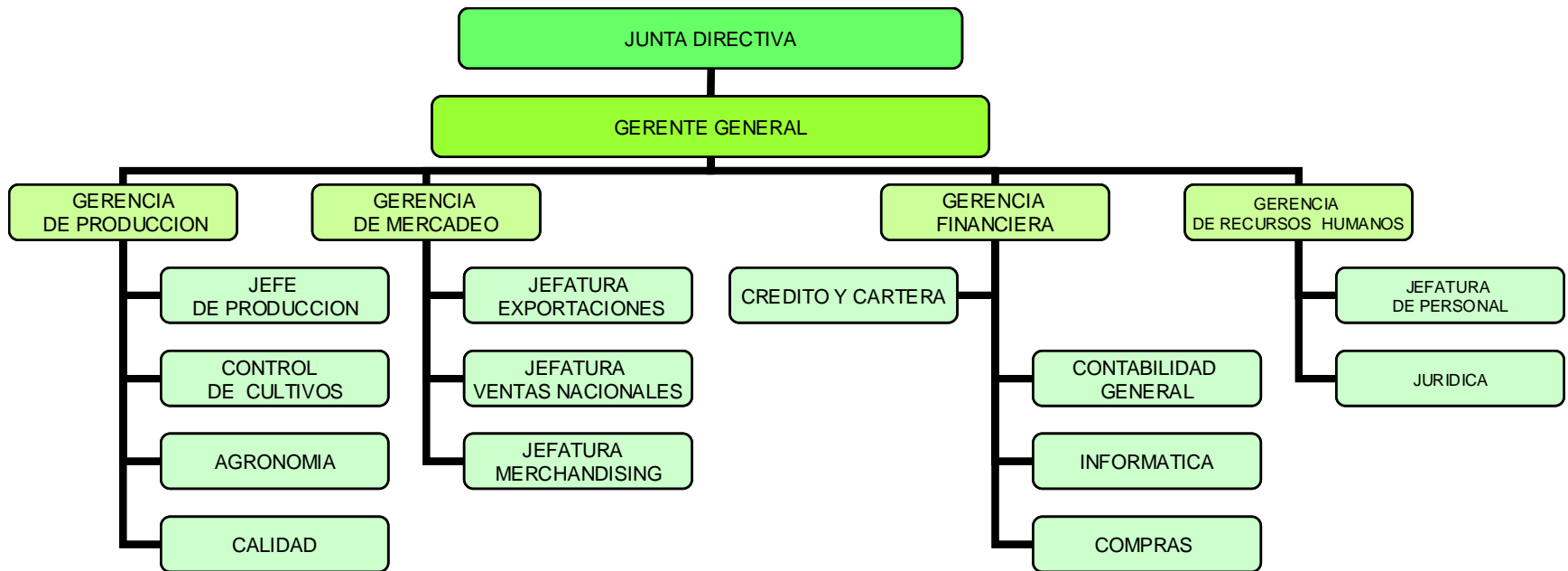
Para la distribución se tiene personal masculino encargado de la carga, descarga y traslado los productos.

UBICACION

Su oficina actual es en el Centro Comercial Cabecera II Etapa oficina 204 N y el acopio y distribución de fruta fresca se realiza en la Bodega de Centroabastos, Sector B Clasificadores, donde se recibe la fruta que le suministran La Hacienda El Rubí y otros productores de Guanábana de Lebrija y desde allí se distribuye la fruta tanto a nivel local como nacional. Además desde allí se envía la guanábana en mota (Turumba) a los mercados local y nacional.

Teniendo en cuenta la organización descrita, el organigrama de la Organización queda conformado como se observa a continuación.

Figura 1. Organigrama



3.2 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL

El primer paso para poder penetrar en los almacenes de cadena a nivel local, fue diseñar y desarrollar la imagen corporativa de FRUEXCOL LTDA.

3.2.1 Diseño de la imagen corporativa para la comercializadora

Con el fin de impactar en el mercado a través de una buena imagen corporativa, se buscó una empresa especializada en el desarrollo de imagen a la cual se le plantearon nuestras expectativas de ingreso al mercado, para lo cual se evaluaron varias propuestas.

3.2.1.1 Selección de la agencia de publicidad

Durante este proceso, se analizaron varias propuestas de empresas locales, como lo son: INGSUCOL, Agencia Optima Comunicación, Comunica Estrategia y Publicidad, Genoma Asociados Ltda., Impresión Digital, Consorcio Publicitario, Jordán Publicidad, Publicarte y **M & P Mercadeo y Publicidad**. Esta última fue la agencia seleccionada.

3.2.1.2 Selección del nombre

Inicialmente, se contemplaron los siguientes nombres:

- HACIENDA EL RUBI
- FRUTICULTIVOS ORGANICOS DE COLOMBIA
- FRUPEX: Frutas procesadas de exportación
- FRUDELCO: Frutas deliciosas de Colombia
- TROPIFRUITS: Frutas tropicales
- FRUPEC: Frutas procesadas y alimenticias de Colombia
- FRUPASA: Frutos procesados y alimentos de Santander
- GUANÁ
- FRUGALIA: El país de las frutas
- FRUDEN: Frutos del Edén

- FRUEXCOL: Frutas exóticas de Colombia

Estos nombres fueron verificados inicialmente ante la Cámara y Comercio de Bucaramanga, para mirar la disponibilidad de uso, y después se realizó una selección, donde se definió como nombre comercial para la empresa, FRUEXCOL (Frutas exóticas de Colombia).

3.2.1.3 Imagen corporativa

El siguiente paso fue diseñar y crear la imagen corporativa para FRUEXCOL, teniendo en cuenta, los siguientes aspectos:

1. La imagen debía estar enfocada hacia la naturaleza.
2. Los colores debían identificarse con los de la Guanábana (verde y blanco).

Teniendo en cuenta estos aspectos, la agencia M & P, desarrolló varias propuestas que se trabajaron en conjunto hasta definir la imagen final que se observa en la figura 2.

Figura 2. Imagen Corporativa de FRUEXCOL



3.2.1.4 Creación y constitución legal de la comercializadora

Luego de haber definido el nombre para la comercializadora FRUEXCOL, se registró legalmente ante la Cámara de Comercio y ante la DIAN como FRUEXCOL LTDA.

En el anexo A podemos observar los documentos que certifican la constitución legal de FRUEXCOL LTDA.

3.2.1.5 Implementación de la imagen

Ya habiendo seleccionado la imagen completa (diseño del nombre y logotipo) de FRUEXCOL LTDA, se implementó su diseño en todos los elementos que forman parte de la imagen de la empresa y en algunos que la publicitan ante los clientes. Entre estos elementos los más importantes son los que forman parte de la papelería y de la publicidad de la empresa y que se muestran a continuación.

PAPELERIA

Toda la relacionada con el funcionamiento administrativo de la empresa, que incluye: hojas membreteadas, carpetas, sobres y tarjetas de presentación (Ver anexo B).

PUBLICIDAD

La imagen corporativa de la empresa también se aplicó a elementos publicitarios como: el Brochure, gorras, camisas para empleados de distribución, camisetas para mercaderistas, CDS, cajas o sobres para CDS, publicidad móvil en los camiones de distribución y termos unipersonales, (Ver anexo C).

EL BROCHURE

Es un plegable que permite dar una presentación inicial de la empresa, donde se muestran algunos de los aspectos más importantes como: la fruta, el cultivo, la capacidad de producción, las presentaciones, el sistema de distribución, los beneficios que brinda la empresa, la tabla nutricional, la reseña histórica, la ubicación, el teléfono, el e-mail y la pagina Web.

(Ver figuras 3 – 8)

Figura 3. Brochure

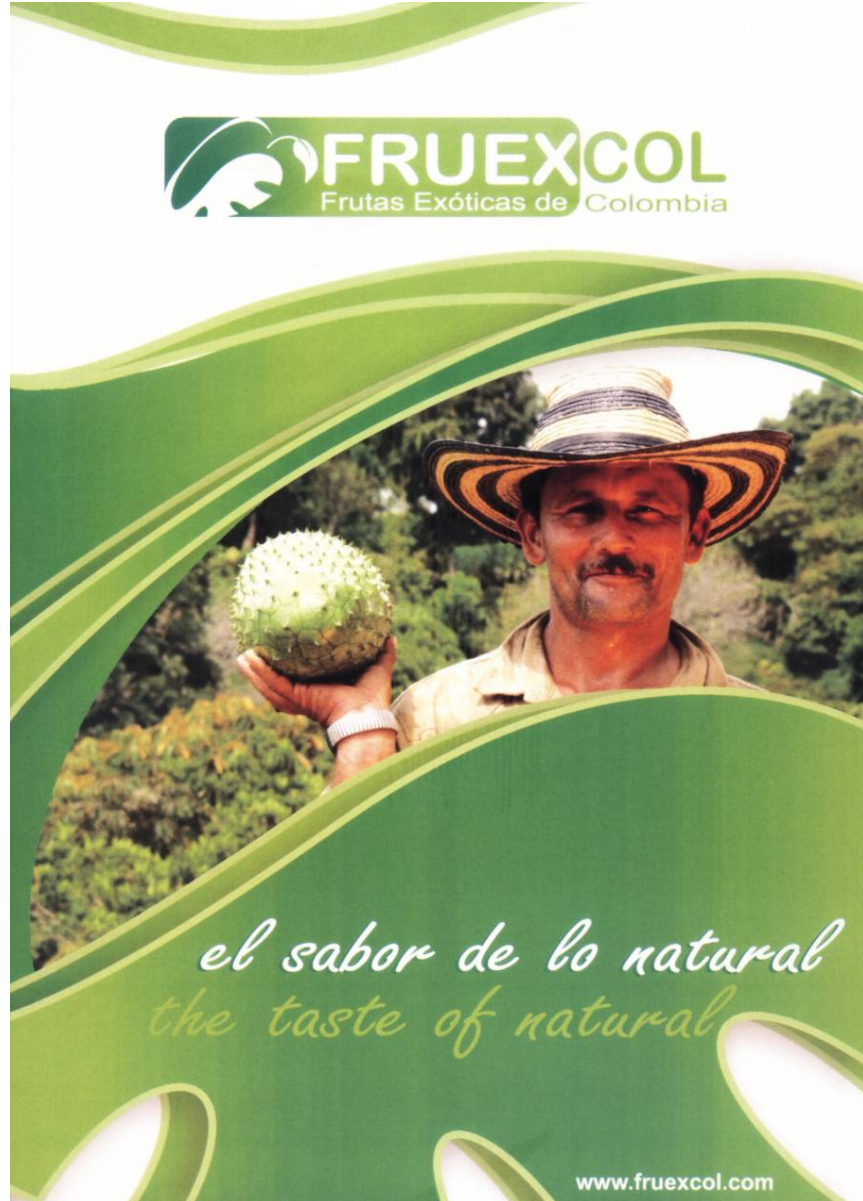


Figura 4. Brochure - La fruta, el cultivo y la capacidad de producción.



Guanábana

Nuestra Producción

Own Production

la fruta

La Guanabana pertenece al género de las ANONÁCEAS y es originaria de América Tropical; su valor nutritivo destaca por su bajo contenido en grasas y su completo aporte vitamínico y mineral, además de ser una moderada fuente de fibra.

el cultivo

En la última década Fruexcol ha desarrollado un proceso de fertilización controlada, independiente a la época del año; de esta manera se ha logrado mantener la producción homogénea permitiendo suplir la demanda de la fruta sin importar una cosecha específica.

la capacidad

Cap. de producción: 1.500.000 Kg/año N*

Cultivo propio: 7000 árboles

Productividad árbol: 120 Kg /Año.

Fruexcol cuenta además con la participación de productores asociados de la región, pertenecientes a esa gran familia que ha desarrollado el cultivo paralelamente, de esta manera se fortalece la capacidad de producción y se ofrecen mayores garantías en términos de disponibilidad del producto sin afectar la calidad.

the fruit

The soursop belongs to the genre of the ANONÁCEAS and it is original of Tropical America; its nourishing value stands out for its low content in fats and its complete contribution in vitamins and minerals, besides being a moderate source of fiber.

the culture

In the last decade Fruexcol has developed a process of controlled fertilization, at any time of the year; this way the support to the homogeneous production has been achieved allowing covering the demand of the fruit without taking into account a specific crop.

the capacity

Production capacity: 1.500.000 Kg/year

Own Culture: 7000 trees

Tree productivity: 120 Kg /year

Fruexcol counts on the participation of associate producers of the region, belonging to this big family that has developed the culture parallel. so that, the capacity of production is strengthened and major guarantees in terms of product's availability without affecting the quality are offered.

Figura 5. Brochure - Las presentaciones y el sistema de distribución.



Soursop

Nuestras Presentaciones

 fruta entera.

Variedad / Variety	Bucaramanga Dulce / Bucaramanga Sweet
Empaque / Packing and Weights	Cajas de cartón de 20 Kg / Cardboard boxes 20 Kg
Medidas / Size	(12-16) * (25-35) cms
Cantidad / Number	6 Unidades - caja / 6 units - box
Apilamiento / Apiling	6 cajas en vertical / 6 box in vertically placed
Periodo de cosecha / Shipping period	

 pulpa entera sin semilla

Variedad / Variety	Bucaramanga Dulce / Bucaramanga Sweet
Empaque / Packing and Weights	Bolsas PE autocierre 454 grs / PE autozip bags 454
Medidas / Size	13 * 21 cm fuelle inferior / 13 * 21 cm inner bellows
Cantidad / Number	24 Unidades - caja / 24 units - box
Apilamiento / Apiling	6 cajas en vertical / 6 box in vertically placed
Periodo de cosecha / Shipping period	Todo el año / all the year.

 distribución

Owns Presentations

 entire fruits



 entire flesh without seeds

 distribution



En la actualidad contamos con sistemas propios de distribución y despacho en el territorio nacional.

Nowadays we count on our own distribution and sending systems to all the country.

Figura 6. Brochure - Los beneficios que brinda la empresa y la tabla nutricional.

fruits

Nuestros Beneficios

BPM

Para Fruexcol el manejo de la fruta es de vital importancia por esta razón implementamos BPM (Buenas Practicas de Manufactura) en cada etapa de los procesos, dispuestas desde el cultivo hasta la comercialización y puesta en el punto de venta, garantizando sistemas de distribución y de empaque diseñados para proteger la integridad de la fruta.

Ours Benefits

For Fruexcol the managing of the fruit performs vital importance, this is the reason why we implement BPM (Good Practices of Manufacture) in every stage of the processes, arranged from the culture(culturing) up to the marketing and setting in the sale's place, guaranteeing of distribution and packing systems designed to protect the integrity of the fruit.

Contenido Nutricional

Nutrition Facts

Porción por empaque / Portion for parking	4,54
Cantidad por porción / Quantity for portion	100g
Calorías/ Calories	36
Cal de la grasa / Fat Calories	3
	% Valor Diario *
Grasa Total / Total Fat	0 g 1 %
Grasa Saturada / Saturated Fat	- g -
Colesterol / Cholesterol	- g -
Sodio / Sodium	- g -
Carbohidratos totales / Total Carbohydrates	7 g 2 %
Fibra dietética / Dietetic Fiber	- g -
Fibra cruda / Raw Fiber	1 g -
Azúcares / Sweeten	- g -
Proteínas / Proteins	1 g 2 %
Minerales / Minerals	2 g -
Contenido de humedad / Content of Dampness	89 g -
Calcio / Calcium	- Vitamina D3 -
Vitamina A / Vitamin A	- Hierro -

* Los porcentajes de valores diarios están basados en 2000 calorías de dieta. Su valor puede ser mayor o menor dependiendo de sus necesidades personales.
 * The percentages of daily values are based on 2000 calories of diet. Its values can be major or minor depending on your personal needs.

Sabor a Fruta

Figura 7. Brochure - La reseña histórica.



history

 **la historia**

Alrededor de 10 años atrás surge la iniciativa de una familia Colombiana dedicada a la producción agrícola, de encontrar un producto que no estuviera explotado de manera adecuada y que a la vez fuera de poca oferta en el mercado; esta idea se materializa convirtiéndose en el inicio de FRUEXCOL Frutas Exóticas de Colombia.

Con solo 200 árboles en su etapa piloto y sin el acompañamiento de ninguna entidad bancaria ni estatal; que depositara confianza en el proyecto, nace una empresa familiar en un sector marginado de Colombia, mejorando las condiciones de vida de los habitantes de la región y permitiendo la incorporación de la tecnología, conocimiento y manejo del sembrado necesarios para lograr un producto óptimo, de altos estándares de calidad el cual hoy en día se comercializa en las principales ciudades del país.

En la actualidad, de la mano de Dios, se cultiva de manera limpia y a través de una adecuada línea de comercialización la Guanábana variedad Bucaramanga dulce, convirtiendonos en el productor mas grande del oriente colombiano .

 **the history**

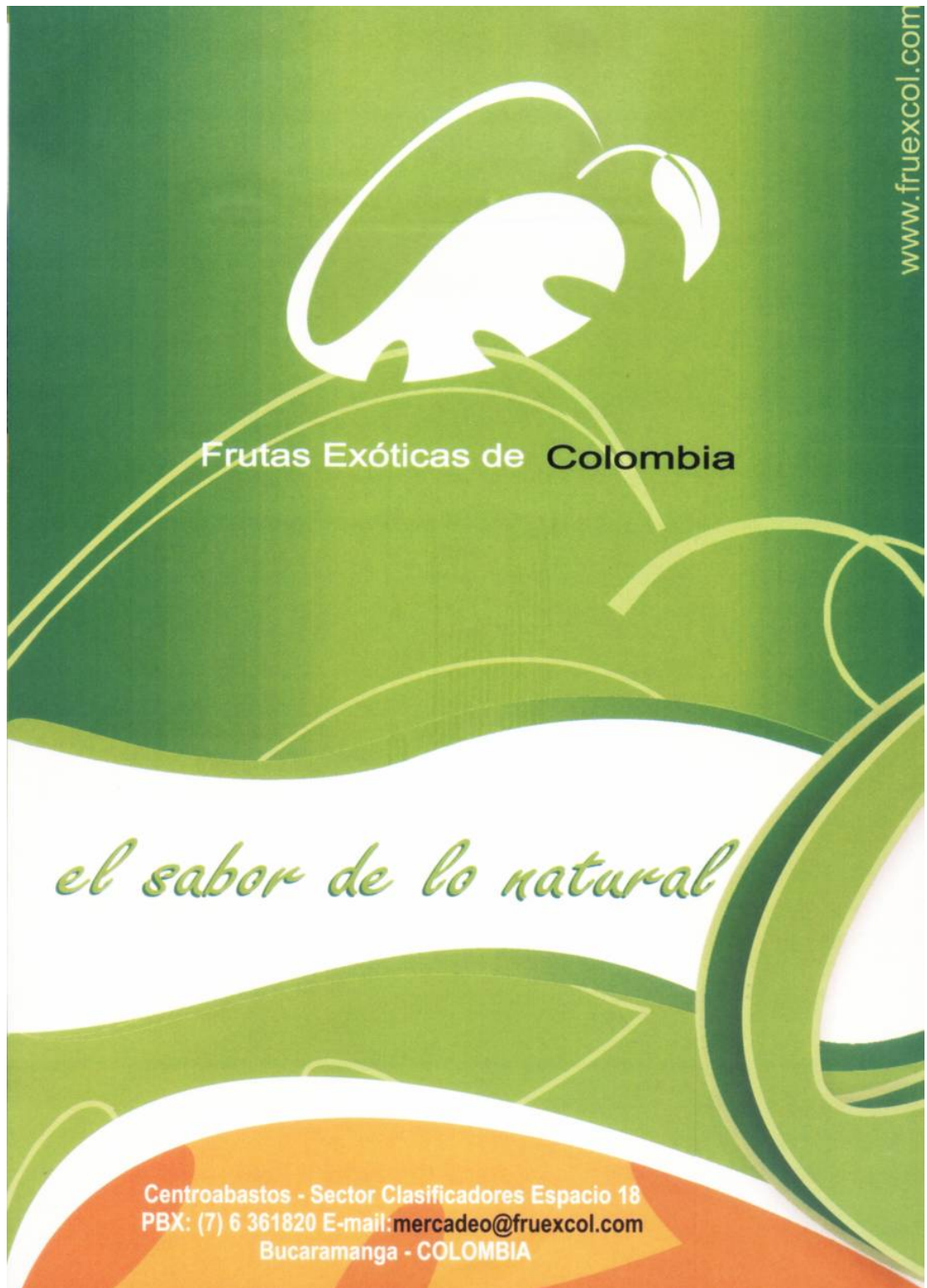
About 10 years ago arises the initiative of a Colombian family dedicated to the agricultural production, of finding a product that was not exploited in a suitable way and that was, simultaneously, out of few offer on the market; this idea materializes turning in the beginning of FRUEXCOL Exotic Fruits of Colombia.

With only 200 trees in its pilot stage and without the support of any bank not state that endorsed the project, a family enterprise is born in an isolated area of Colombia, improving the conditions of life of the region's inhabitants and allowing the incorporation of the technology, knowledge and managing of the cultivated field necessary to achieve an ideal product, of high standards of quality which nowadays is commercialized in the principal cities of the country.

Today guided by God's hand, the Guanabana, variety sweet Bucaramanga is cultivated in a clean way and through a suitable line of marketing, which turns us into the biggest Colombian east producer.

Sabor a Historia

Figura 8. Brochure - La ubicación, teléfono, e-mail y pagina Web.



3.2.1.6 Presentación electrónica de la comercializadora

Además de todos los elementos elaborados con la imagen corporativa de FRUEXCOL LTDA., se elaboró una presentación de la empresa en power point que incluye: su ubicación, describe y muestra los cultivos, su capacidad productiva, los productos con sus respectivos precios, esta presentación es la que se envía por e-mail a los clientes potenciales. Además se tiene planeado para el futuro mejorar esta presentación incluyendo todo el portafolio de productos y servicios de la empresa. Esta nueva presentación más completa y con mejor diseño, será utilizada como tarjeta de presentación, pues se podrá cargar en un pequeño CD para entregarlo a los clientes potenciales en eventos especiales como conferencias, ferias, exposiciones, ruedas de negocios, etc.

También se compró el espacio para diseñar la página Web, bajo la dirección www.mercadeo@fruexcol.com, donde se dará a conocer más la empresa, sus productos y servirá para mantener buenas relaciones con: clientes, proveedores y distribuidores a nivel regional, nacional e internacional.

3.3 INCURSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

Para incursionar en el mercado nacional se planteó que era necesario mejorar la imagen para la fruta fresca y desarrollar un nuevo producto derivado de la guanábana.

3.3.1 Creación de la imagen para la fruta fresca

Para mejorar la imagen de la fruta fresca en cuanto a su presentación, empaque y embalaje, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Reemplazar la envoltura de papel periódico por papel manífol blanco, el cual garantizaba una mejor presentación e higiene, además de brindar protección ante los golpes sufridos durante su transporte.
- Modificar el sistema de embalaje, pasando de canastillas plásticas a cajas con capacidad aproximada de 18 Kilogramos de peso, equivalente a 6 unidades de fruta.

En la foto 1 y en las figuras 10 y 11 se observa la distribución de las frutas en cada caja y la presentación tanto de las frutas como de las cajas, que muestran la imagen corporativa de la Comercializadora y algunas especificaciones como: número de unidades, peso neto, destino de la caja (con ciudad, dirección y teléfono). Esta presentación se utiliza para los envíos nacionales, pero para la distribución local continuarán utilizando canastillas de plástico, para reducir los costos de distribución, manteniendo la misma envoltura de papel blanco.

Foto 1. Caja de fruta fresca sin la imagen corporativa.



Figura 9. Caja de fruta fresca con la imagen corporativa.



Figura 10. Desarrollo de la caja de fruta fresca con la imagen corporativa



Las medidas de las cajas y su costo se encuentran especificados en la cotización que se presenta en el anexo D, la cual está basada en la norma técnica internacional.

Durante la búsqueda de mercado nacional, se hicieron contactos con las Centrales de Abastos más importantes de todo el país y en especial con los gerentes de estas, para que ellos nos refirieran clientes que fueran grandes consumidores de

guanábana y de esta manera se logró abrir nuevas clientes mayoristas en Bogotá (Surtifruver de la Sabana y Frutiver 1-A), central de abastos de Medellín. Además se logró incursionar en un almacén de grande superficie como Carulla – Vivero.

Aunque se logró incursionar en el mercado nacional, existía la necesidad de aumentar los volúmenes de compra de dichos clientes, además de expandirlo y para ello se requería el desarrollo de al menos una nueva presentación de fruta que lograra asegurarle mercado a los grandes volúmenes de producción venideros.

3.3.2 Creación del nuevo producto fruta en mota

3.3.2.1 Estudio del mercado

Mientras se evaluaban las cantidades de consumo de guanábana en una de las cadenas de grandes superficies (CARULLA-VIVERO) y en los intentos de negociación con un gran consumidor como MEALS DE COLOMBIA y PASSICOL (Filial de Alpina), se pudo determinar un volumen aproximado de compra en una presentación de cero desperdicios, mayor conservación y sin alteraciones fisicoquímicas de la fruta.

Esta investigación exploratoria mostró como resultado que Almacenes Carulla – Vivero requerían unas 15 toneladas al mes, Meals de Colombia y Passicol (filial de Alpina) quienes procesan este producto para elaborar alimentos como yogurt, jugo, mermelada, etc., mostró requerimientos mensuales iniciales de 10 toneladas, con gran probabilidad de aumentarlos en poco tiempo (6 meses).

Al analizar el segmento de las frutas de las grandes superficies o almacenes de cadena, se encontró un espacio cautivo y sin explotar, que se convertía en una gran oportunidad para la empresa y el nuevo producto : GUANABANA EN MOTA.

Fue necesario entonces emprender una nueva etapa de investigación y desarrollo del nuevo producto, que garantizara calidad, higiene, buena presentación y mayor durabilidad.

En esta etapa de desarrollo, se acudió a algunas empresas del sector alimenticio, con experiencia en conservación para buscar una posible maquila, donde surgió una posible presentación tipo conserva en envase de vidrio. Esta muestra fue sometida a pruebas con el fin de evaluar posibles alteraciones en su sabor, color, olor y grado de conservación.

Dado que los resultados fueron satisfactorios, se realizó un análisis Costo-Beneficio, donde se concluyó que además de generar altos costos para la empresa, una maquila no garantizaba un buen control de proceso ni calidad del producto.

Debido a esto, la empresa decidió intentar desarrollar otras pruebas, para lo cual contrató los servicios de una microbióloga, obteniendo un excelente resultado.

Este análisis llevo a la empresa a tramitar algunos registros exigidas en el sector alimenticio que tales como el Registro sanitario expedido por el INVIMA, código de barras y buenas prácticas de manufactura, además de los requerimientos implícitos en cuanto a la planta de producción, el proceso productivo, la calidad del producto, el almacenamiento, la conservación, el empaque y su distribución. Estas exigencias debieron ser tenidas en cuenta durante el diseño, construcción y montaje de la planta procesadora de fruta desmotada.

3.3.2.2 Creación de la imagen de la fruta en mota

Para la creación de la imagen del nuevo producto, fruta en mota, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos del empaque:

1. Tipo de Bolsa: después de haber buscado varios tipos de bolsa en diferentes empresas de plásticos y haber consultado con expertos se llegó a la conclusión, que la bolsa tipo cierre fácil (Soy Pack) era la mejor, debido a su practicidad por ser resellable, además de permitir una mejor conservación del mismo. Este tipo de bolsa tiene base lo que facilita su ubicación durante el almacenamiento, transporte y exhibición.

2. Tamaño de la Bolsa: Basados en los últimos estudios de mercados realizados sobre el número de personas que conforman los hogares colombianos, reflejando como resultado un promedio de 4 personas por familia, se eligió una bolsa con capacidad de contenido equivalente a 454 grs..(16 Oz o 1 Lb. Americana), y bajo las siguientes dimensiones: 21 cm. de largo por 10 cm. de ancho.

3. Nombre del Producto: para escoger el nombre del producto y el diseño de la presentación del empaque se contrató a la misma empresa de publicidad que se encargó de la imagen corporativa de la comercializadora. La empresa M & P sugirió varios nombres entre los cuales se destacaron: Frugalia, Frutos del Edén, Fruden, Tropicfruits, Frupasa, los cuales se habían tenido en cuenta también como posibles nombres corporativos y además nombres como: Guana y Frupas, pero ninguno de estos nombres convenció a las directivos de FRUEXCOL LTDA y por ello estos se encargaron también de pensar en otras opciones para el nombre.

Después de analizar varios nombres se escogió TURUMBA (Volver a lo natural)por ser un nombre sonoro, original, llamativo y fácil de recordar para los clientes.

En la figura 12 podemos observar la imagen frontal del empaque donde se muestra su diseño final con sus características: el tipo de letra, su tamaño dentro del empaque y sus colores naranja, blanco y verde muy vistosos para atraer la atención de los clientes.

4. Presentación de la Guanábana en el empaque: Fue importante destacar en la bolsa la imagen real de las Guanábanas y dejar un espacio en el centro libre transparente para que los clientes puedan observar el producto (los copos de Guanábana) en el interior del empaque (Ver figura 12), para que así se den cuenta de la calidad del copo, su textura, su forma y color blanco que lo diferenciarán de las demás pulpas que se comercializan en la actualidad, las cuales por ser obtenidas de un proceso mecánico donde se parte la pepa, son de color amarillento con puntos negros de la pepa que se ha pulverizado. El producto desmotado manualmente permite que la pulpa mantenga la forma, textura y color del copo lo que atraerá la atención del cliente y hará que los clientes lo prefieran. En la parte superior del empaque se ubicó el nombre del producto, como se observa en la figura 12 que es la imagen frontal del empaque, destacando que su contenido es de pura fruta.

5. Imagen Frontal del empaque: Se destacaron en esta cara los siguientes aspectos (Ver figura 12):

- Nombre del producto
- Imagen de la guanábana
- Especificación del contenido “Guanábana fruta entera sin semilla” 100 % natural
- Contenido en gramos
- Sistema de conservación

6. Imagen posterior del empaque: En la parte posterior de la bolsa (ver figura 13) se aprecia:

- Nombre del producto
- Código de barras
- El nombre y el logotipo de la empresa,
 - Ubicación, dirección, teléfono
- Registro sanitario de INVIMA

- Eslogan: “Confiamos sólo en Dios”
- Información nutricional resumida y sus ingredientes
- Imagen de la fruta
- Especificación pulpa entera sin semilla.
- Sistema de conservación

7. La tabla nutricional: La tabla nutricional para este producto se obtuvo de un análisis microbiológico realizado por la Microbióloga con énfasis en Alimentos Angélica Rubiano y la empresa SIAMA encargada de asegurar que la tabla cumpla con las normas de alimentos. Debido al tamaño de esta no fue posible incluirla completa en el empaque y fue necesario resumirla. En la tabla 6 la podemos observar en su totalidad.

8. Registro INVIMA: el registro sanitario se tramitó con la asesoría de la Microbióloga experta en este proceso, en el cual fue necesario cumplir con la siguiente información y documentación:

- Registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Fotocopia de la cedula del representante legal
- Consignación por valor de \$2.236.211.00 a nombre del INVIMA
- Diseño de la imagen del producto.

Con estos documentos e información el producto Turumba quedó registrado bajo el registro sanitario Colombia INVIMA RSAJ1218307.

Figura 11. Imagen frontal del empaque de Turumba.



Figura 12. Imagen posterior del empaque de Turumba.



Tabla 6. Tabla nutricional de la guanábana en mota.

DATOS NUTRICIONALES			
Porción por empaque	100 g		
Cantidad por porción			
Calorías	36	Calorías de la grasa	3
% Valor Diario *			
Grasa Total	0 g		1 %
Grasa Saturada	- g		-
Colesterol	- g		-
Sodio	- g		-
Carbohidratos totales	7 g		2 %
Fibra dietética	- g		-
Fibra cruda	1 g		
Azucares	- g		-
Proteínas	1 g		2 %
Minerales	2 g		
Contenido de humedad	89 g		
Calcio	-	Vitamina D3	-
Vitamina A	-	Hierro	-
* Los porcentajes de valores diarios están basados en 2000 calorías de dieta. Su valor puede ser mayor o menor dependiendo de sus necesidades personales			

3.4 AUMENTO DE LA OFERTA DE FRUTA DE LA EMPRESA

Para cumplir este objetivo fue necesario buscar entre los cultivadores de la región proveedores de guanábana para la empresa.

3.4.1 Búsqueda de proveedores

La comercializadora viendo la necesidad de aumentar sus volúmenes de fruta, para cubrir la gran demanda existente y en aumento y evitar que los demás comercializadores redujeran el precio de la fruta en el mercado, debido a las ofertas que hacen a los productores, y conociendo la gran calidad de la fruta que produce La Hacienda El Rubí y los demás productores de Lebrija, decidió reunir a los productores de Guanábana de la región con el fin de proponerles crear el gremio de la Guanábana en Santander, lo que los haría más fuertes a nivel Regional y Nacional; aunque la idea, que surgió del análisis situacional realizado, no tuvo acogida entre los productores de Lebrija y no se pudo hacer realidad, sí se logró que algunos productores decidieran venderle sus producciones a la comercializadora, debido al beneficio que obtienen, ya que se les ofreció un precio de compra mayor que el ofrecido por las demás comercializadoras.

Debido a que la comercializadora compra las producciones a los agricultores de la región a buen precio permite mantener el precio de la fruta en un buen nivel (tipo Premium price) y conseguir mayores volúmenes de fruta fresca para cubrir la demanda del mercado, de la cual el 80% es de la producción de hacienda el Rubí y el 20 % restante, se cubre con la producción de los demás proveedores.

4. MEJORAS REALIZADAS DURANTE LOS AÑOS 2.005 - 2.007

Para el logro de los objetivos corporativos trazados en este periodo, además del desarrollo del nuevo producto, fue necesario desarrollar las mejoras planteadas al inicio de este proyecto, con el fin de adecuar, fortalecer y preparar la empresa para responder a la expansión del mercado nacional.

4.1 MEJORAS ORGANIZACIONALES

4.1.1 Implementación del software Agrowin. Con el fin de mejorar el control del cultivo, labores, costos y nómina, además de recopilar la información productiva de una manera mas organizada que ofreciera mas claridad a la hora de tomar decisiones, se buscó en el mercado un software que cubriera dichas necesidades, encontrando el software Agrowin 3.0, el cual es un programa r especialmente diseñado para ayudarle al administrador en la gestión, planeación y seguimiento de fincas agropecuarias.

Los módulos de Agrowin 3.0 incluyen el manejo y seguimiento completo para el cultivo en el siguiente nivel de detalle:

- Ingresos, gastos y costos.
- Contabilidad
- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Activos, maquinaria y equipo.
- Bodegas y control de productos e insumos.
- Presupuestos
- Planillas de labores de mano de obra, maquinaria e insumos.
- Manejo de lotes

- Informes y gráficos
- Informes Financieros
- Informes de labores
- Informes de producción y ventas
- Cálculo de indicadores
- Consulta por mapas

4.1.2 Consecución de oficina. Con el interés de continuar el proceso de organización administrativa, se adecuó una oficina donde se centralizaron las operaciones comerciales y financieras de la empresa, la cual inicialmente se ubicó en la Calle 105 no.26-18 Provenza. La ubicación de esta oficina se rigió a la disponibilidad que tenía la empresa. Actualmente, se encuentra ubicada en la Cra. 33No.49'35 Oficina 204N C.C.C.II Etapa.

4.1.3 Bodega de distribución. Teniendo en cuenta el proceso logístico de compra, embalaje y distribución de fruta, se decidió adquirir una bodega en la Central de abastos de Bucaramanga, pues en este lugar se facilitaba tanto la recepción de la fruta comprada a terceros, como su despacho.

Habiendo cerrado la negociación en este lugar, se le adjudica a la empresa el ESPACIO 18 SECTOR CLASIFICADORES.

4.2 MEJORAS DE PRODUCCION

4.2.1 Cultivo

4.2.1.1 Implementación del sistema de riego. La implementación del sistema de riego surgió como una necesidad detectada durante el análisis DOFA y se buscó su rápida realización debido a que con ello se lograría mejorar la productividad de los árboles y la calidad de las frutas.

El sistema de riego implementado funciona por gravedad e irriga por goteo autocompensado cada árbol. En su desarrollo se realizaron las siguientes etapas:

- 1. Diseño del sistema:** en esta etapa se realizó el análisis topográfico de la finca y se contrató una empresa especializada para diseñar el tanque de almacenamiento, el sistema de bombeo y las redes hidráulicas de distribución.
- 2. Construcción del tanque:** Este tanque de almacenamiento de agua (ver foto 2) se construyó con el fin de suministrar por gravedad el fluido al sistema y además mantener reservas de fluido.

Foto 2. Tanque de almacenamiento



- 3. Construcción de las redes hidráulicas:** se instalaron las tuberías PVC (ver foto 3) y mangueras de distribución para cada árbol según el diseño (ver foto 4).

Foto 3. Tuberías de PVC



Foto 4. Mangueras de distribución para cada árbol.



4. Montaje de los sistemas Hidráulicos (bombas, manómetros, etc.): Se realizó el montaje del sistema de bombeo y de los medidores de presión en los diferentes puntos diseñados en toda la finca (ver foto 5).

Foto 5. Sistemas hidráulicos.



- 5. Montaje de los sistemas de control eléctrico:** Debido a que el sistema es automático, se instaló un sistema paralelo eléctrico con el fin de controlar las válvulas solenoides que operan el sistema (ver foto 6).

Foto 6. Sistema de control eléctrico.



- 6. Pruebas de funcionamiento y puesta en marcha:** en esta etapa final se realizaron todas las pruebas al equipo de bombeo y redes hidráulicas instaladas, con el fin de comprobar su buen funcionamiento y se procedió a dar inicio a su utilización.

4.2.1.2 Construcción de bodegas para el almacenamiento de insumos, herramientas y maquinaria

Debido a que en ese momento era una necesidad detectada, se construyeron 2 bodegas, una para el almacenamiento de los insumos agrícolas requeridos por el cultivo, como: abonos, semillas, etc., y otra para la maquinaria, equipos y herramientas utilizados en el cultivo.

4.2.1.3 Mejoramiento del sistema de fumigación.

Se modificó el sistema de fumigación, con el fin de evitar la carga de la máquina fumigadora sobre los hombros. Por este método, la fumigación se realiza través de un sistema de tuberías con bomba estacionaria, la cual se encuentra ubicada en puntos estratégicos de los lotes, y a partir de allí uno o varios trabajadores conectan y extienden las mangueras y realizan la labor. Este sistema ahorra esfuerzo físico y por ende tiempo y costos para la empresa.

4.2.1.4 Diseño de planillas de control productivo e inventarios

Para llevar un control de los insumos que se agregan a los árboles de cada cultivo, de las fumigaciones realizadas, del riego de los árboles, de los inventarios, entre otras actividades; se diseñaron planillas de control, con el fin de realizar un seguimiento a los cultivos, mejorar los procesos y aumentar la productividad.

4.2.1.5 Ampliación del cultivo

Con el fin de aumentar la producción de la empresa se incrementó el número de árboles sembrados. Para ello fue necesario comprar otra finca y cultivarla con 3500 árboles más.

4.2.2 Diseño y construcción de la planta procesadora

Teniendo clara la viabilidad de comercializar la fruta en mota, y definido el producto, y evaluar los altos costos de contratar dicho proceso y la baja confiabilidad de control del mismo, se consideró la posibilidad invertir en el montaje de una planta propia para la elaboración de este producto. Para realizar el diseño y construcción dicha planta, se decidió buscar asesoría y asistencia técnica de personal especializado, para implementar sistemas de aseguramiento de calidad e inocuidad y buenas prácticas de manufactura, como las mencionadas en la propuesta que presentó a la empresa la Microbióloga Angélica María Rubiano Avellaneda, quien fue la persona seleccionada para realizar esta labor. Esta propuesta se puede observar en el anexo E.

Teniendo en cuenta todos los aspectos que especificó la Microbióloga en su propuesta, se procedió a realizar el diseño, construcción y montaje de la planta para el procesamiento de la fruta en mota, realizando las siguientes etapas:

1. Ubicación de la planta

Para esto se evaluaron dos alternativas:

a. La primera consistía en adquirir un lote en la zona industrial de Chimitá, con el fin de tener cercanía a la bodega de la empresa (Central de Abastos). Esta alternativa permitía reducir los costos de transporte del producto hacia la bodega de Comercialización, pero se incurriría altos costos de alquiler o compra de la propiedad y transporte de la fruta La Hacienda El Rubí hasta la planta.

b. La segunda opción planteó construir la planta en un lote de terreno dentro de la Hacienda El Rubí, con lo que se evitaría incurrir en los costos de compra del

lote y de transporte de la fruta fresca hasta la planta para procesarla. Además esto brindaba valorización de activos para la empresa, lo que inclinó la toma de decisión hacia esta alternativa.

2. Diseño de la planta

Después de haber elegido el lugar de ubicación de la planta, se procedió a diseñar el proceso de producción con cada una de sus etapas, los equipos y demás elementos necesarios con sus dimensiones aproximadas, luego se escogió el tipo de distribución para la planta. Después de analizar el proceso se decidió organizar la planta con una distribución por producto, con las siguientes áreas y centros de trabajo especializados: Área de recepción de la fruta fresca, Centro de descascarado, Centro de despepado, área de acopio de la mota, centro de empaclado, centro de sellado, área de almacenamiento temporal del producto terminado y por ultimo centro de conservación (cuarto frío). Como resultado de tener en cuenta todos estos aspectos se obtuvo el diseño para la distribución de la planta y sus dimensiones aproximadas.

3. Diseño arquitectónico y civil de la planta física

Este diseño fue realizado por el arquitecto VICTOR AMAYA teniendo en cuenta la distribución de planta realizada.

4. Construcción de la planta física

La construcción tuvo un costo aproximado de \$ 139.000.000 y una duración de 4 meses. La planta física y el espacio para ubicar el cuarto frío se observan en las fotos 7, 8 y 9.

Foto 7. Construcción de la planta de desmotado.



Foto 8. Exteriores de la planta – área administrativa.



Foto 9. Construcción de la sección de baños y el cuarto frío.



5. Cotización, selección y adquisición de los equipos y demás elementos del proceso productivo.

En esta etapa se buscaron las empresas que producen los planchones y mesas de acero inoxidable necesarias para realizar el despulpado manual y además los equipos (selladora, hidrolavadora, mezcladora y codificadora). Las mesas de acero inoxidable se cotizaron en varias empresas y finalmente se compró la materia prima y se contrató un ornamentador especializado para que las elaborara. El costo total fue de los \$8.000.000, para cumplir con las especificaciones técnicas. Los costos de los demás equipos se especificaron en la tabla 7.

6. Cotización y selección del cuarto frío para almacenar la materia prima, el producto en proceso y el producto terminado.

La cotización del cuarto frío se realizó en algunas empresas de: Medellín (Sutrak Ltda.), Bogotá (William Rocha) y en la empresa FRIOCOL de Bucaramanga, se analizaron sus propuestas y se eligió SUTRAK LTDA por: el costo, la calidad de los equipos, su prestigio, su servicio de mantenimiento y su mejor atención. Para las necesidades de la planta se seleccionó un cuarto frío con las siguientes especificaciones:

Temperatura de refrigeración o conservación: 4° C

Capacidad de Almacenamiento: 20 Toneladas

Costo Total: \$30.000.000

Garantía: 1 año más soporte de mantenimiento

En el anexo F se muestra la cotización enviada por la empresa Sutrak Ltda. de Medellín.

7. Montaje de la Planta.

Ya habiendo adquirido todos los equipos, se culminó en Noviembre de 2007 la construcción de la planta física de desmote con sus áreas administrativas, bodegas y zona de baños y vestieres.

8. Montaje del cuarto frío.

Por último, se procedió a instalar el cuarto frío por parte de SUTRAK LTDA (Ver foto 10).

Foto 10. Montaje del Cuarto Frío



9. Selección del personal entre las cuales están: la administradora, la secretaria y las operarias.

En esta etapa, se procedió a revisar las hojas de vida de algunas mujeres cabeza de familia de la región, se realizaron entrevistas y se escogió el personal de la planta de desmote; personal que debió someterse a chequeos médicos exigidos por el INVIMA, para poder ser contratadas definitivamente. Además, se realizó otro proceso de selección, para escoger como administradora de la planta, a la Señora Sonia Vega Gallo, quien tiene un perfil que se ajusta perfectamente a este cargo.

10. Puesta en marcha de la planta.

Finalmente, en Diciembre 27 de 2007 inició el funcionamiento de la planta (Ver foto 11).

Foto 11. Puesta en marcha de la planta



4.3 MEJORAS FINANCIERAS

4.3.1 Adquisición del modulo contable de Agrowin

Como la empresa ya contaba con el software Agrowin 3.0 para el control de la producción, pero requería mantener información actualizada de los costos para poder llevar el control financiero de la empresa (pago de nomina, control de los créditos con los bancos, etc.) y realizar los presupuestos para los próximos años, se adquirió el modulo contable como herramienta para realizar todas estas actividades.

4.3.2 Búsqueda y adquisición de créditos blandos

Para llevar a cabo todos los proyectos de inversión que la empresa requería, fue necesario buscar créditos blandos que el gobierno ofrece a las empresas del sector agropecuario, a través de instituciones como FINAGRO por intermedio de los bancos. De esta forma la empresa pudo realizar las inversiones que se muestran en la tabla 8 para hacer realidad las mejoras, algunas de estas inversiones se hicieron con capital propio y otras con apoyo de FINAGRO cuando su monto era elevado.

Tabla 8. Inversiones, costos y origen de recursos.

AÑO	MONTO	ORIGEN DE RECURSOS
2005		
Preparación de terreno y siembra de 3500 nuevos árboles de guanábana	\$130.000.000,00	100% CREDITO FINAGRO BANCAFE
Adquisición de Software Agrowin 3,0	\$ 2.800.000,00	100% CAPITAL PROPIO
Compra de equipo de oficina (Computador, Fax, Telefono	\$ 4.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
2006		
Diseño e instalaion del Sistema de Riego y fumigación	\$ 100.000.000,00	60% CREDITO FINAGRO BANCOLOMBIA 40% CAPITAL PROPIO
2007		
Adquisición de Bodega en Centroabastos	\$ 50.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
Adecuación de oficina, 2 computadores,escritorios	\$ 8.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
Diseño de imagen corporativa y desarrollo	\$ 6.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
Construcción de planta procesadora y Montaje de cuarto frío	\$ 250.000.000,00	65% CREDITO FINAGRO BANCOLOMBIA 35% CAPITAL PROPIO
TOTAL INVERSIONES	\$ 420.806.018,00	

4.4 MEJORAS DE RECURSO HUMANO

4.4.1 Generación de empleo

4.4.1.1 Selección de personal administrativo

SECRETARIA PARA EL MANEJO DE AGROWIN

Al implementar el software Agrowin,3.0, surgió la necesidad de contratar una secretaria que se encargara de mantener actualizado el software tanto con la información de las labores productivas, como con la información contable de los cultivos. Por ello se procedió a realizar un proceso de búsqueda y selección de una persona para ocupar este cargo.

Inicialmente se acudió al SENA para pedir personal femenino preparado como auxiliar contable con CAP del SENA, como respuesta a esta solicitud se recibieron las hojas de vida de las siguientes personas:

- Azzenarly Beltrán Almeida
- Jazmín Merchán Sierra
- Lucí Fabiola Parada Ibarra
- Janeth Buenahora Espitia
- Gloria Inés Hernández Picon
- Sandra Rocío Herrera Monsalve
- Gloria Inés López Mendoza
- Dora Ligia Ortiz Manrique
- Carmen Lizeth Sereno Hernández
- Maria Angélica Vega Jiménez
- Viviana Vargas Mondragón

Luego se estudiaron las hojas de vida para determinar cuales aspirantes cumplían mejor con las especificaciones del cargo. Se realizó una preselección, teniendo en cuenta los estudios realizados, años de experiencia y tipo de experiencia. Luego

se confirmaron las referencias tanto laborales como personales y se procedió a citar a entrevista a todas las aspirantes.

Para el desarrollo de las entrevistas se diseñaron y elaboraron los formatos que se observan en el anexo G. El primer formato incluyó las preguntas realizadas durante la entrevista que permitirían evaluar aspectos como: personalidad, núcleo familiar, estabilidad. El segundo formato incluye la prueba de conocimientos, aptitudes y actitudes, entre las que se encuentran: conocimientos contables y de costos, aptitud positiva, atención a clientes y rápida solución de problemas.

Después de realizadas las entrevistas se procedió a evaluar a cada una de las aspirantes. De este proceso se eligió la Señorita Viviana Vargas Mondragón.

Habiendo terminado el proceso de selección se procedió a realizar la capacitación. Este proceso de capacitación fue realizado por Janeth Lucía Rodríguez Sáenz, quien se encargó de orientar a la nueva secretaria en el manejo contable de la empresa, en el manejo del software, en la realización de transacciones bancarias, etc.

ADMINISTRADORA DE LA PLANTA PROCESADORA

También fue necesario realizar el proceso de selección de la persona que se encargaría de administrar la planta de procesamiento de la guanábana en mota. De este proceso se escogió, como ya se mencionó, a la señora Sonia Vega Gallo por su perfil, conocimientos y experiencia laboral que se ajustan perfectamente a este cargo, ya que posee título de Administradora Agropecuaria, conoce todas las normas ambientales, de higiene y sanidad que se deben implementar en la planta y además cuenta con una amplia experiencia de 8 años trabajando con empresas de Alimentos como Mac Pollo S.A.

4.4.1.2 Selección de personal operativo

OPERARIAS DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO

Para la producción de la fruta en mota (Turumba), se contrataron 10 operarias, madres cabeza de familia de la región, que cumplieron con todos los requisitos impuestos por la empresa y por el INVIMA.

OPERARIOS DE LOS CULTIVOS

Debido a que los cultivos han seguido su proceso de crecimiento fue necesario contratar otros 5 empleados para realizar las labores requeridas por cada uno de los lotes de árboles nuevos que se han sembrado. Para seleccionar estas personas, junto con el administrador del cultivo, se evaluaron los conocimientos y experiencia que estas personas tenían en el cultivo, su actitud y aptitud y se seleccionaron los que más se ajustaban para este cargo.

4.4.1.3 Seguridad social

La empresa se ha preocupado por ofrecer a todos sus empleados cubrimiento en seguridad social, riesgos profesionales, caja de compensación y pensión. Todo esto con el fin de protegerlos de cualquier eventualidad (enfermedad o accidente), ya que el capital humano para la empresa es lo más importante y se deben sentir protegidos, para que trabajen sin preocupaciones y realicen de forma eficiente su labor.

4.4.1.4 Estímulos a empleados

Los empleados se estimulan y motivan también, por medio de convenios comerciales que la empresa realiza con otras empresas, para facilitar la

adquisición de productos por parte de los empleados. En la actualidad se tiene un convenio con una sucursal de Suzuki, para que los trabajadores tengan acceso a la compra de motocicleta por medio de libranza y sin complicaciones.

5. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LOS AÑOS 2.008 – 2.010

5.1. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Después de haber desarrollado la planeación estratégica de la compañía, y haber transcurrido un período de estructuración y organización de la empresa, la organización ya se encuentra preparada para iniciar una etapa de desarrollo de metas y estrategias mercadológicas.

5.1.1 Fortalezas

1. La organización con que cuenta la empresa en todas sus áreas administrativas.
2. La gran capacidad de producción de la empresa que se encuentra en un período de crecimiento, lo que le permitirá generar una alta competitividad y cobertura de los mercados nacionales e internacionales.
3. El proceso productivo no genera ningún tipo de contaminación al medio ambiente, por lo que la empresa puede ser rápidamente certificada por entidades internacionales que exigen la protección de este.
4. El proceso productivo se realiza aplicando buenas practicas de manufactura, lo que permite que los productos sean muy bien aceptados en los mercados nacionales e internacionales por cumplir con las normas fitosanitarias, de higiene, etc.

5.1.2 Debilidades

1. No se cuenta en la actualidad con manuales de procedimientos y manuales de funciones administrativos.
2. El personal directivo de la empresa no tiene los conocimientos ni la experiencia requerida para manejar negocios internacionales.
3. Se tiene poca experiencia en el manejo de puntos de venta a nivel nacional, promoción y publicidad de los productos.
4. No se cuenta con proyecciones financieras adecuadas por lo cual la empresa se podría ver obligada a pedir prestado dinero a los bancos privados a unas tasas de interés muy altas, lo que afectaría sus finanzas.

5.1.3 Oportunidades

1. La preferencia que existe en los mercados nacionales e internacionales hacia los productos naturales.
2. La reducción de impuestos aduaneros que ofrece el gobierno para exportaciones a las empresas comercializadoras internacionales.
3. Los incentivos que ofrece el gobierno en importaciones para acceder a nueva tecnología.

5.1.4 Amenazas

1. La falta de conocimiento de la guanábana en algunos países puede dificultar la incursión de los productos en los mercados de estos países.
2. Los cambios bruscos de las monedas de negociación internacional (Ej: El Dólar) pueden impactar críticamente las finanzas de la empresa.

3. La restricción para exportar en la actualidad la fruta hacia algunos países donde exigen volúmenes mínimos y constantes.
4. Reducción de la liquidez de la empresa por el aumento de los costos productivos y financieros, debido al nuevo producto y a las inversiones económicas, que se realizaron en los años anteriores.

5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE LA GUANÁBANA Y SUS PRODUCTOS DERIVADOS

El análisis de la situación competitiva del mercado de la guanábana y sus productos derivados se hace teniendo en cuenta los dos niveles de mercado que maneja la empresa actualmente local y nacional, sin dejar de contemplar el mercado internacional al cual incursionará en pocos años.

5.2.1 Análisis del mercado de la Guanabana en fresco

a. Mercado Local

Oferta

Según la experiencia obtenida en los dos años transcurridos (2005-2007), se obtuvo como resultado que el 100% de la fruta producida en Lebrija se comercializa a nivel local, en las plazas de mercado y Centroabastos. Esta producción se aproxima a 5 Ton-mes. En paralelo a esto, se encuentra la producción de la empresa, la cual para el año 2008, tiene como estimado de producción, un promedio mensual de 24 Ton-mes, de los cuales estima distribuir un 25% para el mercado local.

Demanda

La demanda de guanábana nivel local se encuentra en un rango de 8 a 10 Ton-mes. Esta demanda esta subdividida entre las plazas de mercado, Centroabastos,

los cuales consumen entre 5 y 7 ton-mes, grandes almacenes locales, como Mercadefam y, La canasta los cuales compran entre 2 y 3 ton-mes. Estos últimos, son prioridad para la empresa, ya que a través de ellos la empresa obtiene más beneficios en el precio, además de ser un mercado en el que los productores de Lebrija nunca han estado interesados, debido a la formalidad tributaria y comercial que dichos almacenes exigen.

Competencia

Existe un fenómeno, con el manejo de precio de los productores de Lebrija, los cuales por temor a la competencia bajan fuertemente sus precios cuando tienen altos picos en la producción. Para controlar un poco esta situación, la empresa ha logrado realizar convenios con algunos agricultores de dicha región, comprándoles su fruta a buen precio todo el año, dar equilibrio al mismo, cubrir la demanda de sus clientes y proyectarse a una monopolización del mercado local.

Sin embargo, cabe resaltar que la guanábana producida por la empresa, se sigue diferenciando con la de Lebrija, por su excelente calidad, que se nota en especial en su sabor, cremosidad y presentación tanto externa como interna; siendo este es el resultado del trabajo arduo de muchos años y la dedicación permanente en el manejo del cultivo.

b. Mercado Nacional

Oferta

La oferta de guanábana a nivel nacional está conformada por algunos agricultores del valle del cauca, que aunque no tienen cultivos muy extensos, sus producciones se consolidan a través de una empresa comercializadora (Delivalle). Estos agricultores, ofrecen su fruta en las principales ciudades del país a empresas procesadoras de fruta y algunos de los almacenes de las grandes superficies como los son almacenes Éxito S.A.

Fruexcol Ltda., incursionó en el mercado nacional de la fruta durante el año 2006, ofreciendo su producto en fresco a algunas empresas comercializadora mayoristas de Bogotá, grandes superficies como Carulla -Vivero y algunos clientes de otras ciudades como Medellín.. Actualmente, la empresa cuenta con una capacidad para ofertar de fruta en fresco a nivel nacional de 5 a 7 Ton-mes, teniendo en cuenta que la otra parte de la producción se destinara a su nuevo producto TURUMBA.

Demanda

La demanda nacional de la guanábana es muy amplia y por ello la empresa tiene grandes posibilidades de vender sus grandes producciones futuras de fruta a nivel nacional. Dentro de este mercado se encuentran las grandes superficies como Éxito S.A., Carrefour, SAO y los almacenes mayoristas

Competencia

Aunque la empresa no ha afrontado una competencia directa a nivel nacional, tiene conocimiento acerca de sus competidores más fuertes en el Valle del Cauca, debido a su antigüedad y oferta disponible; y, además de ellos, se ha venido detectando la existencia de ciertos comerciantes informales que intervienen este tipo de negociaciones, para impedir que los productores distribuyan directamente la guanábana a estos clientes potenciales.

c. Mercado internacional

Oferta

A nivel internacional entre los países que más producen guanábana están:

- A nivel suramericano: Ecuador, Brasil y Colombia.

Demanda

La exportación de un producto agrícola fresco de un país a otro esta limitada por las plagas y enfermedades que con este se puedan introducir al país importador. Si el país exportador tiene plagas o enfermedades atacando un producto, y este producto al ser exportado puede llevarlas a otro país donde estas no existen, entonces estará prohibida la importación de este producto por parte del país importador. Si el país exportador tiene manera de garantizar que estas plagas o enfermedades no llegarán al país importador entonces podrá de común acuerdo diseñar u protocolo de trabajo que así lo garantice.

No obstante, por ser la guanábana una fruta tropical, de agradable sabor y con propiedades alimenticias benéficas, algunos países como España se encuentran interesados en importarla en fresco para usos medicinales.

En otros países como Estados Unidos, ha existido una demanda atractivo que se refleja en el suministro de guanábana por parte de México, quien ha abastecido un promedio de 32 000 TM (toneladas métricas) por año. Existe gran demanda también en los países centroamericanos

Competencia

Los países de Suramérica con los que se debe competir a nivel internacional son: Venezuela, México, Brasil y Ecuador.

5.2.2 Análisis del mercado de los productos derivados de la guanábana y otras frutas

Los productos exóticos colombianos se encuentran dentro de las nuevas preferencias por productos novedosos, convenientes, inocuos y con altas calidades nutricionales, el desempeño de los frutales promisorios ha sido lento, difícil y muy fluctuante, con bajos volúmenes y poca continuidad, insuficiente para posicionar el país y lograr el desarrollo de una verdadera diversificación

exportadora del sector frutícola. La alta dispersión de la producción exportable, revela la falta de núcleos productivos regionales que permitan el desarrollo de economías de escala y el aprovechamiento de externalidades.

La agroindustria hortifrutícola colombiana, es un sector industrial pequeño, aunque relativamente dinámico, que en términos de valor representó en el 2000 el 0.5% de la producción bruta generada por el total de la industria manufacturera del país y el 2.0% de la producción bruta de la industria de alimentos. La producción bruta de la industria de procesados hortifrutícolas mostró un crecimiento (1993-2000) en términos reales de 10.0% jalonado por un crecimiento del valor agregado de 12.4% y de 11.0% en el consumo intermedio.

La demanda de frutas y hortalizas frescas como materia prima para la industria colombiana alcanzó el 2.1% de la producción hortifrutícola del 2000, con un descenso significativo durante toda la década del noventa. Aunque la demanda industrial de productos hortifrutícolas frescos muestra un crecimiento negativo de 4.4% (1993-2000), la utilización de bienes hortifrutícolas procesados como materia prima industrial registra un crecimiento dinámico que alcanzó el 29% durante el mismo período.

En términos reales la demanda industrial de materia prima hortifrutícola (frescos y procesados) alcanzó un valor de \$100.8 mil millones (pesos constantes de 2000) en 1993, logrando una cifra de \$172.7 miles de millones en 1998, con una importante caída en el 2000, cuando se registró un valor de \$125 mil millones, sin embargo se observó un crecimiento promedio anual de 6.0% entre 1993-2000.

a. Mercado Local

Oferta

La oferta de productos derivados de la guanábana a nivel local está limitada a la guanábana despulpada que se encuentra en las plazas de mercado, la cual es el

resultado de la fruta maltratada en la etapa de recolección o en el maltrato durante el transporte y las pulpas pasteurizadas encontradas en los almacenes de cadena.

Demanda

La demanda es amplia y está conformada por los hogares de la ciudad que adquieren estos productos en los supermercados, plazas de mercado y superetes.

Competencia

La empresa hasta ahora está incursionando en la competencia de este tipo de productos, con su producto TURUMBA, y aunque este sobresale al compararlo con los productos de otras empresas, se espera que inicialmente la competencia sea algo fuerte, mientras la empresa da a conocer su nombre y se posiciona por la calidad de sus productos. Para los próximos productos derivados de la fruta que la empresa elabore, diferentes a la pulpa de fruta, se espera que la competencia sea muy fuerte, ya que se entrará a competir con productos de empresas con gran trayectoria y calidad como: Meals de Colombia y Alpina.

b. Mercado Nacional

Oferta

La oferta de productos derivados de la guanábana, a nivel nacional es más amplia ya que existe una competencia directa llamada DELIVALLE, la cual genera el mismo producto . Además es mayor el número de empresas procesadoras de frutas que ofrecen las pulpas pasteurizadas.

Demanda

La demanda nacional de los productos derivados de frutas como la guanábana esta concentrada en los almacenes de cadena y/o grandes superficies, además de grandes consumidores como los son Passicol (Filial de Alpina), Meals de Colombia, superetes y distribuidores TAT, entre otras. La demanda a nivel nacional está conformada por los hogares y personas que desean consumir los productos

derivados de la guanábana y de otras frutas, que adquieren estos productos a través de estos canales.

Competencia

Como se expuso anteriormente, una de las fortalezas de TURUMBA, es haber creado un espacio propio entre los segmentos tradicionales del mercado. Aunque la empresa está iniciando su incursión en el mercado nacional con su producto Guanábana en mota, se espera que inicialmente el proceso de aceptación sea un poco lento, mientras los consumidores conocen y prueban el producto, para lo cual se planean estrategias de impulso y mercadeo que permitan dar a conocer sus ventajas diferenciales al consumidor final. Además se quiere en el corto plazo entrar a competir en el mercado nacional con otras frutas, tales como tomate de árbol, melón, curuba mora, etc., aprovechando la brecha generada por Turumba Guanábana.

Mercado internacional

A nivel internacional el mercado para Turumba posee muchas ventajas, debido a su presentación y naturalidad, ya que la tendencia de los países industrializados, es la adquisición de productos naturales, sin químicos, además de la permanente atracción extranjera por las frutas tropicales y exóticas latinas.

5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.3.1 Objetivo general

1. Alcanzar un crecimiento de la empresa de un 30% medido por la variación de capital con respecto al año anterior, durante el período de tiempo comprendido entre los años 2.008 y 2.010, por medio de la implementación de planes estratégicos, que permitan posicionarla en el mercado nacional e iniciar su incursión en los mercados internacionales.

Para evaluar el logro de los objetivos se utilizarán indicadores de gestión. Para el objetivo general el indicador será el siguiente.

$$\% \text{ CRECIMIENTO} = \frac{\text{Capital actual} - \text{Capital anterior}}{\text{Capital anterior}} \times 100$$

5.3.2 Objetivos específicos

Estos objetivos son necesarios para asegurar el crecimiento de la empresa y se definen para el período de tiempo establecido en el objetivo general.

1. Aumentar las utilidades de la empresa, según los valores que se especifican para cada año en la tabla 9.

Tabla 9. Utilidades esperadas en el período 2.008 – 2.010

OBJETIVO	2008	2009	2010
Utilidades esperadas en millones de \$	100	200	400

Indicador: mide el porcentaje de incremento de las utilidades año tras año.

$$\text{UTILIDADES} = \frac{\text{Utilidades actuales} - \text{Utilidades anteriores}}{\text{Utilidades anteriores}} \times 100$$

En la tabla 10 se muestra la disponibilidad estimada de fruta fresca, producida y comprada durante este periodo y que servirá para plantear los objetivos de ventas.

Tabla 10. Producciones y compras de fruta fresca estimadas para el periodo 2.008 – 2.010.

PRODUCCION	2008	2009	2010
Fruta Fresca (en Toneladas)	230	300	340

COMPRAS	2008	2009	2010
Fruta Fresca (en Toneladas)	70	90	100

2. Incrementar los volúmenes de productos vendidos a nivel local.

2.1 Aumentar los volúmenes de fruta fresca vendida a nivel local (ver tabla 11).

Tabla 11. Ventas esperadas de fruta fresca a nivel local.

OBJETIVO	2008	2009	2010
Ventas esperadas de fruta fresca a nivel local (en toneladas)	30	40	50

Indicador: mide el porcentaje de incremento de las ventas de fruta fresca a nivel local.

$$\text{VENTAS FRUTA LOCAL} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$$

2.2 Aumentar los volúmenes de fruta en mota (Turumba) vendida a nivel local (ver tabla 12).

Tabla 12. Ventas esperadas de Turumba a nivel local.

OBJETIVO	2008	2009	2010
Ventas esperadas de Turumba a nivel local (en toneladas)	20	25	30

Indicador: mide el incremento en las ventas de Turumba a nivel local.

$$\text{VENTAS TURUMBA LOCAL} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$$

3. Incrementar los volúmenes de productos vendidos a nivel nacional.

3.1 Incrementar el volumen de fruta fresca vendida a nivel nacional (ver tabla 12).

Tabla 13. Ventas esperadas de fruta fresca a nivel nacional.

OBJETIVO	2008	2009	2010
Ventas esperadas de fruta fresca a nivel nacional (en toneladas)	60	70	80

Indicador: mide el incremento en las ventas de fruta fresca a nivel nacional.

$$\text{VENTAS FRUTA NACIONAL} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$$

3.2. Aumentar los volúmenes de fruta en mota (Turumba) vendida a nivel nacional (ver tabla 14).

Tabla 14. Ventas esperadas de Turumba a nivel nacional.

OBJETIVO	2008	2009	2010
Ventas esperadas de Turumba a nivel nacional (en toneladas)	190	255	280

Indicador: mide el incremento en las ventas de Turumba a nivel nacional.

$$\text{VENTAS TURUMBA NACIONAL} = \frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$$

4. Incursionar en los mercados internacionales durante el año 2.010.

5. Incrementar el número de clientes (ver tabla 15).

Tabla 15. Incremento en el número de clientes.

MERCADO	No. DE CLIENTES		
	2008	2009	2010
LOCAL	24	29	35
NACIONAL	190	250	300
INTERNACIONAL	0	0	2

Indicador: mide el incremento en el número de clientes, a nivel local, nacional e internacional.

$$\text{CLIENTES} = \frac{\text{No. de clientes actuales} - \text{No. de clientes anteriores}}{\text{No. de clientes anteriores}} \times 100 \text{ s}$$

5.4. POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL DE TURUMBA

5.4.1 Posicionamiento. Teniendo claro el mercado objetivo para TURUMBA, el cual está proyectado hacia los almacenes de grandes superficies y otros grandes consumidores, es fundamental utilizar inicialmente su ventaja diferencial como estrategia competitiva.

El mercado de las frutas se encuentra segmentado en dos partes:

1. SEGMENTO DE FRUTAS FRESCAS Y O ENTERAS
2. SEGMENTO DE PULPAS DE FRUTA PASTEURIZADAS

Tabla 16. Segmentación Tradicional del Mercado de frutas

PRODUCTO	FRUTA ENTERA	PULPA PASTEURIZADA
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	Cáscara y Semilla Genera desperdicios Rápida descomposición 100% natural	Presentación Líquida Cero desperdicios 180 días de duración 15% natural 85% Preservantes y colorantes No requiere refrigeración
COMPETENCIA EN EL MERCADO	Agricultores de todo el país	Pulpifruta (Quala) Frutasa (Casa Luker) Canoa (Canoa) Marcas propias o maquilas

TURUMBA, toma las fortalezas y debilidades de estos dos segmentos para abrir un espacio propio y posicionarse en la sección de fruver.

Tabla 17. Nueva segmentación de mercado de Frutas

PRODUCTO	FRUTA ENTERA	TURUMBA	PULPA PASTEURIZADA
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	Cáscara y Semilla Genera desperdicios Rápida descomposición 100% natural	Fruta entera sin semilla Cero desperdicios Práctica presentación 120 días de duración bajo refrigeración 100% natural	Presentación Líquida Cero desperdicios 180 días de duración 15% natural 85% Preservantes y colorantes No requiere refrigeración
COMPETENCIA EN EL MERCADO	Agricultores de todo el país	Delivalle (Cali)	Pulpifruta (Quala) Frutasa (Casa Luker) Canoa (Canoa) Marcas propias o maquilas

5.4.2. Ventaja competitiva

1. FRUTA ENTERA SIN SEMILLA: TURUMBA, es fruta 100% natural, cuya característica principal es su cremosidad, sabor, color blanco y que a través de procesos de desmote manual, la empresa garantiza que los copos de la guanábana se empaque sin ser destrozada. Además de ello no contiene químicos ni preservantes.
2. CERO DESPERDICIOS: A la fruta se le extrae completamente la cáscara, semillas y corazón, quedando lista para su consumo.
3. PRÁCTICA PRESENTACIÓN: Inicialmente se diseñó una presentación de 454 grs, que permite la preparación hasta de 12 vasos de jugo, además de su bolsa resellable que permite su consumo parcial o total. Esta presentación también se diseño pensando en las familias actuales, las cuales están conformadas en promedio por 4 personas. Sin embargo, la empresa está abierta a desarrollar presentaciones acordes a las necesidades que otro tipo de clientes tales como los institucionales, industriales, entre otros.
4. DURACIÓN: Antes de su apertura, TURUMBA tiene una duración de 120 días bajo refrigeración.
5. CAPACIDAD DE RESPUESTA: Al ser productores, la empresa cuenta con disponibilidad de fruta permanente, lo que la fortalece frente a su competencia DELIVALLE, ya que estos no son productores.

5.5 MERCADOS META

Se han identificado tres mercados objetivos que la empresa debe atender:

- El mercado de los hogares
- El mercado Institucional
- El mercado agrícola

5.5.1 Mercado de los hogares

Este mercado está conformado por los hogares o personas que pueden adquirir los productos de la empresa de forma directa y consumirlos de las siguientes formas:

- La guanábana como fruta en fresco para prepararla en casa como jugo, dulce, postre, etc.
- Los productos derivados de la guanábana y de otras frutas procesadas por la empresa, para consumo directo de los hogares, ya sea que las compren en supermercados, almacenes de cadena o tiendas de barrio.

5.5.2 Mercado institucional

Este mercado lo conforman las empresas e instituciones que compran la Guanábana en fresco para procesarla y ofrecerla a los clientes en una gran variedad de productos. Dentro de este tipo de mercado se destacan los siguientes tipos de instituciones.

- a. Los restaurantes, hoteles, clínicas, fruterías, etc., que ofrecen a sus clientes productos elaborados de forma sencilla y para consumo inmediato.
- b. Las empresas procesadoras de fruta y alimentos que fabrican gran variedad de productos procesados industrialmente y con una marca específica, para

ser consumidos durante un periodo de tiempo amplio (antes de su fecha de vencimiento).

5.5.3 Mercado agrícola

Este tipo de mercado está conformado por los cultivadores o empresas productoras de fruta que requieren de insumos agrícolas y asesoría sobre el manejo del cultivo de guanábana.

5.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Dentro de las estrategias corporativas están:

1. Realizar alianzas estratégicas.
2. Lograr la integración vertical.

5.6.1 Alianzas estratégicas. La empresa deberá realizar las siguientes alianzas estratégicas:

Alianza con agricultores: a los agricultores de la región que estén interesados en cultivar guanábana, se les ofrecerá el suministro de colinos de guanábana, asistencia técnica para su siembra y desarrollo, con el fin de que estos vendan sus producciones a la empresa, lo que le permitirá a esta contar con grandes volúmenes de fruta para ofrecer en los mercados.

Alianza con distribuidores mayoristas: como supermercados y almacenes de cadena con el fin de aprovechar sus cadenas de distribución.

Alianzas futuras con otras empresas: cuyos productos sean complementarios a la guanábana (Empresas lecheras, azucareras, etc). Con el fin de ofrecer

combos conformados por productos de la empresa combinados con productos de las otras empresas, como por ejemplo: el combo de Turumba y bolsa de leche.

5.6.2 Integración vertical. La empresa ha decidido que para seguir con su proceso de crecimiento y consolidación en el mercado, deberá llevar a cabo un proceso muy completo de integración vertical que le permitirá ser más fuerte ante las dificultades de su entorno, al no depender de otras empresas para mantener el incremento de la producción de su cultivo, de los productos procesados y de la comercialización y distribución de sus productos para llevarlos a su cliente o consumidor final. Es por esto que ha planeado realizar los proyectos que se muestran en la tabla 16, para los años 2.008 al 2.010.

Tabla 18. Proyectos de Integración vertical.

INTEGRACION VERTICAL	
2008	Ampliación de los cultivos para aumentar niveles de producción
2009	Constitucion de la comercializadora como Comercializadora Internacional Adecuación de planta para procesamiento de nuevas frutas. Creación de comercializadora para el abono orgánico, e importación y venta de otros insumos agrícolas.
2010	Montaje de agencias a nivel nacional Montaje de una planta industrial para la elaboracion de nuevos productos derivados(jugos, compotas,yogures,etc.) Creacion de empresa transportadora

Para llevar a cabo el proceso de integración vertical se deberán realizar algunas inversiones durante los años 2.008 y 2.010, como se muestra en la tabla 17.

Tabla 19. Inversiones proyectadas para los años 2.008 – 2.010

INVERSIONES PROYECTADAS PARA LOS AÑOS 2008-2010		
ANO	MONTO	RECURSOS
2008		
Compra de nuevas tierras para siembra	\$ 300.000.000,00	100% CREDITO FINAGRO BANCAFE
Preparacion de terreno para siembra	\$ 60.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
2009		
Montaje de Planta procesadora de abonos	\$ 200.000.000,00	80% CREDITO FINAGRO BANCOLOMBIA 20% CAPITAL PROPIO
Ampliacion de cuarto frio	\$ 50.000.000,00	100% CAPITAL PROPIO
2010		
Ampliacion de planta procesadora	\$ 150.000.000,00	70% CREDITO FINAGRO BANCOLOMBIA 30% CAPITAL PROPIO
Inicio montaje parque automotor (2 camiones)	\$ 250.000.000,00	20% CAPITAL PROPIO 80% FINANCIERA

5.7 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA CADA MERCADO META

5.7.1 Estrategias y programas para el mercado de los hogares

5.7.1.1 Estrategias

Para el mercado de los hogares se implementarán las siguientes estrategias:

- Penetración de mercados.
- Posicionamiento diferenciado.
- Expandir el mercado servido.
- Incursión a nuevos mercados.

PENETRACIÓN DE MERCADOS

Se buscará penetrar los mercados local y nacional con los productos de la empresa (fruta fresca y Turumba).

POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO

Las ventajas competitivas de los productos de la empresa, ya mencionadas anteriormente, lo cuales los diferencian de la competencia, serán el preámbulo para posicionarse e imponer un precio tipo Premium en el mercado.

EXPANDIR EL MERCADO SERVIDO

La empresa llevará a cabo esta estrategia extendiendo su línea de productos. Esta extensión se desarrollará de dos formas:

Verticalmente: ampliando la gama de productos derivados de la guanábana, con diferentes presentaciones y procesos.

Horizontalmente: desarrollando líneas de productos similares a las creadas inicialmente con la guanábana, pero utilizando otras frutas tropicales. Para ello se basará en un seguimiento a los fruver de los diferentes almacenes, para analizar a fondo las rotaciones más representativas de otras frutas y se realizaran las pruebas y desarrollo de nuevos productos y sus presentaciones.

INCURSION A NUEVOS MERCADOS

El mercado internacional es el mercado al que se desea llegar debido a las buenas utilidades que se pueden obtener. Inicialmente se tiene planeado incursionar a los mercados del Caribe y Centroamérica y luego se espera incursionar en los mercados de Estados Unidos y Europa. Se espera que para el año 2.010 la empresa ya haya logrado este objetivo. Para desarrollar mejor este mercado la empresa planea crear a largo plazo una empresa comercializadora internacional que se encargará de todos los aspectos de manejo de este mercado.

5.7.1.2 Programas

Los programas que se deberán realizar para cumplir cada una de las estrategias son:

- a. Distribución y Comunicación:** para penetrar los mercados local y nacional.
- b. Desarrollo de productos y precios:** para lograr un posicionamiento diferenciado.
- c. Desarrollo de productos:** para expandir el mercado servido.
- d. Programas de comunicación, distribución, exportación:** servirán para incursionar en los nuevos mercados internacionales.

A. DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN PARA PENETRAR MERCADOS

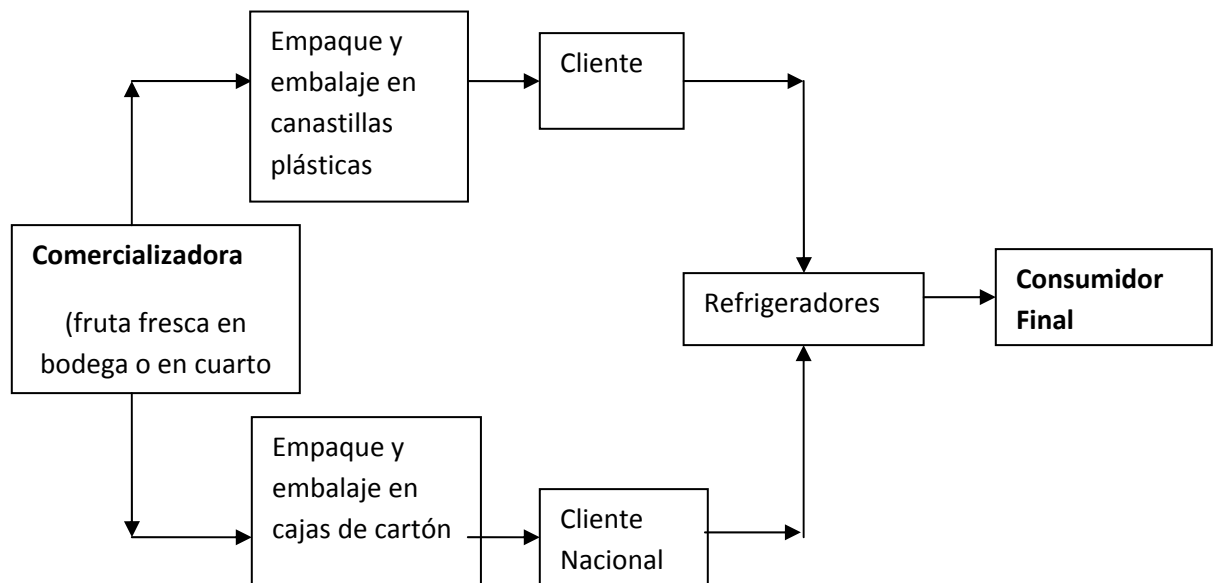
DISTRIBUCIÓN

Con el fin de penetrar en el mercado de los hogares a nivel local y nacional la empresa ha diseñado el siguiente canal de distribución, teniendo en cuenta que los productos orientados a atender este mercado son: las frutas en fresco (guanábana) y los productos derivados de estas (Turumba).

Para la fruta en fresco

La fruta en fresco se cosecha y se almacena en bodegas o en cuarto frío según su etapa de maduración y su tiempo de espera para la distribución. Luego se envuelve de forma individual en papel y se empacan en canastillas plásticas si el cliente es local y se envían al cliente que puede ser (Mercadefam, Cootracolta, Éxito, etc.). Si el cliente es nacional se empacan en cajas de cartón de 6 unidades (como se observa en la figura 10 del capítulo 4) y se envían a la ciudad de destino. Entre los clientes nacionales están: Olímpica, Carulla, Éxito, etc. Cuando la fruta llega a los Supermercados o Almacenes de Cadena, estos la ofrecen a los consumidores finales en sus refrigeradores especiales para las frutas. En la figura 14 se muestra el canal de distribución de las frutas en fresco.

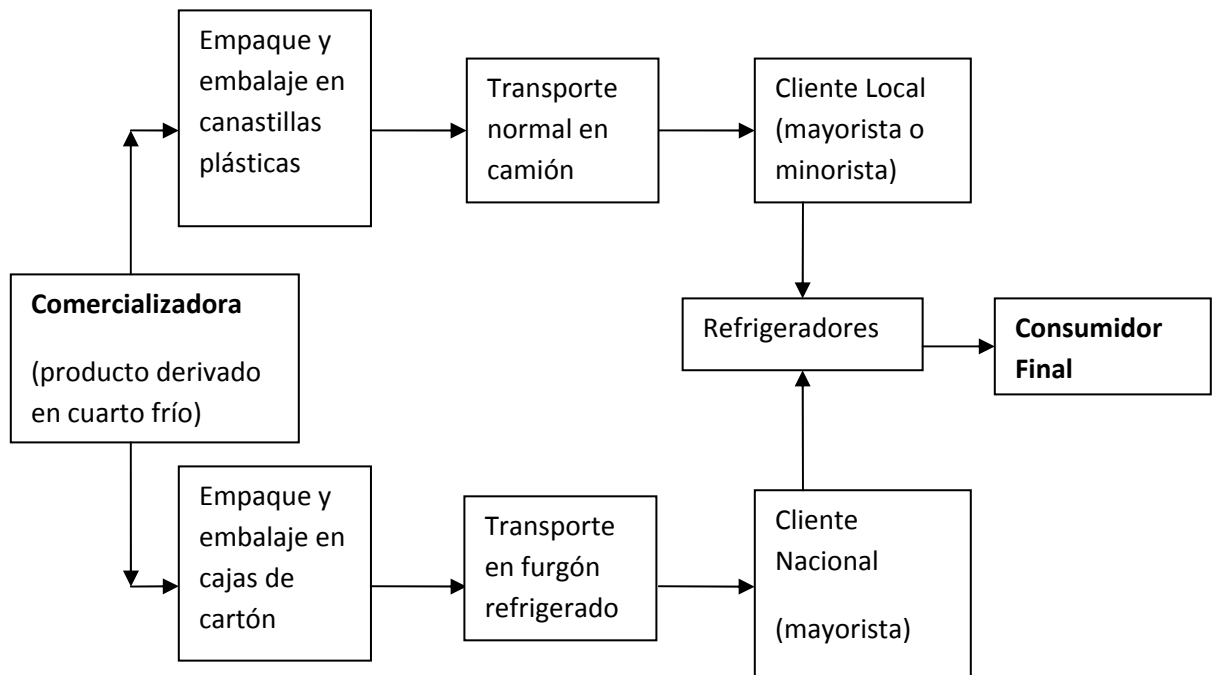
Figura 13. Canal de distribución para la fruta fresca.



Para los productos derivados de las frutas (Turumba).

Estos productos después de ser procesados es necesario almacenarlos en un cuarto frío para mantenerlos refrigerados y se conserven en buen estado para ser consumidos, luego se embalan en canastillas de plástico si la distribución es local y se envían al cliente. Si el cliente es nacional se empacan en cajas de cartón de 30 unidades y se envían en furgones especiales donde se mantienen refrigerados durante su viaje. Los clientes locales son: los mayoristas Mercadefam (cabecera y la Florida) y los minoristas como micromercados o las tiendas de barrio, etc. Los clientes nacionales son: Almacenes Éxito, Carulla, Olímpica, etc. Por ultimo estos distribuidores ofrecen los productos en refrigeradores a los consumidores finales. En la figura 15 se observa el canal de distribución de estos productos.

Figura 14. Canal de distribución para los productos derivados.



En la actualidad la empresa ha incrementado su programa de distribución para penetrar en el mercado nacional en ciudades como: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo y Montería.

COMUNICACIÓN

Por medio del programa de comunicación la empresa busca penetrar los mercados local y nacional, dando a conocer sus productos a la mayor cantidad de personas. Para ello es necesario a medida que se van penetrando nuevos mercados, incrementar la fuerza de ventas y distribución de la empresa. Por ello ha proyectado este incremento como se muestra en la tabla 18.

Tabla 20. Incremento de la fuerza de ventas de la empresa.

CARGO	2008	2009	2010
JEFE DE VENTAS	1	2	5
MERCADERISTAS	10	15	30
IMPULSADORAS	30	50	80

Los canales de comunicación que más utiliza la empresa para llegar a sus clientes son:

Mayoristas: en almacenes de cadena y supermercados se utilizarán: afiches, volantes, puntos de degustación de los productos, mercaderistas e impulsadoras.

Minoristas: en las tiendas se utilizarán estantes publicitarios, afiches, volantes, mercaderistas y cada vez que sea posible impulsadoras, teniendo en cuenta las ventas del minorista.

Además a través de mayoristas y minoristas se realizarán eventos promocionales, como: “La semana Fruexcol”, “La semana de las frutas Fruexcol” o “La semana de la Guanábana, el mango, etc.”, los cuales promuevan el consumo y den a conocer nuevos productos.

También cada vez que se estime conveniente y la empresa cuente con los recursos económicos necesarios se utilizarán como canal de comunicación, los medios masivos de comunicación.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación que se utilizarán serán: de tipo visual (periódicos y revistas especializadas en temas de nutrición y salud, vallas y pasacalles), de tipo auditivo (en la radio) y de tipo audiovisual (en la televisión y la Internet). El

mensaje deberá ser muy claro y creativo para atraer de manera fácil la atención de los clientes, en especial en medios como la radio y la televisión donde el tiempo de exposición del cliente al anuncio es muy corto.

B. DESARROLLO DE PRODUCTOS, COMUNICACIÓN Y PRECIOS PARA LOGRAR POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Para lograr un posicionamiento diferenciado la empresa se ha dedicado a desarrollar productos de alta calidad que superan en gran medida a los productos de la competencia, como es el caso de la Turumba que comparada con las demás pulpas de fruta que existen en el mercado, las supera por su excelente, presentación, sabor, cremosidad, etc. Los nuevos productos que se lancen al mercado mantendrán características de calidad incomparables, lo que le permitirá a la empresa mantener un posicionamiento diferenciado de sus productos.

COMUNICACIÓN

Para lograr posicionamiento diferenciado la empresa hará énfasis en los atributos únicos de la guanábana y de sus productos derivados, en las ventajas de su empaque y en sus beneficios excepcionales.

Para ello lanzará programas de comunicación, donde se de a conocer a la guanábana y a sus derivados, como productos naturales, sin químicos, con un alto contenido de nutrientes, lo que los convierte en excelentes alimentos, además de mostrar que tienen un empaque que permite su fácil consumo, conservación, protección y transporte.

PRECIOS

Gracias a las características de calidad que tienen y tendrán los productos de la empresa, esta ha decidido imponer un precio tipo Premium en todos sus productos, lo que le servirá para resaltar sus productos de los demás que se ofrecen en el mercado.

C. DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA EXPANDIR EL MERCADO SERVIDO

Para expandir el mercado servido se extenderá la línea de productos que ofrece la empresa dentro de los mercados, a través de programas de desarrollo de nuevos productos. La extensión de la línea de productos podrá ser vertical, agregando nuevos productos derivados de la guanábana, u horizontal desarrollando líneas de productos derivados de otras frutas tropicales. Los productos que se desarrollarán buscan darle valor agregado a la fruta y obtener así mayores utilidades.

Entre los productos que se planean desarrollar se encuentran:

- a. Pulpas de otras frutas: para este desarrollo, se analizará la rotación de otras variedades de frutas tropicales, en los diferentes fruver, y se evaluará la viabilidad de desarrollar nuevos productos con ellas, teniendo en cuenta su disponibilidad y manejo para poder garantizar su calidad de la misma forma que con la guanábana. Hasta el momento el mango y tomate de árbol ya se encuentran en proceso de Investigación y desarrollo, con el fin de incursionar lograr expandir este mercado en un corto plazo. A mediano y largo plazo se planean seguir desarrollando pulpas de otras frutas a las que se tenga acceso fácil.
- b. Otros productos alimenticios derivados de las frutas: entre estos productos se pueden mencionar, los jugos, dulces, mermeladas, compotas, etc. Estos productos se desarrollarán a mediano y largo plazo.

D. COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y EXPORTACIÓN PARA INCURSIONAR EN MERCADOS.

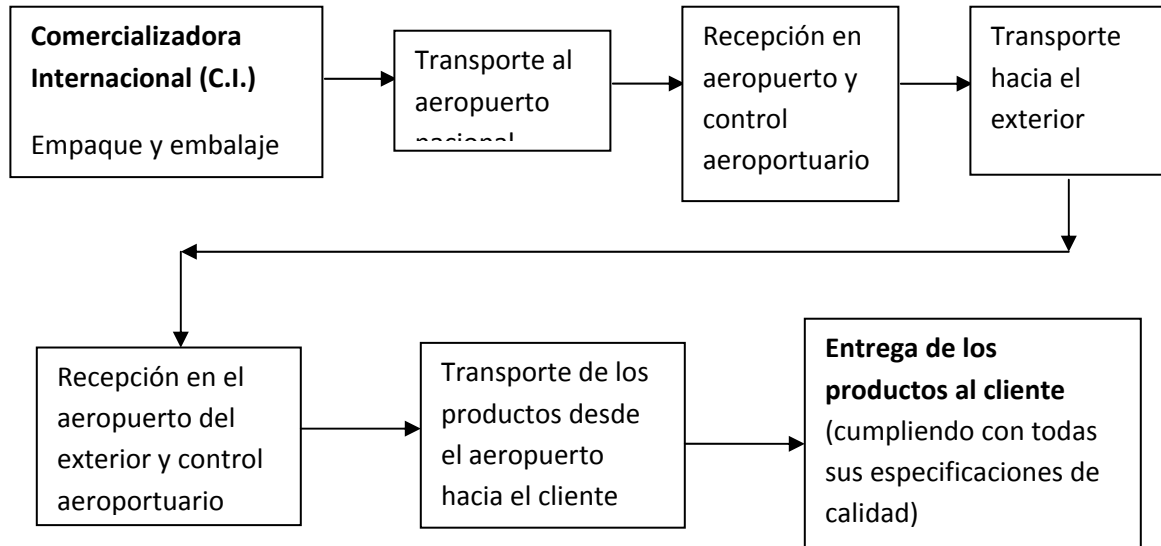
COMUNICACIÓN

Para incursionar en los nuevos mercados es necesario que la empresa de a conocer sus productos a los clientes internacionales a través de las ruedas de negocios que organizan instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior, Proexport y las Cámaras de Comercio del País. También se deberá asistir a ferias comerciales de tipo internacional.

DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de los productos a nivel internacional incluirá las siguientes etapas: empaque y embalaje especial, transporte hacia el aeropuerto, recepción en el aeropuerto nacional, control aeroportuario (documentación especial, licencias, permisos, etc.), transporte de los productos (para lo cual será necesario contratar una empresa de transporte aéreo internacional que posea las características necesarias para conservar en buen estado los productos, (ver anexo H), control de la recepción de los productos en los aeropuertos de los países compradores, control aeroportuario internacional y transporte de los productos desde el aeropuerto internacional hasta el cliente en el exterior. Este canal de distribución se muestra en la figura 16.

Figura 15. Canal de distribución para exportaciones de la fruta en fresco y sus productos derivados



PROCESO DE EXPORTACIÓN

Para exportar los productos de la empresa a los mercados internacionales, se deberán seguir los siguientes pasos:

1. ASESORIA PARA EXPORTAR

Se deberá buscar asesoría de entidades especializadas en los procesos de exportación como, trámites para obtener las certificaciones necesarias para poder realizar la exportación, con el fin de agilizar este programa. En el anexo H se encuentra una investigación preliminar que se realizó con el fin de conocer estos aspectos.

2. CAPACITACIÓN

La empresa o entidad asesora deberá capacitar a los directivos de marketing en el manejo de todos los aspectos del proceso de exportación, como: investigaciones

de mercado internacional, certificaciones requeridas, procesos de negociación, tipos de productos, precios, publicidad, promociones, marketing directo, ventas y distribución de productos a nivel internacional.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se deberá realizar una investigación de mercados completa del país o países a los que se desea exportar con el fin de conocer aspectos demográficos (grupos poblacionales), sociales, económicos, culturales, etc.

4. SELECCIÓN DE LOS PAISES A LOS QUE SE VA A EXPORTAR

Para seleccionar los países a los que se desea exportar se deberá tener en cuenta que sean países con una economía en crecimiento, que posea un intercambio monetario que favorezca las utilidades de la empresa y donde se encuentren los clientes con mejor capacidad de pago y de incremento de los negocios futuros.

5. SELECCIÓN DE PRODUCTOS

Con base en la investigación de mercados se podrán identificar los gustos y necesidades de los clientes en estos países, con el fin de determinar los tipos de productos a exportar y las presentaciones en las que se deberán ofrecer.

6. TRAMITES DE EXPORTACION

Diligenciar y obtener los permisos, registros y certificaciones necesarias para comercializar los productos en los mejores mercados internacionales, utilizando como herramienta principal las excelentes características del cultivo en lo concerniente al cuidado del medio ambiente, pues no genera contaminación, lo que facilitará la certificación de la empresa y sus productos de entidades nacionales e internacionales que exigen el cumplimiento de ciertos requisitos de control y cuidado ambiental. De esta forma se cumplirá con uno de los pasos más importantes para lograr exportar la fruta a otros países donde las exigencias son aún mayores.

7. VOLUMENES DE EXPORTACIÓN

Determinar los volúmenes de productos que la empresa puede ofrecerle a los clientes internacionales teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de exportar pequeños o grandes volúmenes según el país.

8. FIJACIÓN DE PRECIOS

Determinar por medio del desarrollo de un programa de precios, los precios de cada uno de los productos que se ofrecerán a los clientes según el país al que se logre exportar.

9. DETERMINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING

Se deberán determinar los programas de publicidad que se implementarán en los países elegidos para exportar, que promociones se ofrecerán a los clientes, como se realizará el marketing directo, los procesos de ventas y distribución a nivel internacional.

10. BUSQUEDA DE CLIENTES

Buscar asesoría de empresas de negocios internacionales y de entidades que como proexport, conocen las empresas extranjeras que puedan ser clientes potenciales, para realizar contactos con estas ya sea de forma personal o a través de ruedas de negocios.

11. EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Después de realizar los negocios con los clientes y conociendo mejor las exigencias o requisitos que estos realicen, la empresa deberá evaluar el tamaño y la capacidad de su fuerza de ventas para cumplir con todos los requisitos de los clientes y la necesidad de contratar alguna empresa comercializadora internacional que facilite el proceso de exportación

12. REALIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN

Cumplidas todas las etapas anteriores la empresa podrá realizar la exportación.

13. RETROALIMENTACIÓN

Después de realizada la exportación la empresa deberá evaluar los resultados obtenidos de esta y determinar que aspectos fueron favorables y se podrán implementar como política de la empresa en su proceso de exportación y qué aspectos fueron desfavorables y se deben mejorar o corregir en futuras exportaciones.

14. TRATADOS INTERNACIONALES

La empresa deberá realizar un seguimiento permanente de los tratados y legislaciones de exportación especiales que el gobierno nacional realice con otros países, para poder aprovecharlos y elegir mejor el momento indicado para exportar sus productos a esos países, acogiéndose a los beneficios e incentivos de estos tratados, que permitirán exportar con mayor facilidad y de forma más rápida sus productos, aprovechando las reducciones de costos obtenidas por las exenciones en los impuestos aduaneros.

15. CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

En el largo plazo cuando las exportaciones se incrementen la empresa deberá evaluar la posibilidad de crear una Comercializadora Internacional C.I., ya que el tamaño de la fuerza de ventas no será suficiente para atender a todos los clientes internacionales. Los requisitos para la creación de una C.I. se muestran en el anexo I.

16. PUNTOS DE VENTA INTERNACIONAL

En el mediano o largo plazo la empresa deberá empezar a evaluar la posibilidad de crear puntos de venta directa de sus productos en los países donde estos tengan mayor demanda.

5.7.2 Estrategias y programas para el mercado de las instituciones

Cada tipo de mercado institucional se atenderá con productos diferentes o en presentaciones diferentes, como se explica a continuación.

a. Los restaurantes, hoteles, fruterías, etc.

Las necesidades de fruta de estos clientes se atenderán con la guanábana en fresco y con los mismos productos ofrecidos para los hogares y mencionados en el ítem anterior.

b. Las empresas procesadoras de fruta y alimentos.

Las necesidades de fruta de estas empresas serán atendidas con los productos: fruta en fresco y pulpa de fruta, para las frutas que la empresa este en capacidad de ofrecer y en las cantidades y características que las empresas requieran.

5.7.2.1 Estrategias

Para el mercado de las instituciones se implementaran las mismas estrategias utilizadas en el mercado de los hogares.

- Posicionamiento diferenciado.
- Incursión a nuevos mercados.

POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO

El valor agregado que la empresa ha logrado dar a los productos, el cual le ha permitido posicionarse, permitirá fácil acceso y posicionamiento en este mercado, desplazando el segmento de fruta fresca, por sus excelentes características.

INCURSIÓN A NUEVOS MERCADOS

Se buscará incursionar a nivel local, nacional e internacional al mercado de los restaurantes, hoteles e instituciones de salud.

También se incursionará a nivel internacional en el mercado de las industrias extranjeras que procesan las frutas.

5.7.2.2 Programas

Los programas a implementar son:

a. Desarrollo de productos y precios: para lograr un posicionamiento diferenciado.

b. Programas de comunicación, distribución y exportación: servirán para incursionar en los nuevos mercados internacionales.

A. DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PRECIOS PARA LOGRAR POSICIONAMIENTO DIFERENCIADO.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Los productos desarrollados para los restaurantes, hoteles e instituciones de salud, serán los mismos que se ofrecerán en el mercado de los hogares, pero podrán diferenciarse en su presentación, por lo cual tienen las características de calidad ya mencionadas que les permitirán diferenciarse de los de la competencia.

PRECIOS

Los programas de precios para estos productos serán también tipo Premium, superiores al de los productos de la competencia.

B. COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y EXPORTACIÓN PARA INCURSIONAR EN MERCADOS.

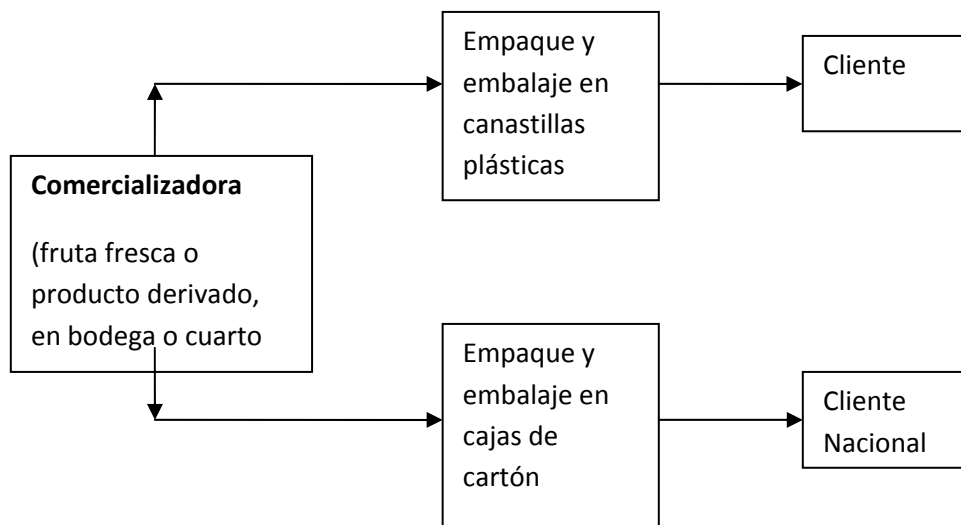
COMUNICACIÓN

Para incursionar en los mercados institucionales mencionados, se resaltarán además de los beneficios nutricionales (productos naturales, sin químicos y con alto contenido de nutrientes) y el valor agregado (rendimiento, calidad, conservación y fácil uso y preparación) de la guanábana y sus derivados.

DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución utilizado a nivel local y nacional para los restaurantes, hoteles e instituciones de salud es que se muestra en la figura 17.

Figura 16. Canal de distribución para el mercado institucional local y nacional.



Para el proceso de distribución a nivel internacional dirigido a industrias procesadoras de la fruta, restaurantes, hoteles e instituciones de salud; el canal

será el mismo utilizado para el mercado de los hogares y que se muestra en la figura 16.

PROCESO DE EXPORTACIÓN

El proceso de exportación orientado al mercado institucional será el mismo implementado en el mercado de los hogares.

5.7.3 Estrategias y programas para el mercado agrícola

5.7.3.1 Estrategias

Para el mercado agrícola se aplicara una estrategia de incursión en el mercado local y nacional.

5.7.3.2 Programas

Los programas que se implementarán en este mercado son:

- **Desarrollo de productos.**
- **Precios**
- **Comunicación**
- **Distribución**

DESARROLLO DE PRODUCTOS

El mercado de los cultivadores o empresas productoras de fruta será atendido con los siguientes productos y servicios.

Insumos agrícolas para sus plantaciones como: abono orgánico (lombrinaza), plántulas de guanábano de producción propia, insumos nacionales e importados.

Servicio de asesoría con información sobre la organización, manejo y control del cultivo de guanábana.

PRECIO

Los precios que se utilizaran para los productos agrícolas serán tipo Premium debido a su calidad.

El precio del la lombrinaza es muy alto debido a su largo procesamiento, a la infraestructura requerida y al costo de la materia prima (estiércol y lombrices).

- Las plántulas se diferencian de las encontradas en los viveros, por su proveniencia de cultivos sanos, productivos y calidad fitosanitaria.
- La asesoría técnica brinda una orientación clara y experimentada, debido al alto conocimiento que la empresa ha adquirido en el manejo del cultivo.

COMUNICACIÓN

La publicidad dirigida hacia los cultivadores se dará a conocer a través de promociones organizadas junto con los distribuidores mayoristas y minoristas y eventos de lanzamiento en ferias agroindustriales, que logren dar a los productos un posicionamiento, usando como apoyo el reconocimiento y buena imagen corporativa de la empresa.

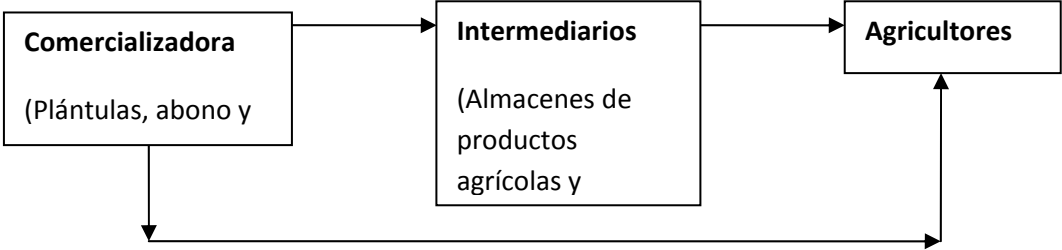
DISTRIBUCION

Los productos agrícolas se distribuirán de dos formas:

- La comercializadora venderá directamente los productos (plántulas y abono) a los agricultores y ofrecerá las asesorías para el manejo del cultivo.
- También se distribuirán los productos a través de intermediarios, mayoristas o minoristas, como almacenes de productos agrícolas y viveros.

A continuación se observa el diagrama de flujo de distribución de los productos agrícolas.

Figura 17. Canal de distribución para el mercado agrícola.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es satisfactorio haber tenido la oportunidad de aplicar algunos de los conocimientos adquiridos en la universidad en esta organización, además de haber obtenido una nueva visión del sector agrícola.

Como conclusiones de este proyecto tenemos:

- El análisis situacional realizado en la primera etapa del proyecto, fue clave para establecer la situación real de la empresa concientizar a la directiva de la importancia de organizarse administrativamente y realizar mejoras que contribuyeran al crecimiento de la empresa.
- Los indicadores son una herramienta muy útil para evidenciar la buena gestión de una empresa, para ello se plantearon indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos. Con la implementación de estos, la organización estará capacitada para por medio de su evaluación de establecer acciones que le permitan mejorar continuamente.
- A pesar de ser una empresa del sector agrícola, con este proyecto se demuestra que existen grandes posibilidades de transformar el campo colombiano en potenciales empresas agroindustriales líderes en el país.
- La planeación estratégica de marketing realizada, permitirá a la empresa mantener un enfoque claro de sus mercados meta, además de las estrategias y programas que deberá implementar para lograr incursionar en ellos.

- Se establecieron mejoras para el periodo 2008-2010, las cuales dirigen a la empresa hacia procesos de integración vertical que la hagan más autosuficiente y competitiva.

Recomendaciones generales:

- Por ser una empresa visionaria y de ágil ejecución, es importante que el gerente continúe los procesos de estructuración administrativa que le permitan estar a la vanguardia del rápido crecimiento de la empresa.
- La constante investigación, desarrollo y mejoramiento de productos y procesos productivos, son fundamentales para mantenerse como empresa líder en el sector.
- La empresa debe continuar trabajando insistentemente hasta lograr incursionar en los mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA


GUILTINAN, Joseph P, GORDON W, Paul y MADDEN, Thomas J. Gerencia de Marketing – Estrategias y Programas, 6 ed., Mcgraw-Hill, México.

STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing, 11 ed., McGraw- Hill, México.

ANEXOS

**ANEXO A. Documentos que acreditan la Constitución Legal de la
Comercializadora: Certificado de la Cámara de Comercio, Rut**

**Certificado de la Cámara de Comercio de Existencia y Representación Legal
de Fruexcol Ltda. que incluye el NIT.**

No. 5164959			
<p align="center">CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOC LTDA, SAT Y COLECTIVAS FRUEXCOL LTDA</p> <p align="center">EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL</p>			
C E R T I F I C A			
<p>NOMBRE: FRUEXCOL LTDA NIT: 900136631-7 BUCARAMANGA DIRECCION COMERCIAL: CL. 105 NO. 26-18 DOMICILIO: BUCARAMANGA TEL: 6362820 EMAIL:</p>			
C E R T I F I C A			
MATRICULA: 05-138849-03 DEL 2007/02/28			
C E R T I F I C A			
CONSTITUCION: QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 569		DE 2007/02/09	
DE NOTARIA 02 DEL CIRCULO DE BUCARAMANGA			
INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2007/02/28			
BAJO EL N. 69999 DEL LIBRO 9, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA			
FRUEXCOL LTDA			
ACLARACION: POR ESCRIT. PUBLICA N. 871 DE 2007/02/26 DE NOTARIA 02			
C E R T I F I C A			
QUE DICHA SOCIEDAD/ENTIDAD HA SIDO REFORMADA POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:			
DOCUMENTO	NUMERO	FECHA	ENTIDAD CIUDAD INSCRIPC.
ESCRIT. PUBLICA	871	2007/02/26	NOTARIA 02 BUCARAMANGA 2007/02/28
C E R T I F I C A			
VIGENCIA ES: DESDE EL 2007/02/09 HASTA EL 2037/02/09			
C E R T I F I C A			
<p>OBJETO SOCIAL: "...LA SOCIEDAD TENDRA POR OBJETO LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES PRINCIPALES: FABRICACION, TRANSFORMACION, DESARROLLO, EXPLOTACION, COMPRA VENTA, DISTRIBUCION, IMPORTACION, EXPORTACION DE TODA CLASE DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, DE PRODUCTOS PARA USO DOMESTICO, DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES, DE PRODUCTOS PARA LA GANADERIA Y DE MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA LA ELABORACION DE TODOS AQUELLOS PRODUCTOS; LA EXPLOTACION DE LA AGRICULTURA Y DE LA GANADERIA EN TODAS SUS FORMAS. LA COMPRA, DISTRIBUCION Y VENTA DE EQUIPOS, ACCESORIOS, REPUESTOS Y DE MAS ELEMENTOS NECESARIOS PARA DICHAS ACTIVIDADES. LA COMPRA Y VENTA DE TODA CLASE DE BIENES. LA REPRESENTACION DE COMPAÑIAS NACIONALES Y EXTRANJERAS QUE FABRIQUE Y COMERCIALIZEN LOS PRODUCTOS ANTES ENUMERADOS. EN DESARROLLO DE DICHO OBJETO PRINCIPAL LA SOCIEDAD PODRA ADQUIRIR, ENAJENAR, GRAVAR Y ADMINISTRAR TODA CLASE DE BIENES, INTERVENIR COMO DEUDORA O ACREEDORA DE TODA CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO DANDO O RECIBIENDO LAS GARANTIAS DEL CASO, CUANDO HAYA LUGAR A ELLAS; PODRA CELEBRAR CON ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO Y CON COMPAÑIAS ASEGURADORAS, TODAS LAS OPERACIONES QUE SE RELACIONEN CON LOS NEGOCIOS Y BIENES SOCIALES PODRA GIRAR, ACEPTAR, ENDOSAR, ASEGURAR, COBRAR Y NEGOCIAR EN GENERAL, TITULOS VALORES Y CUALQUIER OTRA CLASE DE TITULOS; PODRA FORMAR PARTE DE OTRAS SOCIEDADES QUE TENGAN COMO OBJETO ACTIVIDADES SEMEJANTES, COMPLEMENTARIAS O ACCESORIAS DE ESTE OBJETO SOCIAL, LO MISMO QUE FUSIONARSE CON ELLAS, ABSORBERLAS O SER ABSORBIDA POR ELLAS; PODRA CELEBRAR Y EJECUTAR, EN GENERAL, TODOS LOS CONTRATOS Y ACTOS PREPARATORIOS COMPLEMENTARIOS Y ACCESORIOS DE LOS ANTERIORES, TODO EN CUANTO ESTE DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL OBJETO SOCIAL Y PARA PROPICIAR SU CABAL DESARROLLO. "</p>			
C E R T I F I C A			
CAPITAL SOCIAL ES		\$60,000,000 DIVIDIDO EN	60 CUOTAS DE UN
VALOR NOMINAL DE \$1,000,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:			
SOCIOS			
NOMBRE	DCTO IDENTIDAD	NRO CUOTAS	VALOR APORTES
JAIMES RIVERA RENE			

No.



PAGINA 2

FRUEXCOL LTDA

JAIMES RIVERA FERNANDO	91271224	48	48,000,000.00
	91294220	12	12,000,000.00

C E R T I F I C A
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: SE LIMITA AL MONTO DE SUS APORTES

C E R T I F I C A
REPRESENTACION LEGAL: EL REPRESENTANTE LEGAL ES EL GERENTE, EL SUBGERENTE REEMPLAZARA A ESTE EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS.

C E R T I F I C A
QUE POR ESCRIT. PUBLICA N. 569 DE 2007/02/09
DE NOTARIA 02 INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2007/02/28
BAJO EL N. 69999 DEL LIBRO 9 CONSTA:
CARGO NOMBRE DOC. IDENT.
GERENTE JAIMES RIVERA RENE C.C. 91271224
SUBGERENTE RODRIGUEZ SAENZ JANETH LUCIA C.C. 63508796
ACLARACION: POR ESCRIT. PUBLICA N. 871 DE 2007/02/26 DE NOTARIA 02

C E R T I F I C A
FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: "...A) COMPRAVENTA, GRAVAMEN, HIPOTECA, PERMUTA, ADMINISTRACION Y ENAJENACION DE TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES B) LA COMISION O MANDATO COMERCIAL; C) REALIZAR CUALQUIER CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO Y EL GIRO O ACEPTACION DE CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO Y PAGARES, CONTRATOS DE MUTUO O DE ANTICRESIS Y EN GENERAL, CUALQUIER CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO CON BANCOS, CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA U OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS, OFICIALES O PARTICULARES, NACIONALES O EXTRANJERAS; D) EN GENERAL, REALIZAR TODOS LOS ACTOS JURIDICOS AJUSTADOS A LA LEY, YA SEAN DE CARACTER ADMINISTRATIVO, CIVIL, COMERCIAL O LABORAL, NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL Y LA DEFENSA DE LOS INTERESES PATRIMONIALES DE LA SOCIEDAD; E) CONTRATAR CON PERSONAS JURIDICAS O NATURALES LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL; F) REALIZAR Y CELEBRAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS SIN LIMITACION DE CUANTIA; G) CONSTITUIR APODERADOS JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES; H) INTERVENIR EN REPRESENTACION DE LA SOCIEDAD ANTE CUALQUIER AUTORIDAD JUDICIAL O ADMINISTRATIVA; I) CONVOCAR A LA JUNTA DE SOCIOS A SESIONES ORDINARIAS O EXTRAORDINARIAS; J) PRESENTAR EN LAS REUNIONES ORDINARIAS DE LA JUNTA DE SOCIOS UN INFORME SOBRE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES Y UN BALANCE DEL EJERCICIO CONTABLE INMEDIATAMENTE ANTERIOR, ACOMPAÑADO DE UN INVENTARIO GENERAL Y DE UN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS; K) SOLICITAR A LA JUNTA DE SOCIOS, LAS AUTORIZACIONES CONTEMPLADAS EN LOS PRESENTES ESTATUTOS O LEGALMENTE EXIGIDAS. L) LAS DEMAS QUE LE ASIGNE LA JUNTA DE SOCIOS O QUE SE ENCUENTREN PREVISTAS LEGAL O ESTATUTARIAMENTE."

C E R T I F I C A
PROHIBICIONES: A LA SOCIEDAD SE LE PROHIBE EXPRESAMENTE CONSTITUIRSE EN GARANTE DE LAS OBLIGACIONES DE TERCEROS.

C E R T I F I C A
MATRICULA ESTABLECIMIENTO: 136938 DEL 2007/02/28
FRUEXCOL LTDA
CL. 105 NO. 26-18 PROVENZA BUCARAMANGA

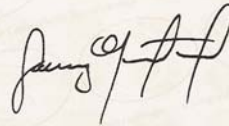
C E R T I F I C A
DIRECCION PARA RECIBIR NOTIFICACIONES JUDICIALES:
CL. 105 NO. 26-18 BUCARAMANGA
NO APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO
EXPEDIDO EN BUCARAMANGA, A 2007/03/07 08:19:57

FRUEXCOL LTDA

LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABILES
DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O
DE APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

EL SECRETARIO,
NO CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20291114



RUT

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 2. Concepto: 0 2

5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 6. DV: 12. Administración: 14. Buzón electrónico:

9 0 0 1 3 6 6 3 1 - 7 4

(415)7707212484(8020)001405743792 3

IDENTIFICACION

24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica 1

25. Tipo de documento: 26. Número de identificación: 27. Fecha expedición:

Lugar de expedición: 28. País: 29. Departamento: 30. Ciudad/Municipio:

31. Primer apellido: 32. Segundo apellido: 33. Primer nombre: 34. Otro nombre:

35. Razón social: FRUEXCOL LTDA

36. Nombre comercial: 37. Círculo:

UBICACION

38. País: COLOMBIA 39. Departamento: 1 6 9 Santander 40. Ciudad/Municipio: 6 8 Bucaramanga 0 0 1

41. Dirección: C L 1 0 5 2 6 1 8 B R R P R O V E N Z A

42. Correo electrónico: 43. Apartado aéreo: 44. Teléfono 1: 6 3 6 1 8 2 0 45. Teléfono 2:

CLASIFICACION

Actividad económica				Ocupación	
Actividad principal	Actividad secundaria		Otras actividades		Ocupación
46. Código: 1 5 2 1	47. Fecha inicio actividad: 2007 02 14	48. Código: 5 2 2 1	49. Fecha inicio actividad: 2007 02 14	50. Código: 1 2	51. Código: 52. Número establecimientos:

Responsabilidades

53. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

05- Imppto. renta y compl. régimen ordinario 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre 10- Usuario aduanero

07- Retención en la fuente a título de renta 11- Ventas régimen común

08- Retención timbre nacional 14- Informante de exogena

Usuarios aduaneros	Exportadores
54. Código: 1 2 3 1 5 6 7 8 9 10	55. Forma: 3 56. Tipo: 1
	57. Modo: 1 2 3 58. CPC:

Para uso exclusivo de la DIAN

59. Anexos: SI NO X 60. No. de Folios: 61. Fecha: 2007 03 07

La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2785 del 31 de Agosto de 2004.

Firma del solicitante: *[Firma]*

Firma del funcionario autorizado: *[Firma]*

984. Nombre: IVÁN HERNANDO AGUIRRE GALLO

985. Cargo: P.I.P. II-31-22

**ANEXO B. Papelería Fruexcol (Hojas membreteadas, carpetas, sobres,
tarjetas de presentación)**



www.fruexcol.com

Centroabastos - Sector Clasificadores Espacio 18 PBX: (7) 6361820 Bucaramanga - COL



Centroabastos- Sector
Clasificadores Espacio 18
PBX: (7) 6361820
mercadeo@fruexcol.co

SEÑOR:
RENÉ JAIMES RIVERA
Gerente General

www.fruexcol.com





FRUEXCOL
Frutas Exóticas de Colombia

Centroabastos- Sector
Clasificadores Espacio 18
CEL: 316 8330382
PBX: (7) 6361820
mercadeo@fruexcol.com

JULIÁN RIVERA GONZALEZ
Gerente de Mercadeo

www.fruexcol.com



FRUEXCOL
Frutas Exóticas de Colombia

JULIÁN RIVERA GONZALEZ
Gerente de Mercadeo

Centroabastos- Sector
Clasificadores Espacio 18
CEL: 316 8330382
PBX: (7) 6361820
mercadeo@fruexcol.com

www.fruexcol.com



www.fruexcol.com

FRUEXCOL
Frutas Exóticas de Colombia



www.fruexcol.com

Frutas Exóticas de Colombia

ANEXO C. Artículos publicitarios (gorras, camisas y camisetas, CDS, caja para CDS, publicidad móvil y termos unipersonales).

Gorras



Camisetas



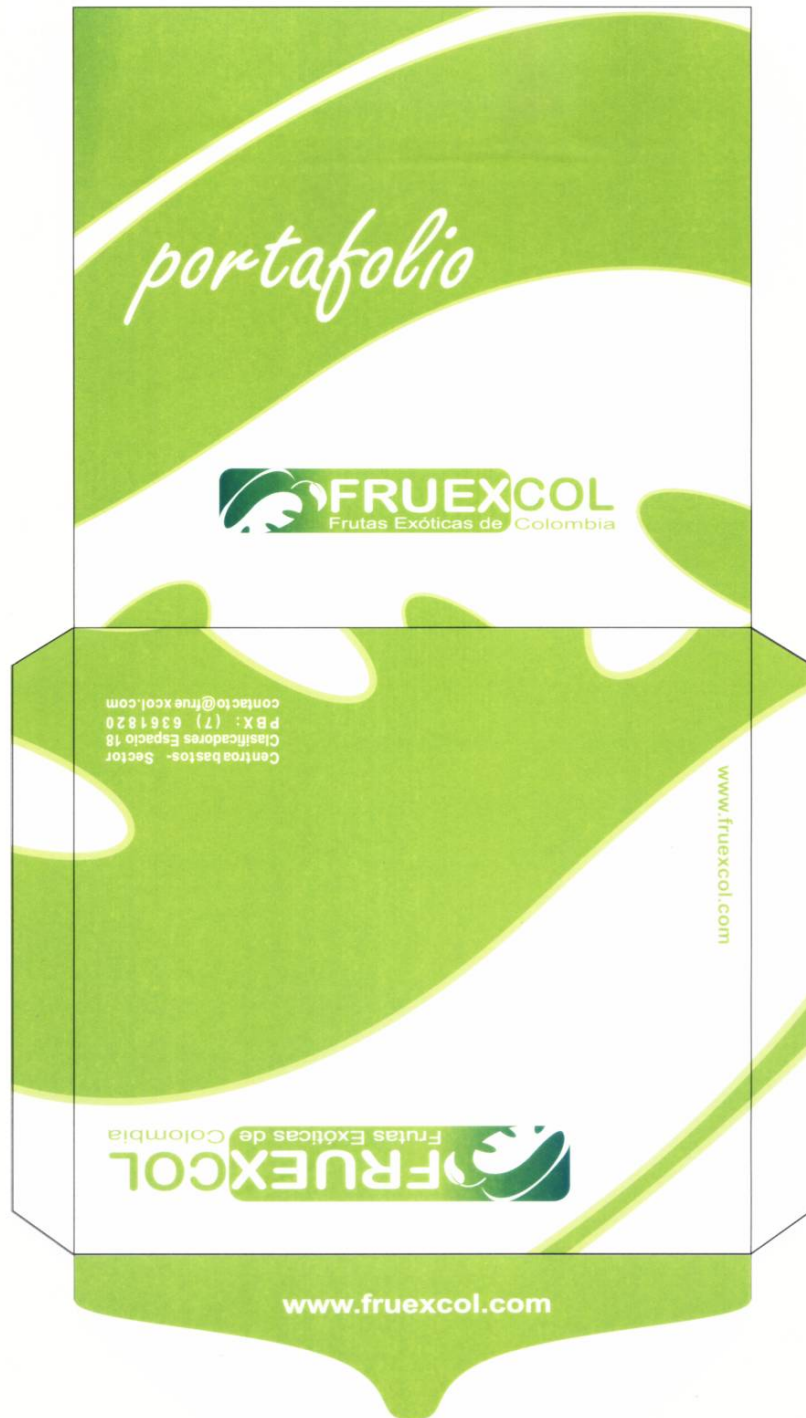
Camisetas



CDS (con el portafolio de la empresa)



Cajas o sobres para CDS



Camiones de distribución



Termos unipersonales



ANEXO D. Cotización del empaque de Cartón para el producto fruta fresca realizada por La Fundación Central Mayorista, en ella se determinan las dimensiones de la caja ofrecida y su costo según el número de unidades demandadas y según el destino, ya sea Medellín o Bucaramanga. Esta cotización está basada en la norma técnica internacional.

COTIZACION

Itagüí, marzo 5 de 2007

Señor

RENÉ JAIMES RIVERA

Comerciante

Bucaramanga

Asunto: Empaque de cartón

La Fundación Central Mayorista comercializa 4 tipos de cajas genéricas de armado automático, denominadas caja Tipo A, caja Tipo B, caja Tipo C y caja Tipo D, cada una asignada para un tipo de producto específico de acuerdo a las necesidades de manipulación, conservación, arrume, transporte, kilaje y demás cuidados de la fruta o la hortaliza.

Sin embargo, también escuchamos las necesidades del comerciante y desarrollamos las respectivas muestras. Por ésta razón, y de acuerdo a su solicitud le relacionamos los precios de la caja para Guanábana 50 x 35 x 35 c.m. según las muestras enviadas desde Medellín.

Queremos aclararle que la Central Mayorista como apoyo a la iniciativa de modernización concede un descuento del 5% sobre el total facturado, siempre y cuando la impresión personalizada de su caja incluya el logo y slogan de la Central Mayorista.

En su caso, no tendría el beneficio del descuento pero le sostenemos el beneficio de un precio inferior a la tabla de precios de las cartoneras como Papelsa y Cartón de Colombia.

A continuación le cotizamos el producto a escala de 1.000, 3.000 y 5.000 unidades, puestas en Medellín o en Bucaramanga.

Atentamente,

NATALY PINEDA ECHEVERRI

Directora Comercial

PRECIOS A ESCALA
FUNDACIÓN CENTRAL MAYORISTA
CAJAS DE CARTÓN PARA GUANÁBANA

Escalas	Puestas en Medellín	Puestas en Bucaramanga
1.000	2.558	2.708
3.000	2.444	2.594
5.000	2.409	2.559

Nota: Los precios incluyen la impresión en las cuatro caras del empaque

**PRECIOS A ESCALA
CARTONERAS MEDELLÍN**

CAJAS DE CARTÓN PARA GUANÁBANA

Escalas	Puestas en Medellín	Beneficio comerciante	Puestas en Bucaramanga	Beneficio comerciante
1.000	2.657	99	2.807	99
3.000	2.458	14	2.608	14
5.000	2.419	10	2.569	10

Para mayor información puede comunicarse con la Fundación Central Mayorista en el teléfono 361 53 73 ó directamente con la asesora Nataly Pineda Echeverri en el teléfono 300 379 17 79.

ANEXO E. Propuesta de asesoría y asistencia técnica para la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad e inocuidad y buenas prácticas de manufactura, tenidas en cuenta en el diseño y construcción de la planta de producción de guanábana en mota, presentada por la Microbióloga Angélica María Rubiano Avellaneda.

ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA EN EL DISEÑO – PUESTA EN MARCHA E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD E INOCUIDAD BPM BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS

INTRODUCCCIÓN

En la industria de alimentos dentro del proceso de aseguramiento de calidad de los productos la implementación de sistemas que permitan garantizar la inocuidad de los mismos es de vital importancia para el aumento de la calidad y productividad de las empresas. Además constituye una ventaja competitiva a nivel institucional.

El principio básico de la implementación de cualquier sistema de calidad son las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el Decreto 3075/97. Contar con ese sistema, no implica únicamente la obtención de un certificado de registro de calidad, sino que a su vez, forma parte de una filosofía de trabajo que aspire a que

la calidad sea un elemento presente en todas sus actividades, en todos sus ámbitos y sea un modo de trabajo y una herramienta indispensable para mantenerse competitiva.

Cuando estas son implementadas correctamente se garantiza el éxito de cualquier sistema de calidad sea BPM, HACCP, ISO 9000 u otro sistema similar.

Estos procesos, interrelacionados entre si, son los que aseguran tener bajo control la totalidad del proceso productivo: ingreso de las materias primas, documentación, proceso de elaboración, almacenamiento, transporte y distribución.

METODOLOGIA Y CONTENIDO

La metodología que se desarrollará para ejecutar la propuesta es la siguiente:

A. INSPECCION DEL TERRENO

Uno de los factores a considerar es el relacionado con el terreno en cuanto a:

1. Localización:

1.1. Alrededores cercanos:

- En estos alrededores no deben existir fuentes de contaminación como caños de aguas negras descubiertos, focos de contaminación que proliferen la presencia de las plagas.

1.2. Alrededores lejanos:

- Se refiere a un área de aproximadamente 1 Km. alrededor de la planta, donde no deben existir galpones, marraneras, establos, lagunas de oxidación, estaciones de recolección de basuras, curtiembres o factorías similares que generen contaminación de los productos.

B. CONSTRUCCION

- Se debe estudiar el diseño y construcción de la planta a la luz del Decreto 3075/97 acatando en su totalidad las BPM Buena Prácticas de Manufactura.
- Visitas a la zona de construcción donde se darán recomendaciones con respecto a la localización y construcción.

C. SUMINISTRO DE AGUA POTABLE

Se dará el concepto sobre la calidad de agua de los nacimientos cercanos y de su conservación. Estas recomendaciones se darán de acuerdo a los análisis del laboratorio que se deben realizar para el cumplimiento con el Decreto 475 de 1998, en cuanto a la verificación de las Características microbiológicas y fisicoquímicas del agua potable.

D. DETERMINAR EL AREA A CONSTRUIR DE LA PLANTA

Realizar el diagrama de flujo para cada una de las operaciones a realizar en la planta.

Las líneas generales de procesamiento implican los pasos siguientes:

1. RECEPCION: Se parte de que el producto llega en camiones. Es necesario determinar las áreas y localización de las bodegas de almacenamiento de la materia prima e insumos.
2. SELECCIÓN: Una vez llegue el producto, se hace un procedimiento de inspección, selección, limpieza y desinfección antes de ser procesado o almacenada la materia prima.
3. ALMACENAMIENTO: Se deben cumplir determinadas condiciones de temperatura, humedad relativa y aireación; a fin de garantizar la vida útil de los productos.
4. PROCESAMIENTO: Todos los sistemas de procesamiento para frutas, excepto el caso de producto fresco, inician con el despulpado. Por esta razón esta línea adquiere una importancia especial.
5. EMPAQUE: Esta área es un punto crítico de control, por esta razón requiere estar completamente aséptica.

E. CERTIFICACIONES

- BPM Buenas Prácticas de Manufactura: Documentos base para la licencia y funcionamiento de la planta y especialmente para la certificación de HACCP. Visita DE inspección Sanitaria de la Secretaria de Salud

En general las actividades a realizar en su orden corresponden:

1. Asesoría en el diseño de la planta de acuerdo a los lineamientos del Decreto 3075/97.
2. Asesoría en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura BPM, para lograr la certificación con el INVIMA o Secretaria de Salud

Esta asesoría consiste en dar cumplimiento a las siguientes actividades, una vez la planta de producción este construida:

- Diagnóstico inicial de la empresa
- Plan de mejoras
- Formación de un equipo de calidad
- Documentación e implementación de los siguientes programas pre-requisitos:
 - Programa de Limpieza y Desinfección
 - Programa de Residuos Sólidos
 - Programa de Residuos Líquidos
 - Programa de Control de plagas
 - Programa de Capacitación permanente del personal
 - Programa de Agua Potable
 - Plan de Muestreo (Análisis de Laboratorio)
 - Programa de Control a Proveedores
 - Programa de Trazabilidad
 - Programa de Mantenimiento de equipos e instalaciones
 - Documento Patrón – Control de Documentos
 - Manual de Gestión de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura
- Una vez estandarizado el proceso de producción, se realizara la ficha técnica del producto o productos que se elaboren, para tramitar registro sanitario con INVIMA.
- Pre-Auditoria para verificar las posibles no conformidades con el sistema de inocuidad antes de la visita de certificación.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

15 meses, durante los cuales se trabajará medio tiempo un día a la semana.
(4 Horas)

- **VALOR DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene un valor de \$ 80.000 la hora

\$ 1'280.000 mensuales.

Nota: Tanto el tiempo de ejecución y el tipo de contrato pueden ser reevaluados entre las dos partes. El contrato podrá manejarse por prestación de servicios.

El presupuesto no incluye:

1. Costos de la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura si se decide con el INVIMA

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DEL PROGRAMA

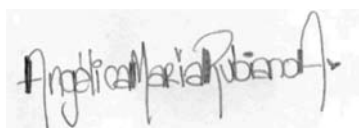
- Compromiso por parte de las directivas de apoyar al programa de inocuidad.
- Condiciones locativas y equipos con diseño sanitario que no constituyan un impedimento para la implementación de los sistemas mencionados.
- Colaboración y actitud positiva del gerente, jefe de planta, operarios, aseadores y demás personal para constituir un equipo de trabajo con un fin

común: **Garantizar la inocuidad del producto y mejoramiento continuo y de la productividad.**

- Disponibilidad de las directivas para participar mensualmente en una reunión en la cual se evalúan los avances del programa, y se comentan aspectos inherentes al desarrollo de la gestión de la inocuidad y productividad.
- Adquirir para la empresa los insumos necesarios para el adecuado desarrollo del plan (desinfectantes, elementos de aseo, dotación para el personal, etc., y para posibles visitas que se autoricen,)
- Disponer de un espacio, en lo posible con un computador con su impresora y papelería necesaria para el desarrollo de las actividades de oficina que se realicen dentro de la planta.
- Procurar de un espacio adecuado para las capacitaciones y para las reuniones del equipo.
- Suministrar ayudas audiovisuales para desarrollar los programas de capacitación.
- Realizar los arreglos locativos necesarios de acuerdo con las recomendaciones resultantes al elaborar el perfil sanitario.
- Realizar el seguimiento de los planes implementados de acuerdo con lo descrito en la documentación revisada y ajustada.

Adjunto a la presente la hoja de vida para su estudio.

Cordialmente:



ANGELICA MARIA RUBIANO AVELLANEDA

Microbióloga con Énfasis en Alimentos.

Auditora Interna de Calidad ISO 9000 – 2000

Auditora del Sistema de Gestión de Inocuidad ISO 22000:2005

**ANEXO F. Cotización del Cuarto Frío presentada por la empresa SUTRAK
LTDA de Medellín.**

COTIZACION SUTRAK

EN CASO DE ACEPTACIÓN FAVOR CONSIGNAR ANTICIPOS EN LA CUENTA
BANCOLOMBIA 019 091236 98 SUTRAK SA NIT 800109279-1

Envigado, 28 de febrero de 2007 N ° 0702673-2

Señor
René Jaimes
Fruexcol Ltda.
Bucaramanga

Proyecto: Sala de proceso para guanábana

Agradeciendo su amable invitación, nos permitimos cotizar el suministro e instalación de una sala para proceso de guanábana desmotada, que incluye inicialmente el suministro de un cuarto de almacenamiento de producto terminado a temperatura de 2°C, con capacidad para almacenar 10 toneladas de producto con enfriamiento lento de 2000 kg. La propuesta se ha basado en la información preliminar suministrada por ustedes, en los resultados de nuestros análisis frigoríficos y nuestra experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos. Presentamos una oferta para la construcción de las cámaras, con panelería, marca METECNO, color blanco, cuyas especificaciones y demás características físicas y técnicas adjuntamos. El aislamiento es poliuretano inyectado libre de

CFC, ecológico, de 8 cms en la cava de refrigeración de producto terminado Hemos seleccionado una unidad de refrigeración hermética marca TECUMSEH de fabricación francesa, y evaporador marca BOHN de baja silueta. El tablero de mando y control, es marca COLFRIO fabricado localmente, incluyendo controladores electrónicos y contactores electromecánicos marca DANFOSS.

Cordialmente,

Ing. Carlos Alberto Yepes Flórez
Gerente

1. ESPECIFICACIONES GENERALES REFRIGERACIÓN

FRENTE: 5.00 Mts

FONDO: 5.50 Mts

ALTO: 2.75 Mts

TIPO DE AISLAMIENTO: Poliuretano de alta densidad

ESPESOR DE AISLAMIENTO: 8 centímetros

TEMPERATURA DE TRABAJO: 0 °C a 4 °C

PRODUCTO A ALMACENAR: Guanábana desmotada

CIUDAD DE INSTALACIÓN: Bucaramanga

TIPO DE FABRICACIÓN: Paneles modulares

TIPO DE PISO: Modular

CANTIDAD Y TIPO DE PUERTAS: 1 batiente de 0.70 x 1.80

ACABADO EXTERNO: Lámina acero galvanizado pintado visible

ACABADO INTERNO: Lámina acero galvanizado Pintado

EQUIPO DE REFRIGERACIÓN: 1 Herméticos de 5hp

REFRIGERANTE A UTILIZAR: R 22

ACCESORIOS: Lámparas, termómetros, cortinas

TIEMPO DE ENTREGA: 30 días calendario

GARANTÍA: Un año

2. AISLAMIENTO TÉRMICO EN POLIURETANO

Será fabricado con panelería tipo sandwich, de 8 cms de espesor, de ensamble macho – hembra, con acabado interior y exterior con pintura en polvo electrostática horneable en todas las superficies visibles, aplicada sobre lámina galvanizada calibre 0.045”, utilizando tornillería auto roscante en las juntas, previa utilización de sellantes plásticos anti hongos.

3. PUERTAS

Serán del tipo y dimensiones descritos en el cuadro principal. Se fabricarán exteriormente en lámina de acero inoxidable tipo 430, e interiormente serán del mismo acabado general interior del cuarto. Contarán con herrajes de seguridad completos, cromados, con dispositivo especial para abrir desde el interior de la cámara, y se acondicionarán con empaquetadura especial para obtener mayor hermetismo en el cierre.

4. ACCESORIOS

Se instalarán 4 lámparas de tipo marino de 100 vatios con rejilla protectora y vidrio para resistir bajas temperaturas, el cual va herméticamente sellado a su base, para evitar condensación de agua. El cuarto contará con un termómetro electrónico, localizado en el frente, el cual permitirá saber permanentemente la temperatura interior de la cámara. Así mismo se instalará una cortina plástica para prevenir entradas de aire caliente en el cuarto.

5. TABLERO DE CONTROL ELÉCTRICO DE MANDO Y SEGURIDAD

Comprende: caja metálica, contactores y bimetálicos, timer de programación, regleta para distribución de cableado eléctrico, bombillos de neón, suiches de codillo y breakers de seguridad.

6. SELLANTES E IMPERMEABILIZANTES

Todas las juntas serán selladas a prueba de agua con silicona fungicida de fabricación nacional.

7. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO MECÁNICO

El sistema de refrigeración contará con una unidad de compresión tipo hermético marca Tecumseh de 5.0 hp, especial para trabajar a baja temperatura, y un difusor importado marca Bohn con capacidad de 27.000 btu / hra. del tipo de baja temperatura y baja silueta. La condensación será por aire forzado, de serpentín construido en material de cobre liso y panel aleteado en aluminio con su correspondiente motor eléctrico, hélices y acoples para ventilación. El equipo contará con su respectivo tanque receptor de refrigerante líquido, Visor de refrigerante líquido y humedad, y controladores de presión y de temperatura entre otros.

8. REFRIGERANTE R- 22

9. PRECIO

DESCRIPCION CANTIDAD VR UNITARIO VR TOTAL

VR EQUIPO DE REFRIGERACIÓN 1: \$10.319.000

VR AISLAMIENTO 1: \$ 15.127.000

VR FLETES 1: Adicionar

VALOR TOTAL DEL PROYECTO: \$ 25.446.000

El precio anterior NO tiene incluido el IVA, que a la fecha es del 16%

10. FORMA DE PAGO

Anticipo del 60 %, Saldo a la entrega, Saldo más el IVA, a la entrega del sistema.

11. VALIDEZ DE LA OFERTA

La presente cotización es válida hasta el día 30 de Marzo de 2007

12. TIEMPO DE ENTREGA

El equipo será entregado 4 semanas después del recibo de su orden.

13. OBRAS NO INCLUIDAS

Toda obra civil necesaria para la instalación y puesta en marcha de los equipos, como son: acabados de piso, Sistemas de protección de equipos en la intemperie, acometidas de agua y desagüe, acometidas eléctricas a los motores y controles. La presente cotización tampoco incluye suministro de estanterías, estibas, canastillas, ni ningún elemento para manipulación de los alimentos.

14. GARANTÍA

SUTRAK LTDA garantiza el buen funcionamiento del aislamiento y del equipo por el término de 12 meses contados a partir de la fecha de instalación de la totalidad de los elementos suministrados. Esta garantía excluye todos los daños eléctricos que se causen por mala operación, corto circuito, oxidación o causas que se deriven de ella. Lámparas y material eléctrico que se dañen, no tienen garantía.

Seguros de ofrecer lo mejor de nuestra especialidad, quedamos en espera de sus comentarios.

Cordialmente,

ING CARLOS ALBERTO YEPES

Gerente

Cra 46 # 48 C sur 40 bodega 104

Tel 332 24 81 - 270 87 35 Fax 302 4120

e-mail gerencia.sutrak@epm.net.co

Envigado – Antioquia - Colombia

www.sutrakltda.com

ANEXO G. Formatos 1 y 2 utilizados en el proceso de selección de la secretaria para La Hacienda el Rubí encargada del manejo del software Agrowin y como auxiliar administrativa

FORMATO 1

Proceso de selección de Personal

1. Presentación Personal: este aspecto se evaluará en una escala:

Mala _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____

2. Como se definiría usted?

a. Quien es?

La definición recibe una calificación:

Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____

b. Qué características de su personalidad resaltaría? (Escribir las características)

3. Aptitud y Actitud personal: se evalúa:

- Aptitud Positiva Alta _____ Media _____ Baja _____

- Entusiasmo Alto _____ Medio _____ Bajo _____

- Seguridad Alta _____ Media _____ Baja _____

- Iniciativa (prueba de la mesa): Alta _____ Media _____ Baja _____

4. Estudios Realizados: se evalúan los conocimientos por medio de una prueba escrita

Puntaje obtenido de la prueba _____

5. Información Familiar

Evaluar:

a. Estructura familiar: como es su organización familiar.

Mala ____ Regular ____ Buena ____ Excelente ____

b. Responsabilidad familiar (carga) Si tiene hijos pequeños de qué edad?

Los hijos pequeños y los padres abuelos requieren de mucha atención que en un momento dado puede ocasionar problemas en el cumplimiento de sus funciones laborales.

Con hijos ____ pequeños ____ grandes ____

Padres ____ Abuelos ____ Sobrinos ____

Pero el que tenga personas a cargo también puede asegurarnos estabilidad de esta persona en el trabajo.

c. Independencia

Si la persona siempre ha sido independiente está más acostumbrada a sortear los problemas de la vida y a superarlos.

Muy independiente ____ Medianamente independiente ____ Poco independiente ____ Dependiente ____ Altamente dependiente ____

6. Experiencia Laboral

a. La experiencia se calificará como:

Amplia ____ Regular ____ Poca ____ Ninguna ____

b. En que área o áreas se desempeña mejor (se escribirá el área o áreas de interés, contabilidad y ventas)

c. En qué no le gustaría trabajar?

7. Aspiraciones futuras

a. Como se ve usted en 10 años

8. Disponibilidad de tiempo para trabajar (preferiblemente tiempo completo)

**9. Estaría dispuesta a trabajar en Girón más exactamente en Centroabastos?
Si o no y Porqué?**

10. Sueldo al que aspira

11. Atención a clientes

Este aspecto se evaluará según las respuestas obtenidas de la prueba como:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

12. Situación Comprometedora

En esta prueba se evalúan:

a. La paciencia para atender un cliente que hay que esperar o insistirle durante varias semanas. (y para esperar en la fiesta)

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

b. Fidelidad al no aceptar insinuaciones de otras personas, que afecten a la empresa.

Alta _____ Media _____ Baja _____

c. Capacidad de reconocer que alguien puede ser un cliente potencial a largo plazo y por eso no hay que perder contacto con esa persona que en el futuro puede significar grandes oportunidades y aumento de utilidades para la empresa (dar el número del celular al señor para mantener el contacto).

Alta _____ Media _____ Baja _____

d. Honestidad y sinceridad para no ocultar nada que pueda afectar a la empresa tanto en su aspecto económico como organizacional (contarle al amigo todo lo que sucedió mientras él no estuvo en la fiesta)

Alta _____ Media _____ Baja _____

FORMATO 2

Nombre: _____

1. ¿Quién es usted?

2. Marque con una X la cuenta del balance a la cual pertenece el concepto indicado en la primera columna.

BALANCE GENERAL

Ejemplo del Bien	Cuenta de Activo	Cuenta de Pasivo	Cuenta de Patrimonio
Tractor			
200 Kilogramos de urea en la bodega			
Aportes de los socios			
Utilidades del año pasado			
Crédito Bancario			

por \$500.000			
\$300.000 de salarios por pagar a empleados			
Inmueble para oficina			
\$100.000 en la cuenta del Banco			
Acciones por \$500.000 en Bavaria			

3. Marque Con una X la parte del Estado de resultados a la cual pertenece el concepto indicado en la primera columna.

Tipo de Movimiento	Cuenta de ingresos	Cuenta de Egresos
Aplicación de urea por \$1.000.000 para el cultivo de cítricos		
Repuestos para guadañadora por \$20.000		
Venta de café por \$2.500.000		
Pago de \$500.000 por siembra de tomate		
Pago de planilla semana 25 por \$850.000		
Pago de salarios de octubre por \$850.000		

encuentran en la fiesta a su amigo le entra una llamada al celular donde le avisan que tiene que ir urgentemente a la empresa donde él trabaja a resolver un problema, por eso él le pide a usted que lo espere durante 30 minutos en la fiesta mientras él va a la empresa.

Usted acepta esperarlo? Si o no y ¿Porqué?

Mientras usted se encuentra sola en la fiesta, se acerca a usted un señor de apariencia agradable y educado, que le pregunta si está sola en la fiesta y que si puede acompañarla. Usted que le contestaría?

Además este señor le pide el número de su celular para llamarla en otra ocasión. Usted se lo daría? Si o no y porque?

Por último y después de media hora su amigo regresa, le pide disculpas y le pregunta cómo ha estado y qué ha pasado durante el tiempo en el que él estuvo ausente. Usted que le diría?

ANEXO H. REQUISITOS Y TRÁMITES DE EXPORTACIÓN

Para realizar el proceso de exportación se inició con una investigación sobre las etapas de este, los requisitos y trámites necesarios para lograr realizar la primera exportación.

En la actualidad la mayoría de los trámites para exportación se pueden realizar a través de Internet o de una dependencia llamada Seyki y que está adjunta a las oficinas de la Cámara de Comercio. Entre los requisitos y trámites necesarios para exportar se encuentran:

NIT: es necesario que todas las personas, sean naturales o jurídicas obtengan ante la Cámara de Comercio el NIT (número de Identificación Tributaria), para que las actividades que la organización realice sean identificadas como empresariales.

RUT: la organización debe tener el Registro Único Tributario (RUT), el cual debe ser presentado ante la DIAN con anterioridad a ser realizada la exportación, para registrarse con el mismo RUT como exportador.

VENTANILLA UNICA DE COMERCIO EXTERIOR

En esta ventanilla se puede consultar información relacionada con los pasos previos necesarios para la exportación, además se puede adquirir el Formulario Único de Comercio, que permite registrarse como Comercializador o productor, este paso es de carácter obligatorio para los exportadores.

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) cuenta con tres módulos que son Importaciones, Exportaciones y Formulario Único de Comercio Exterior (FUCE). La organización puede efectuar las operaciones de Comercio Exterior vía Internet, ante las entidades competentes para la realización de cada una de ellas.

Este sistema, garantiza la seguridad tecnológica y jurídica de los diferentes trámites al integrar la firma digital. Adicionalmente, permite el pago electrónico en línea, para agilizar este trámite.

A través de la VUCE, se integran 18 entidades administrativas relacionadas con trámites de comercio exterior, dependiendo del producto, las cuales emiten las autorizaciones previas electrónicamente.

EL MODULO DE EXPORTACIONES

Permitirá a la organización tramitar, autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos previos que exigen las diferentes entidades competentes para la realización de las exportaciones.

ENTIDADES PARA EXPORTAR

Entre las entidades ante las cuales la organización debe tener en cuenta para exportar están:

CÓDIGO DE BARRAS: Todo producto debe poseer un registro de código de barras para poder ser codificado en los grandes almacenes de cadena, tanto a

nivel nacional como internacional. La empresa también cuenta con este código, el cual se diligenció con la empresa GS1 Colombia.

INVIMA: encargada de dar el Registro Sanitario y permiso de exportación para productos que contengan frutas procesadas. En la actualidad Fruexcol Ltda., ya tramitó el Registro Sanitario INVIMA para su nuevo producto Turumba (Guanábana en Mota) cuyo registro y además su registro de código de barras ante la empresa GS1 Colombia.

ICA: (Sanidad Animal y Vegetal, CCI: Producción Agrícola). Expide el registro Fitosanitario para exportación. Este registro ya fue tramitado por LA HACIENDA EL RUBÍ .

CERTIFICADO ANTINARCOTICOS: Además de los documentos anteriormente mencionados la organización también ha tramitado el Certificado antinarcóticos que lo expide la Policía de Aduanas, con el cual se le asegura a los clientes que nuestros productos han recibido un control aduanero muy exigente para evitar que sean utilizados para el tráfico de narcóticos.

A continuación se observan los respectivos registros:



Señores
FRUEXCOL LTDA
Atte. **RENE JAIMES RIVERA**
CL. 105 # 26-18
BUCARAMANGA
SANTANDER

Estimados señores:

GS1 Colombia, le da la bienvenida al uso del Sistema GS1 System, que GS1 Colombia administra en el país desde hace dieciocho años, con grandes beneficios para las compañías. Estamos a su servicio y para nosotros es un placer contar con usted entre nuestros clientes que han adquirido un código de empresa pago único por 10 años.

Mediante el pago único por 10 años por derecho al uso, su empresa ha adquirido el servicio de asignación al código No. **732702** y al sistema GS1 System, con el cual está en la capacidad de identificar sus productos y/o localizaciones. Otros servicios adicionales adquiridos son: Variada información en nuestra página de Internet www.gs1co.org, el directorio de soluciones tecnológicas, asesoría técnica a través de nuestro PBX 4270999 Opc. 7 Opc. 2, acceso al catálogo de productos CABASnet, Datos de venta e Inventarios y Net Services.

NOS PERMITIMOS RECORDARLE que el (los) código (s) asignado (s) deben ser utilizados exclusivamente para la identificación de su compañía, ya que deben tener correspondencia entre el número de localización empresarial, razón social y Nit. Cualquier práctica que no observe el estricto cumplimiento de esta norma, podría acarrear la desvinculación de su empresa. Frente a esta norma no existe excepción alguna. Empresas filiales, subsidiarias, representantes exclusivas, etc., deben tramitar un código independiente.

En caso de requerir un código adicional le AGRADECEMOS INFORMAR a GS1 Colombia para ampliarle la información al respecto y realizar los trámites requeridos para este caso.

El número de localización empresarial **7707327020010**, identifica a su empresa en nuestro catálogo electrónico de productos CABASnet, y tiene como objetivo identificar de manera única su compañía frente a todos sus socios comerciales.


Para continuar con el proceso, por favor siga con los siguientes pasos:

1. Según la opción escogida en su vinculación, asista al curso introductorio ó realice el curso virtual y reciba la capacitación necesaria para codificar sus productos.
2. Codifique de acuerdo a su código de pago único 10 diez años No. **732702** sus productos, para lo cual le recomendamos leer la guía de identificación adquirida.
3. Contacte en el Directorio de Soluciones Tecnológicas disponible en Internet el proveedor de etiquetas o film master de su conveniencia.

Con el fin de prestarle un mejor servicio, tenga en cuenta que:

* Cualquier cambio en la información básica de su empresa, como razón social, domicilio, representante, fusión, etc. es indispensable para nosotros que sea reportada, para así lograr una eficiente comunicación con su empresa permanentemente.

Finalmente, le recordamos que GS1 Colombia está dispuesto a asesorarlo y a acompañarlo en todo momento.

Cordialmente

Diana Castellanos
Departamento de Vinculaciones



Av. El Dorado 70 -16
Bogotá Colombia
T (571) 427 0999
F (571) 425 4700
E web@gs1co.org



libertad y Orden

República de Colombia
Ministerio de la Protección Social
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

RESOLUCIÓN No. 2007012057 DE 12 de Junio de 2007

Por la cual se concede un Registro Sanitario

El Subdirector de Registros Sanitarios del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Acuerdo 003 del 22 de enero de 1998 y con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, Decreto Reglamentario 3075 de 1997 y Decreto Reglamentario 612 de 2000

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO.- Conceder REGISTRO SANITARIO por el término de 10 años al producto que se describe a continuación:

REGISTRO SANITARIO No.:	RSAJ1218307	VIGENTE HASTA:	28 JUN. 2017
EXPEDIENTE:	19979169	RADICACIÓN:	2007031860
MODALIDAD:	FABRICAR, ENVASAR Y VENDER		
PRODUCTO:	PULPA DE GUANABANA		
MARCA:	TURUMBA		
TITULAR(ES):	FRUESCOL LTDA. con domicilio en BUCARAMANGA - SANTANDER		
FABRICANTE(S):	FRUESCOL LTDA. con domicilio en BUCARAMANGA - SANTANDER		

ARTICULO SEGUNDO:- Contra la presente resolución procede únicamente el Recurso de Reposición, que deberá interponerse ante EL SUBDIRECTOR(A) DE REGISTROS SANITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA dentro de los CINCO (5) días siguientes a la notificación personal, de conformidad con lo señalado en el Código Contencioso Administrativo. Una vez ejecutoriado quedará agotada la vía gubernativa.

ARTICULO TERCERO:- Los derechos que se deriven de esta Resolución quedarán sujetos al control posterior que debe realizar el INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA de conformidad con lo previsto por el Artículo 2 del Decreto 612 de 2000.

ARTICULO CUARTO:-La presente resolución rige a partir de la fecha de su ejecutoria.

COMUNIQUESE, NOTIFIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C. el 12 de Junio de 2007

Este espacio, hasta la firma se considera en blanco.



Gina Patricia Buendía García

**GINA PATRICIA BUENDIA GARCIA
SUBDIRECTOR(A) DE REGISTROS SANITARIOS**

INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS
INVIMA

SUBDIRECCIÓN DE REGISTROS SANITARIOS

A la fecha notifiqué personalmente la resolución N°

De fecha 12/06/07 al señor (a)

Sergio A. Paipa F.
2007012057

Identificado con C.C. N° 89100953081 y TP _____
como apoderado y/o representante legal haciéndole saber que contra esta solo procede
el recurso de reposición ante la Subdirección de Registros Sanitarios del INVIMA.

Dentro de los cinco (5) días siguientes a la presente Notificación (Decreto Ley 01-64)

Bogota

Notificado

Notificador

Sergio Antonio Paipa F.

Luz Mercedes Gu.

21 JUN 2007

Certificaciones, Aseveraciones y Otras Declaraciones del Donatario

(Mayo 2006)

**Part III – Key Individual Certification
Narcotics Offenses and Drug
Trafficking**

**Parte III - Certificado Del Personal
Clave Sobre Delitos Relacionados A
Estupefacientes Y Narcotráfico**

*Note: This certification shall be filled by
any key person proposed in the
project.*

*Nota: Esta certificación deberá ser
diligenciada por cada persona
denominada clave en el proyecto.*

I hereby certify that within the last ten
years:

Certifico bajo la gravedad del juramento
que, durante los últimos diez años:

1. I have not been convicted of a
violation of, or a conspiracy to violate,
any law or regulation of the United
States or any other country concerning
narcotic or psychotropic drugs or other
controlled substances.

1. No he sido declarado culpable de
ninguna infracción, o conspiración para
delinquir, asociada con ninguna ley o
regulación de los Estados Unidos, o de
ningún otro país, relacionada con
estupefacientes, drogas psicotrópicas u
otras sustancias controladas.

2. No estoy, ni nunca he estado
involucrado como narcotraficante de

2. I am not and have not been an illicit trafficker in any such drug or controlled substance.

estupefacientes o sustancias controladas.

3. I am not and have not been a knowing assister, abettor, conspirator, or colluder with others in the illicit trafficking in any such drug or substance.

3. No soy, ni nunca he sido reconocido como un asistente, instigador, conspirador, o actuado en complicidad con otros en actividades relacionadas con el narcotráfico de estupefacientes o sustancias controladas.

Signature / Firma	
Date / Fecha	
Name / Nombre	
Title/Position Título/Cargo	
Organization / Organización	

Address / Dirección	
Date of Birth / Fecha de Nacimiento	

NOTICE:

1. You are required to sign this Certification under the provisions of 22 CFR Part 140, Prohibition on Assistance to Drug Traffickers. These regulations were issued by the Department of State and require that certain key individuals of organizations must sign this Certification.

2. A false certification from a key person involved in the project, shall result in the termination of his/her contract with the operator.

NOTIFICACIÓN:

1. Se requiere que usted firme este Certificado bajo las disposiciones incluidas en la Regulación 22 CFR Parte 140. Prohibición de Asistencia a Narcotraficantes. Estas regulaciones fueron expedidas por el Departamento de Estado y requieren que ciertos individuos claves de las organizaciones firmen este Certificado.

2. Una certificación emitida en falso por parte de una persona clave en el proyecto, será causal de terminación del contrato con el operador.

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE: (Preservación de Fauna y Flora).

Certificado de origen y procedencia para Legumbres, Hortalizas y frutas frescas a la Unión Europea, para cuando se decida exportar a Europa.

PARA EXPORTAR

Para realizar el proceso de exportación lo primero que se debe hacer es registrarse en la sección de exportaciones de la aduana de salida. Este trámite es necesario únicamente al realizar la primera exportación ante la aduana del puerto o aeropuerto de salida, para el cual debe ser adjuntado el Certificado de la Cámara de Comercio.

Los productos de exportación deben cumplir unas características esenciales en cuanto a normas de origen entre las cuales se encuentran:

- Certificar que el producto fue producido con materia prima nacional, este certificado es expedido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Si el producto utilizó algún componente que fue importado al momento de la producción, se debe especificar.
- Reportar la transformación que tuvo la materia prima utilizada. Se deben tener en cuenta las normas de origen de cada país, para así tener acceso a las preferencias o beneficios arancelarios, otorgados por el país a los productos de Colombia.
- Se deberá tener pleno conocimiento sobre los términos de negociación que establezcan los clientes, para lo cual se debe tener claridad sobre las formas de negociar la venta de un producto, las cuales han sido agrupadas por la ICC (Internacional Chamber of Commerce = Cámara de Comercio Internacional).

El manejo de los términos será necesario para fijar las obligaciones y participación en el riesgo de la exportación tanto del comprador como de la organización según sea el caso.

Luego de cumplir con los requisitos exigidos en Colombia para realizar la exportación, se deberán tener en cuenta algunos pasos necesarios que hacen parte del proceso de exportación, como son:

- Envío de una cotización internacional
- Identificar con el comprador la forma de pago.
- Tramitar ante la DIAN, certificando, el tipo de embarque, autorización de este, inspección de la mercancía, certificación de transporte, declaración de exportación DEX con sus debidas correcciones y modificaciones, recibo y reintegro de divisas, etc. La mayoría de estos trámites son electrónicos pero se pueden realizar también en los Zeiky (Centro de información de Comercio Exterior), donde se podrá recibir apoyo permanente de personal especializado de las entidades relacionadas con el sector del Comercio Exterior como Proexport, funcionarios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quienes están para prestar toda la orientación y colaboración necesaria.
- El certificado de origen, su trámite y expedición se podrá conseguir en los Zeiky de una forma más ágil.

ANEXO I. REQUISITOS PARA LA CONSTITUCION DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

De las consultas realizadas con profesionales en Comercio Exterior se conoció que la entidad encargada de aprobar la constitución y funcionamiento de este tipo de empresas es la Cámara de Comercio. En este anexo se muestra la solicitud de reconocimiento e inscripción de una Sociedad de Comercialización Internacional (C.I.), donde podemos ver todos los aspectos (requisitos y documentos) que se requieren para constituir este tipo de empresas.

SOLICITUD DE RECONOCIMIENTO E INSCRIPCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL (C.I)

**DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
SUBDIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR
SOCIEDADES DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL
INFORMACIÓN GENERAL DEL TRÁMITE**

Nombre del trámite: Solicitud de reconocimiento e inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional

Unidad ejecutora: División de Registro y Control- Subdirección de Comercio Exterior

Área de aplicación: Exportaciones- tributaria

Fecha de actualización: 01 diciembre de 2005

DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS FACTORES

1. NOMBRE DEL TRÁMITE: Solicitud de reconocimiento e inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional.

2. EN QUE CONSISTE EL TRÁMITE:

Las personas jurídicas que aspiren a ser inscritas y reconocidas como Sociedades de Comercialización Internacional, deben presentar una solicitud suscrita por el representante legal, ante la Subdirección de Comercio Exterior División de Registro y Control de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, cumpliendo con los requisitos establecidos en el artículo 1º. Del Decreto 093 de 2003;

3. REQUISITOS Y DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL TRÁMITE

Original del formulario de solicitud de inscripción debidamente diligenciado y firmado por el Representante legal, según formato suministrado por la DIAN.

Estar domiciliados o representados legalmente en el país.

No tener deudas exigibles con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo aquellas sobre las cuales existan acuerdos de pagos vigentes.

Que se trate de una persona jurídica que tenga el carácter de Sociedad Nacional o Mixta.

Que su objeto principal sea la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas.

La Sociedad debe utilizar en su razón social la expresión “Sociedad de Comercialización Internacional” o la sigla “ C.I.”

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ANEXAR A LA SOLICITUD:

Original del certificado de existencia y representación legal de la respectiva persona jurídica, que haya sido expedido con una antelación no mayor a tres (3) meses, por la Cámara de Comercio.

Copia del Registro Único Empresarial (Cámara de Comercio)

Original del estudio de mercados (según guía suministrada por la DIAN).

Manifestación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que: ni él (ella), ni sus socios han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

VERIFICACIÓN INTERNA: No tener deudas exigibles con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo aquellas sobre las cuales exista acuerdo de pago vigente.

4. ACTO ADMINISTRATIVO DE INSCRIPCIÓN

En la parte resolutive del acto administrativo de inscripción las Sociedades de Comercialización Internacional quedará expresamente establecido:

La inscripción del peticionario como Sociedad de Comercialización Internacional indicando su razón social y NIT

Vigencia de la inscripción

Asignación de un código, el cual deberá emplear en sus actividades como Comercializadora Internacional

Forma en que se notifica el acto administrativo y el recurso que procede contra él.

Obligaciones que adquiere la Sociedad de Comercialización Internacional ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

**Beneficios que adquiere como Sociedad de Comercialización Internacional
Renovación del reconocimiento e inscripción**

5. RESPONSABILIDADES-OBLIGACIONES

Expedir el certificado al proveedor en la forma establecida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Exportar dentro del término legal, las mercancías sobre las cuales se expidan certificados al proveedor.

Presentar los informes de compras y exportaciones dentro del término y la forma que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Presentar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la relación de los certificados al proveedor dentro del término y la forma que establezca la Dirección de Impuestos Nacionales.

Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en los Certificados al Proveedor.

Utilizar el código de registro asignado a la sociedad para adelantar los trámites y refrendar documentos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las mismas y

Contar con los equipos de cómputo y de comunicaciones que le permitan su conexión con el sistema informático aduanero; así como facilitar la instalación o disposición de los equipos que requiera la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales.

6. LUGAR AL CUAL DEBE ACUDIR EL CIUDADANO

Solicitud información y realización el trámite: División de Registro y Control de la Subdirección de Comercio Exterior, Grupo Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, Carrera 8 No. 6-64 sótano, Bogotá . PBX 6079999 extensiones 1007 y 1008, teléfonos directos: 6078005 y 6078006.

Página web: www.dian.gov.co

Los documentos deben radicarse en las Divisiones de Documentación Grupo Correspondencia Externa de las diferentes Administraciones de Aduanas, de Impuestos o de Impuestos y Aduanas de todo el país o directamente en Bogotá en la División de Documentación Grupo de Correspondencia externa ubicada en la carrera 7 No.6-54 primer piso.

7. PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL TRAMITE

Ley 67 del 28 de diciembre de 1979

Decreto 093 del 20 de enero de 2003

Decreto 1740 del 03 de agosto de 1994

Decreto 4271 del 23 de noviembre de 2005

Resolución 1894 del 20 de agosto de 2003

Resolución 053 del 10 de agosto de 2004

Concepto 001 DIAN del 19 de junio de 2003

Estatuto Tributario

Código Contencioso Administrativo

8. OTROS DATOS SOBRE EL TRÁMITE:

Dependencia que realiza la coordinación administrativa del trámite: Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales, División de Registro y Control -Subdirección de Comercio Exterior.

9. GUIA PARA PRESENTAR EL ESTUDIO DE MERCADO ANTE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES-DIAN

De conformidad con lo establecido el Literal c) artículo 1º. del Decreto 093-2003, a continuación se señalan los parámetros guía para presentar su Estudio de Mercado.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

Nit.

Razón social con la que se inscribirá la Comercializadora Internacional , de conformidad con lo señalado en el Decreto 093 de 2003 (esta razón social debe ser la misma en el certificado de existencia y representación legal, Nit. RUT, RUE, y formulario de inscripción)

Misión y Visión de la futura comercializadora internacional

Resumen de la infraestructura de instalaciones propias o arrendadas, planta de personal y equipos

Dirección actual, teléfonos, e.mail, etc.

Tiempo de constitución de la empresa

Sucursales en Colombia y en el extranjero si las hubiere

2. PRINCIPALES RAZONES PARA CONVERTIRSE O FORMARSE COMO COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

Objetivos generales que persigue la empresa a corto, mediano o largo plazo, orientados a la actividad de promoción y comercialización de productos colombianos en el exterior.

Descripción del Impacto Social generado al convertirse en una Comercializadora Internacional. (Comunidad que se favorece, proyección de empleos a generar, proveedores, etc.)

Descripción del Impacto Ambiental si se genera, al convertirse en Comercializadora Internacional.

Descripción general de las actividades a las que se dedica o se dedicará la empresa

3. ESTADÍSTICAS DE EXPORTACIONES

Estadísticas de exportaciones si las hubiere, descritas por años en dólares americanos (puede anexar fotocopias de DEX)

4. PRODUCTOS A COMERCIALIZAR EN EL EXTERIOR

Descripción general de los productos colombianos que se van a comercializar en el exterior. Experiencia en el manejo de tales productos. Estrategias para su comercialización.

5. RELACIÓN COMERCIAL CON LOS PROVEEDORES.

La razón de ser del Régimen de C.I. solo se da si la C.I. tiene Proveedores. Consiste en describir que esfuerzo o actividad se llevó a cabo para contactar cada proveedor. Si de momento se tiene una perspectiva de negocio, si el proveedor le va a vender productos o si ya ha habido compra - venta de productos. Determinar por cada proveedor el NIT, Razón Social, Dirección, Teléfonos, Fax, Ciudad, Departamento, persona a contactar, cargo, tiempo de relación comercial, productos que le va a proveer y si tiene autorización para comercializarlos y exportarlos, forma de venta a crédito o al contado y de ser posible, una recomendación comercial del proveedor hacia la C.I.

6. PAÍSES A LOS QUE SE VA A EXPORTAR

Principales países a los que se va a exportar, indicando si es del caso un perfil socio político y económico general de cada país. (Generalidades que se conocen de cada país, ya sea por experiencia propia o por otros medios).

7. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Identificación de direcciones, teléfonos, e-mail, etc. de los principales clientes en el exterior con los que se comercializarán los productos o facilitarían su comercialización. Adicionalmente, describir los medios marítimos, aéreos o terrestres que se utilizarían para transportar los productos a exportar, las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA), los Agentes, etc., o las Entidades públicas o privadas con las cuales se han tenido contactos y que podrían facilitar la promoción y comercialización de los productos colombianos en el exterior.

Para diligenciar la casilla No. 12 del Formulario de Inscripción como C.I. se podrán aplicar los siguientes criterios:

Propios: Se refiere a las empresas sucursales que posee la C.I. en el exterior

Con Firmas Extranjeras: Son aquellas empresas en el extranjero, con descripción detallada o general de las mismas, que comprarán los productos que la C.I. va a exportar.

Agentes: Son aquellas Firmas, Distribuidores, Concesionarios, Socios, en el extranjero que prestan los servicios de intermediación para ayudar a los exportadores Colombianos a vender, promocionar o colocar sus productos en el exterior. También es válido describir en este campo las Sociedades de Intermediación Aduanera (SIA) a través de las cuales se canalizarán las operaciones de comercio exterior.

Importadores Directos: Pueden ser personas naturales o jurídicas con las cuales se establece un contacto directo para comercializar los productos. Generalmente son familiares o amigos de entera confianza.

Otros: Cualquier otro tipo de contacto o medio electrónico o físico que permita la promoción y comercialización de los productos colombianos en los mercados externos.

8. PROYECCIÓN DE EXPORTACIONES

Se describirá el plan exportador de su empresa

9. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Análisis del cliente o consumidor del producto y/o servicio producido, determinando su ubicación geográfica, edad, sexo, preferencias de consumo, hábitos de compra, capacidad de pago, gustos y preferencias y demás factores que permitan conocer efectivamente el perfil del cliente. Importaciones de este de productos, países de los cuales importa, tipos de clientes objetivo, precios promedio ofrecidos, etc.

10. ANÁLISIS DE LA OFERTA:

El objetivo es determinar qué tipo de mercado prevalece para el producto y/o servicio del proyecto (Competitivo, oligopolio o monopolio) y determinar la existencia o no de barreras de entrada a este mercado. Si existe un nivel importante de importaciones de bienes y/o servicios que afecte el mercado de su producto, es importante conocer su comportamiento, cantidades, aranceles y demás variables.

Conocer de la competencia su ubicación geográfica, tamaño, número de empleados, precios, canales de distribución, políticas de ventas, publicidad y promoción utilizada, servicio postventa, calidad etc.

11. PRECIOS

Conocer el precio del bien y/o servicio es importante por que es la base para calcular los ingresos futuros. El precio puede ser determinado por el mercado si nos enfrentamos a un mercado competitivo, para lo cual se puede tomar el precio promedio del mercado teniendo en cuenta calidad e intermediarios del mercado.

Cargo que resuelve definitivamente el trámite: Subdirector de Comercio Exterior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Tiempo aproximado para la resolución del trámite: quince (15) días contados a partir de la presentación de la solicitud en debida forma.

Última actualización: 31/10/2007

© Derechos Reservados DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales 2006