

1-1-2007

# Diseño de un plan de negocios para la comercialización de pulpa de feijoa en la localidad de Fontibón en la ciudad de Bogotá

Claudia Marcela Vargas Ramírez

Paula Stephanie Rincón Salamánca

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Vargas Ramírez, C. M., & Rincón Salamánca, P. S. (2007). Diseño de un plan de negocios para la comercialización de pulpa de feijoa en la localidad de Fontibón en la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1208](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1208)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PULPA  
DE FEIJOA EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÀ

CLAUDIA MARCELA VARGAS RAMIREZ  
PAULA STEPHANIE RINCON SALAMANCA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2007

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PULPA  
DE FEIJOA EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN DE LA CIUDAD DE BOGOTÀ

CLAUDIA MARCELA VARGAS RAMIREZ  
PAULA STEPHANIE RINCON SALAMANCA

Trabajo de grado para optar al título de  
Administradoras de empresas

DIRECTOR  
PATRICIA GARAVITO MARTINEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2007

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, Septiembre 30 de 2007.

## Agradecimientos

“El éxito, como la felicidad  
No debe perseguirse sino seguirse.  
Y eso solo es posible como efecto secundario  
De la dedicación personal a una causa mayor  
Que uno mismo”  
Víctor Frankl.

## CONTENIDO

INTRODUCCION	1
1. TEMA	4
1.1. LINEA DE INVESTIGACION	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. FORMULACION	5
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.4.3. PROPOSITOS	7
1.5. JUSTIFICACION	8
1.6. DISEÑO METODOLOGICO	10
1.6.1. TIPO DE INVESTIGACION	10
1.6.2. POBLACION	10
1.6.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	11
2. MARCO TEORICO	12
2.1. MARCO CONCEPTUAL	12
2.2. MARCO DE REFERENCIA	18
2.2.1. DESCRIPCION DE LA FEIJOA	18
2.2.1.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA FEIJOA	19
2.2.1.2. SISTEMA PRODUCTIVO	21
2.2.1.3. PERIODO VEGETATIVO	22
2.2.1.4. CARACTERISTICAS FISICAS	22
2.2.1.5. COSECHA	23
2.2.1.6. CLASIFICACION DEL FRUTO DE LA FEIJOA	25
2.3. MARCO GEOGRAFICO	26
2.3.1. MICROLOCALIZACION	26
2.3.2. COMERCIALIZACION DE LA PULPA DE FEIJOA EN LA LOCALIDAD DE FONTIBON	29
2.4. MARCO EMPRESARIAL	29
2.4.1. AREA ADMINISTRATIVA	34
2.4.2. AREA DE RECURSOS HUMANOS	35
2.4.3. AREA DE PRODUCCION	37
2.4.4. AREA DE MERCADOS	38
3. ENTORNO SITUACIONAL	41
3.1. ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA	41
3.1.1. ENTORNO SOCIAL	41
3.1.2. ENTORNO ECONOMICO	42
3.1.3. ENTORNO TECNOLOGICO	44
3.1.4. TENDENCIAS POLITICAS	45

3.1.5. TENDENCIAS CULTURALES	47
3.1.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	47
3.1.6. COMPETENCIA FRUTIJOA LTDA	48
4. PLAN DE NEGOCIOS	52
4.1. OBJETIVO GENERAL	52
4.2. REESTRUCTURACION AREA ADMINISTRATIVA	52
4.2.1. POLITICAS A IMPLEMENTAR	54
4.2.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA FRUTIJOA LTDA	56
4.2.3. MARCO LEGAL	56
4.3. REESTRUCTURACION AREA TALENTO HUMANO	56
4.3.1. OBJETIVO GENERAL	56
4.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	56
4.3.3. ESTRATEGIA GENERAL	57
4.3.4. ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	57
4.3.4.1. RECLUTAMIENTO	58
4.3.4.2. SELECCIÓN	58
4.3.4.3. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	59
4.3.4.4. SUPERVISION	60
4.3.4.5. REMUNERACION	60
4.3.4.6. MOTIVACION	60
4.3.4.7. DESCRIPCION DE CARGOS	61
4.4. REESTRUCTURACION AREA DE PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD	70
4.4.1. DIAGRAMA DE DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	71
4.4.2. ZONA DE ALMACENAMIENTO	72
4.4.3. ZONA DE ADECUACION	72
4.4.4. ZONA DE CONSERVACION DE LA PULPA	73
4.4.5. CONGELACION	73
4.4.6. CONCENTRACION	74
4.4.7. CRIO CONCENTRACION	75
4.4.8. LIOFILIZACION	75
4.4.9. DESHIDRATAACION	75
4.5. REESTRUCTURACION AREA DE MERCADOS	76
4.5.1. ANALISIS DOFA FRUTIJOA VS. FAST FRUIT LTDA	76
4.5.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING	77
4.5.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	78
4.5.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	78
4.5.5. ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE	78
4.5.6. ESTRATEGIA DE VENTA	79
4.5.7. ESTRATEGIA DE MERCADEO	79
4.5.8. TACTICAS DE MARKETING	80

4.5.8.1. EMBALAJE Y ETIQUETADO	80
4.5.8.2. COMUNICACIÓN DEL PRODUCTO	81
4.5.8.3. TRANSPORTE DEL PRODUCTO	81
4.5.8.4. CANALES DE COMERCIALIZACION	82
4.5.8.5. PRECIO DEL PRODUCTO	83
4.6. ESTUDIO FINANCIERO	83
4.6.1. PLAN DE INVERSIONES	84
4.6.2. COSTOS DE PRODUCCION	87
4.6.3. VENTAS	87
4.6.3.1. OBJETIVO GENERAL	87
4.6.4. BALANCE GENERAL	88
4.6.5. ESTADO DE RESULTADOS	91
4.6.6. FLUJO DE CAJA	92
5. CONCLUSIONES	93
6. RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	96
BIBLIOGRAFIA	109



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. FRUTA DE LA FEIJOA	18
FIGURA 2. ARBOL DE LA FEIJOA	21
FIGURA 3. MAPA DE LOCALIZACION DEL PROYECTO	29
FIGURA 4. DISTRIBUCION DE LA PLANTA	33
FIGURA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
FIGURA 6. ORGANIGRAMA FRUTIJOA LTDA	55
FIGURA 7. DESCRIPCION DE CARGO GERENTE GENERAL	62
FIGURA 8. DESCRIPCION DE CARGO JEFE TALENTO HUMANO	63
FIGURA 9. DESCRIPCION DE CARGO JEFE DE VENTAS Y DISTRIBUCION	64
FIGURA 10. DESCRIPCION DE CARGO JEFE DE PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD	65
FIGURA 11. DESCRIPCION DE CARGO VENDEDOR	66
FIGURA 12. DESCRIPCION DE CARGO OPERARIO	67
FIGURA 13. DESCRIPCION DE CARGO ASISTENTE	68
FIGURA 14. DESCRIPCION DE CARGO REPARTIDOR	69
FIGURA 15. CANAL DE COMERCIALIZACION PARA LA PULPA DE FEIJOA	82

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. COMPOSICION QUIMICA DEL FRUTO DE LA FEIJOA	19
TABLA 2. COMPOSICION MORFOLOGICA APROXIMADA DEL FRUTO	23
TABLA 3. DEPARTAMENTO DE BOYACA COSECHAS	25
TABLA 4. CLASIFICACION POR PESO DE LA FEIJOA	26
TABLA 5. DATOS GENERALES SOBRE LA POBLACION DE FONTIBÓN	27
TABLA 6. LOCALIDAD 9 FONTIBON. BARRIOS 129	28
TABLA 7. PROVEEDORES FRUTIJOA LTDA.	39
TABLA 8. EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PULPA DE FEIJOA	48
TABLA 9. EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PULPA DE FEIJOA	49
TABLA 10. EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PULPA DE FEIJOA	49
TABLA 11. PRECIOS DE LA PULPA DE FEIJOA	50
TABLA 12. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	70
TABLA 13. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	71
TABLA 14. PRECIOS DE LA PULPA DE FEIJOA	83
TABLA 15. INVERSIONES REQUERIDAS	84
TABLA 16. MAQUINARIA Y EQUIPO	84
TABLA 17. DEPRECIACIONES	85
TABLA 18. NOMINA REQUERIDA	85
TABLA 19. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	86
TABLA 20. COSTOS DE MATERIALES	86
TABLA 21. REQUERIMIENTO DE PRODUCTO	87
TABLA 22. PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS	87
TABLA 23. BALANCE GENERAL	88
TABLA 24. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	91
TABLA 25. FLUJO DE CAJA	92

### **LISTA DE GRAFICOS**

GRAFICO 1. DEMANDA INDUSTRIAL PROCESADORAS DE FRUTAS	31
GRAFICO 2. PARTICIPACION EN EL MERCADO DEMANDA INDUSTRIAL	32
GRAFICO 3. EMPRESAS COMERCIALIZADORAS PULPA DE FRUTA	32
GRAFICO 4. CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN COLOMBIA	43
GRAFICO 5. RESULTADO PREGUNTA 1	100
GRAFICO 6. RESULTADO PREGUNTA 2	101
GRAFICO 7. RESULTADO PREGUNTA 3	102
GRAFICO 8. RESULTADO PREGUNTA 4	103
GRAFICO 9. RESULTADO PREGUNTA 5	104
GRAFICO 10. RESULTADO PREGUNTA 6	105
GRAFICO 11 RESULTADO PREGUNTA 7	106
GRAFICO 12. RESULTADO PREGUNTA 8	107
GRAFICO 13. RESULTADO PREGUNTA 9	108

## **ANEXOS**

ANEXO 1. ESTABLECIMIENTO COMERCIALES LOCALIDAD DE FONTIBON	96
ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA	98
ANEXO 3. RESULTADO Y ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	100

## INTRODUCCION

Una de las tareas que debe abordar el administrador de empresas es el ejercicio práctico a partir de lo académico y teórico, bajo un manejo gerencial eficiente, productivo, competitivo de las actividades que conforman los procesos generadores de valor.

Las empresas como si se tratase de un organismo vivo nacen, crecen, se desarrollan y eventualmente mueren. La mayoría nacen pequeñas, algunas se mantienen saludables durante largos periodos de tiempo; otras crecen vertiginosamente, después súbitamente, por la competencia, cambios en los gustos de los consumidores, medidas económicas, o mala administración se estancan y si no se toman medidas correctivas, mueren.

La necesidad expresa entonces, que las organizaciones empíricas deben replantear su estructura organizacional y por la adopción de modelos administrativos que faciliten el desarrollo de su gestión y la toma de decisiones de carácter gerencial, es fundamental de acuerdo a las necesidades inflexibles del mercado el cuál al establecer estándares de calidad cada vez más exigentes, hace que surja la necesidad de formalizar las organizaciones basándose en estructuras que faciliten los procesos y las actividades económicas, para poder mantener niveles competitivos que generen una plusvalía de la actividad comercial y empresarial de las MIPYMES en Colombia.

El objeto de estudio de ésta investigación responde a la necesidad de generar una propuesta para la comercialización de pulpa de Feijoa, ya que el sector hortofrutícola desempeña un importante papel dinamizador del sector económico y social. Los consumidores finales constantemente buscan nuevas formas en la

presentación de la pulpa de fruta, por tanto la empresa está obligada a superar las expectativas del producto final, con mayores beneficios en sus usos y derivados.

Sin embargo, a pesar de los grandes beneficios, la evolución de la industria procesadora de frutas ha sido lenta y su desarrollo aislado en algunos segmentos de la producción, aunque en promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como la ampliación y diversificación del consumo de frutas procesadas; el mejoramiento de algunas variedades y el interés en los mercados nacionales.

El proceso industrial de las frutas busca mayores beneficios mediante el auge de modernas técnicas de conservación, diversidad de usos de la pulpa de fruta que permita disponer de ellas a lo largo del año. Además el consumo de pulpa fruta contiene múltiples beneficios, ya que, poseen importantes niveles de vitaminas A, E y C, proteínas, azúcares, agua; las cuales se conservan en la pulpa sin perder sus características principales.

Por esta razón se plantea un plan de negocios para la empresa FRUTIJOA LTDA en la comercialización de pulpa de Feijoa como una alternativa que permita el reconocimiento de esta fruta, fomentar su consumo entre la población y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para la comercialización de la pulpa de Feijoa a nivel local.

La comercialización de pulpa de Feijoa en el mercado es de gran relevancia ya que se busca dar a conocer a los clientes productos con nuevas características, nuevas presentaciones, factores innovadores e ideas de preparación para hacerla mas atractiva en el mercado de consumo masivo.

La pulpa de Feijoa presentará atributos innovadores en su embalaje, el cuál será más llamativo y atractivo al mercado. Se brinda la alternativa de con o sin azúcar, para los diferentes gustos y/o tendencias de los consumidores.

Para dar cumplimiento con nuestro objetivo; es necesario desarrollar un plan de negocios, el cuál nos muestra la orientación del proceso que debemos seguir para la comercialización de pulpa de Feijoa, con el fin de participar activamente en el mercado local.

## **1. TEMA**

### **PLAN DESARROLLO EMPRESARIAL**

#### **1.1 LINEA DE INVESTIGACION**

ALTA GERENCIA EMPRESARIAL

#### **SUBLINEA DE INVESTIGACION**

GESTION Y DESARROLLO GERENCIAL

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia, la Feijoa presenta características propias de ser una fruta exótica, de excelente sabor y calidad nutricional, sin embargo no es muy conocida en ciertos lugares; lo cuál, genera una gran oportunidad de negocio aumentando la participación en el mercado de la empresa FRUTIJOA LTDA. La comercialización de la pulpa de Feijoa es escasa debido al desconocimiento de la fruta por parte del consumidor, lo cual es una seria desventaja frente a otras frutas producidas en el país. Por otro lado la percepción que tiene el cliente frente a la distribución de la pulpa es que no cuenta con características de producto adecuado, así como su refrigeración dando como resultado la pérdida de beneficios nutricionales.

El problema detectado con mayor frecuencia en la comercialización de la pulpa, es que no cumple con las características necesarias para su distribución, al no utilizar embalajes apropiados, innovadores, ni atractivos que identifiquen el producto ofrecido. Además no se cumple en su totalidad la reglamentación sanitaria para los



productos perecederos como lo es la pulpa de fruta, con lo cuál no es posible conservar y mantener la calidad de la pulpa en el mercado. Ni tampoco se comercializa como lo oferta la empresa FRUTIJOA LTDA.

Por otro lado, la mayor parte de empresas procesadoras de pulpa no poseen infraestructura para almacenar fruta fresca en sistemas refrigerados, ya que no poseen cuartos fríos ni contenedores que permitan almacenar la fruta en condiciones adecuadas. De tal manera que la pulpa es almacenada en bodegas al ambiente o en condiciones inapropiadas para su conservación. El tiempo de almacenamiento de la pulpa es de 12 meses bajo condiciones de conservación adecuados.

Igualmente, no son aprovechadas las ventajas competitivas que tiene el país frente a la comercialización de frutas exóticas; ya que la mayor parte de industria hortifrutícola son empresas pequeñas o empíricas, las cuáles cuenta con mecanismos escasos, no suficientes para mejorar sus canales de comercialización y distribución, teniendo en cuenta los altos estándares de calidad exigidos en el mercado.

### **1.3. FORMULACIÓN**

¿Qué características debe tener un plan de negocios para la empresa FRUTIJOA LTDA?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un Plan de Negocios para comercializar pulpa de Feijoa en la localidad de Fontibón.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Identificar las variables del entorno situacional, tanto externo como interno; así como sus clientes para conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa FRUTIJOA LTDA.
- ❖ Recopilar información sobre el desarrollo, antecedentes, consumo de la fruta de Feijoa en Colombia, con el fin de determinar las ventajas competitivas del mercado de pulpa de la Feijoa y así lograr posicionamiento en el mercado local.
- ❖ Determinar las condiciones necesarias que permitirán la comercialización de pulpa de Feijoa en la localidad de Fontibón mediante la formulación del plan de negocios.
- ❖ Desarrollar un estudio financiero y económico que permita establecer los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de comercialización de pulpa de Feijoa.

### **1.4.3. PROPÓSITOS**

El propósito administrativo es generar una oportunidad de mejoramiento y desarrollo en la planeación comercial de la empresa FRUTIJOA LTDA., mediante herramientas administrativas que permitan elaborar un Plan de Negocios que brinde óptimos resultados financieros, operacionales y administrativos.

Desde el punto de vista comercial el propósito del plan de Negocios, involucra una estrategia adecuada de mercados, para mantener y aumentar el posicionamiento actual de la empresa dentro del sector productor de alimentos y captación de clientes.

En el aspecto académico se tiene como propósito aplicar en una situación empresarial real los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera profesional, reflejado en ideas correctamente elaboradas y fundamentadas en conocimientos que pueden aportar a la empresa un beneficio económico, además de facilitar el cumplimiento de los requisitos de grado establecidos por la Facultad de Administración de Empresas.

## **1.5. JUSTIFICACION**

El auge de los alimentos naturales o biológicos ha despertado un interés especial por las frutas en todas sus presentaciones, al igual que las deshidratadas; ya que estas suministran la fibra natural requerida en la complementación de la dieta nutricional alimenticia para todo ser humano.

La industria procesadora de frutas se está convirtiendo en una fuente generadora de empleo (tanto en su proceso productivo como en su comercialización); por tanto para las empresas es un gran reto dar cumplimiento a las expectativas del consumo. FRUTIJOA LTDA., debe preocuparse por estudiar las diferentes necesidades, gustos y tendencias de sus clientes; adoptando una posición competitiva

Encontramos que el cultivo de la Feijoa, tecnificado, procesado y con estrategias en su comercialización puede representar para nuestra economía un sistema productivo de gran importancia; por tanto para la empresa FRUTIJOA LTDA, distribuir su pulpa congelada, con un embalaje apropiado, innovador, atractivo, que conserve las características del producto en cuanto a su sabor, calidad y que tenga opciones de consumo respecto a su precio representa una gran oportunidad de negocio.

Se observa dentro del objeto de estudio que por sus características, la Feijoa, se considera como una fruta exótica, así como un fruto muy perecedero su vida útil es tan solo de 12 días). También la carencia de un manejo adecuado de los canales de distribución, que involucre oportunamente controles de calidad del producto, así como la aceptación por parte del consumidor quien en su mayoría desconoce la existencia del producto. Por lo tanto se requiere de un nuevo enfoque, que permita suplir las necesidades del consumidor de pulpa de Feijoa pero a su vez que los

métodos utilizados para su comercialización sean sostenibles, en cuanto al precio del producto ya que los productores e intermediarios mayoristas son quienes elevan el precio de la fruta fresca.

En la comercialización de pulpa de Feijoa se brindará un producto de excelente calidad a la población, además, mediante métodos tales como la conservación de la fruta como pulpa se pueden producir conservas, jugos, mermeladas, jaleas, salsas, concentrados de frutas, obteniendo una mayor participación en el mercado de pulpas de frutas congeladas, 12% del total aproximadamente. Existe un mercado interno con un potencial importante para el desarrollo de la producción de frutas, para producir y ofrecer al mundo Hortalizas y Frutas exóticas de climas tropicales.

Por tanto, consideramos importante como administradoras de empresas, desarrollar un estudio que busque el fortalecimiento de la empresa, mejorando sus estrategias en la comercialización de pulpa de Feijoa, teniendo en cuenta sus presentaciones con o sin azúcar, las cuáles deben dar cumplimiento con las exigencias del mercado actual y futuro, que lleve a incrementar su consumo y satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, lo cuál implica un compromiso empresarial.

## **1.6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva**

Estudio descriptivo ya que identifica características y procesos de producción de la Feijoa para la obtención de su pulpa dando a conocer los medios y técnicas de transformación y conservación de la fruta así mismo, describe y desarrolla un estudio de mercado para determinar el mercado objetivo y medios de distribución, señala formas de conducta y aptitudes de los consumidores, se observan comportamientos como las preferencias, necesidades y gustos del consumidores.”<sup>1</sup>

“La Investigación descriptiva proporciona información de los fenómenos de mercado existentes, como el análisis de características del mercado que es empleado para determinar la frecuencia de los acontecimientos de mercadotecnia, e investiga el grado en el que son asociadas las variables, se pueden analizar las similitudes y diferencias entre mercados y grupos de consumidores que pueden ayudar en la formulación de una estrategia de negocios de adaptación en el mercado”<sup>2</sup>.

### **1.6.2. POBLACION**

La población objeto de investigación está constituida por 130 establecimientos comerciales como mini mercados y fruterías, información obtenida de servicios urbanos de la localidad de Fontibón de su base de datos Coremco (VER ANEXO 3) que están ubicadas entre la avenida Boyacá a la carrera 106 y la avenida centenario a la calle 26 de la localidad de Fontibón<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> MÉNDEZ Carlos. Metodología , p. 125-126

<sup>2</sup> CZINKOTA Kotabe. Administración de Mercadotecnia, P.129

<sup>3</sup> Alcaldía local de Fontibón. Servicios Urbanos de la localidad, Directorio Comercio Coremco 2006 , p.230-249

### 1.6.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para efectos de la recolección de la información se tomará una muestra de clientes, que ha sido estimado mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, método proporcional utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

<b>N =</b>	Tamaño de la Población	130
<b>Z =</b>	Margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z=1.96)	95%
<b>P =</b>	Probabilidad de Ocurrencia	50%
<b>Q =</b>	Probabilidad de No Ocurrencia	50%
<b>E =</b>	Margen de Error	0.10%

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (130)}{(0.10)^2 (130-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 56$$

Muestra de clientes

Esto significa que necesitamos 56 elementos para obtener una información confiable y verificable<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Ibid., 234

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación presenta en forma clara la estructura temática sobre la cual será desarrollado el problema de estudio. Está compuesto por: Marco conceptual, en donde se presentan conceptos administrativos acerca de la comercialización de pulpa de Feijoa; Marco Empresarial: Reseña Empresa, Bases Administrativas, Estructura Organizacional, Estrategias de Marketing. Marco Legal: Constitución de la empresa, accionistas; Marco Geográfico: Ubicación de la empresa, sector, localización y distribución de la planta. Estudio De Mercados: Conocer la demanda y oferta, análisis de precios y comercialización en el desarrollo de un plan de negocios, posteriormente el desarrollo de un Estudio financiero; financiamiento e inversiones, flujo de efectivo del proyecto.

### 2.1. MARCO CONCEPTUAL

Ante todo el marco conceptual sirve para dar al lector una guía en donde puede encontrar el significado de los conceptos relevantes en el desarrollo del proyecto y de esta forma facilitar la comprensión del mismo, para esto se tuvo en cuenta diferentes fuentes y autores en administración de empresas.

- **Administración** Es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos<sup>5</sup>.
- **Administrador** Persona que coordina un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia, enfocado a lograr fines o resultados.

---

<sup>5</sup> MUCH Galindo. Fundamentos de Administración, p.12



- **Amenazas** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobre vivencia de la organización.
- **Análisis Costo Beneficio** permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o del proyecto a ser desarrollado.
- **Actitud:** Predisposición aprendida a responder ante un objeto o clases de objetos de modo uniformemente favorable o desfavorable.<sup>6</sup>
- **Adaptación del producto:** Modificación de un producto que se vende exitosamente en un mercado, para ajustarlo a las necesidades o requisitos especiales de otros mercado.
- **Benchmarking** Es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.
- **Cadena De Valor** Despliega el valor total, y consiste en las actividades que generan valor dentro de la organización.
- **Capacidad Competitiva** Es la capacidad de brindarles a sus clientes "algo diferente" de lo que éstos perciben que pueden recibir de la competencia; y ese "algo diferente" que les significa un mayor nivel de satisfacción y beneficios.
- **Capacidad De Talento Humano** Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- **Competencia** Conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de nuestra empresa o producen bienes "sustitutos"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

---

<sup>6</sup> STANTON, William. Fundamentos de Marketing, p.600

- **Canal de distribución:** Conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto, a medida que éste pasa de fabricante al consumidor final o al usuario industrial.
- **Centro de Distribución:** Instalación que bajo un mismo techo, tiene un sistema eficiente y totalmente integrado de flujo de los productos, recepción de pedidos, surtidos de pedidos y la preparación para su entrega.
- **Cliente:** Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso.
- **Comercialización** Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales etc.
- **Control** Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.
- **Coordinación** Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.
- **Cultura Organizacional** Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.
- **Competencia de Precios:** Estrategia en que una empresa ofrece periódicamente productos, los compradores y vendedores están bien informados, sin que éstos tengan un control claro sobre el precio de venta.<sup>7</sup>
- **Debilidades** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no

---

<sup>7</sup> Ibíd, p. 615-617

permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

- **Demanda.** Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado.
- **Distribución** Es hacer llegar físicamente el producto o servicio al consumidor, es decir agrega valor a los factores tiempo y lugar.
- **Endulzante** son glucósidos de sabor dulce pero que no son metabolizables y tampoco contienen calorías., sirven para endulzar diferentes alimentos, para darles un sabor agradable
- **Factores Competitivos** Son aquellas variables que influyen en el mercado , para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a sus disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
- **Factores Geográficos** Es el lugar en que se establezca la empresa, el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura.
- **Factores Sociales** Son aquellas variables que afectan el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población.
- **Factores Tecnológicos** Es el análisis y el aprovechamiento de la tecnología necesaria para optimizar todos los recursos. dirigidos a la optimización de la tecnología.
- **Fortalezas:** Posiciones favorables que se posee en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza.

- **Mercado:** Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, Cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.
- **Mipyme:** Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los parámetros incluidos en la Ley 590 de 2000.
- **Oportunidades** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.
- **Oferta** Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar. Cantidad de bienes que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado.
- **Planeación Estratégica** Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, recursos disponibles.
- **Participación del Mercado:** Proporción de las ventas totales de un producto durante un determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.
- **Plan de Negocios** :Es un documento utilizado para evaluar y analizar una iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales
- **Posicionamiento:** Imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y otros comercializados, además estrategias y

acciones de una compañía cuya finalidad es distinguir favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupoide consumidores.

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.<sup>8</sup>
- **Proveedores:** Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende.
- **Pulpa de Fruta** Es el producto pastoso, no diluido, ni concentrado, ni fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de frutas frescas, sanas, maduras y limpias.
- **Segmentación del Mercado:** Proceso de dividir el mercado total de bienes y servicios en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.
- **Toma de Decisiones** Es un proceso sistemático a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.
- **Visión:** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

---

<sup>8</sup>MUCH Galindo. Fundamentos de Administración , p. 26-30

## **2.2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA FEIJOA**

El fruto de la Feijoa es una baya de forma ovoide, de 3 a 3,5 cm. de diámetro y un peso que varía entre 40 y 120 g. Su piel es rugosa, de color verde intenso mate aún en madurez de consumo. La pulpa, que contiene semillas muy pequeñas, es de textura gelatinosa y color crema, con un sabor dulce.<sup>9</sup>

### **FIGURA No 1. FRUTA DE LA FEIJOA**



---

<sup>9</sup> GERHARD Fischer. Crecimiento y Desarrollo de la Feijoa, p. 60-70

**TABLA No 1. Composición Química del fruto de la Feijoa**

<b>COMPONENTE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Agua	85,00%
Proteína	0,82%
Carbohidratos	14,00%
Grasa	0,24%
Fibra	3,55%
Ceniza	0,52%
Acidez total	1,80%
Sacarosa	13,10%
Glucosa	4,10%
Fructuosa	4,59%
Materia seca	10,00%
Energía	45,00 cal
Potasio	5,00 mg
Calcio	6,00 mg

**Fuente: Universidad Nacional - Asohfrucol**

#### **2.2.1.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA FEIJOA**

La Feijoa pertenece a la familia de las mirtáceas y es originaria de la zona que se extiende desde el sur de Brasil, sobre Uruguay y las partes altas del lado occidental del Paraguay hasta el nororiente de Argentina. La planta se caracteriza por su alta capacidad de adaptarse a diferentes zonas climáticas. Para cultivos comerciales en Colombia, altitudes entre 1.800 y 2.650 msnm y temperaturas que se mantienen entre 13 y 21°C (promedio 16°C) son ideales.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 60 - 70

La planta tolera heladas hasta  $-10^{\circ}\text{C}$ , pero los frutos y flores pueden ser lesionados por temperaturas de  $-1^{\circ}\text{C}$ . Una plantación comercial exige unos 700 a 1.200 mm de precipitación anual y tolera hasta unos 2.000 mm en el caso de una buena luminosidad y humedad relativa promedio de 70%; el tamaño y calidad del fruto dependen de los suministros adecuados y regulares del agua.

En periodos secos prolongados, la planta reacciona con caída foliar floral y de frutos. Los mejores resultados en floración, polinización y llenado del fruto se presentan con libre exposición a la radiación solar (1.500 horas brillo solar), adaptándose bien a la plena luminosidad, siempre y cuando no existan condiciones secas y temperaturas altas. A pesar de que la Feijoa se desarrolla en diversos tipos de suelos, los arenosos y ricos en humus son los ideales; el cultivo no soporta exceso de humedad en el suelo.<sup>11</sup>

La pulpa es de color blanquecino y contiene de 20 a 40 semillas, con un sabor agridulce emanando un aroma muy agradable. Los frutos, normalmente, muestran una curva de crecimiento (en tamaño o peso) en forma simple, pero esta según el cultivar y las condiciones a puede ser también doble. El desarrollo del fruto dura de 120 a 150 días, terminando con un climaterio; presentándose durante los primeros 40 días un desarrollo lento. En condiciones favorables, con un manejo de huerto racional y con la selección de cultivares fértiles, la planta puede llegar a producir durante 30 años o más.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Universidad Nacional de Colombia-FNFH. Asofrucol, p. 80

<sup>12</sup> BLANCO Jorge. Cultivo, Poscosecha y Exportación de Feijoa, p. 76



### 2.2.1.2. SISTEMA PRODUCTIVO

Los cultivos de Feijoa en Cundinamarca el género está ampliamente distribuido, particularmente en las áreas de clima frío moderado. Es posible que en el cultivo de Feijoa se encuentren asociadas varias especies del género, por lo que se hace necesario realizar estudios biológicos avanzados y establecer programas de detección, en el rango de este complejo, en asocio con otros frutales.<sup>13</sup>

**FIGURA No 2. ARBOL DE FEIJOA**



El desarrollo agrícola futuro requiere de un nuevo enfoque, que permita suplir las necesidades de alimento, fibras y otras materias primas a la creciente población, pero a su vez que los sistemas que se utilicen para producirlos sean sostenibles, tanto desde el punto de vista productivo como ecológico y económico; además, deben ser socialmente justos y culturalmente aceptables.

Las características propias de la Feijoa, su condición de fruta exótica, de muy buenas características y con una producción no muy difundida, hace de este cultivo ser muy prometedor en el que con facilidad se puede involucrar un manejo

---

<sup>13</sup> Secretarías de Agricultura Departamentales, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

ecológico. Dentro del manejo integrado del cultivo se contempla un enfoque ecológico que incluye incorporación regular de materia orgánica, rotación y asociación de cultivos; sistemas agroforestales; abonos verdes y coberturas; control de plagas y enfermedades por medios biológicos.<sup>14</sup>

### **2.2.1.3. PERIODO VEGETATIVO**

La preparación del suelo se hace mediante una limpieza general del lote, eliminando las arvenses mas altas, de tal forma que se permita la labor del trazado del campo; luego el estacado de los sitios de plantación, de acuerdo con las distancias seleccionadas y posteriormente, la preparación del sitio de siembra y la aplicación de enmiendas, correctivos o abonos orgánicos.

La Feijoa se caracteriza por su alta capacidad de adaptación a diferentes zonas climáticas. Temperatura entre 13 a 18 C, a una altitud de 2000 a 2700 m.s.n.m. La precipitación requerida es de 1200 mm, suelo arcilloso arenoso y un ph de 5 a 5.5. Humedad relativa: 70%.<sup>15</sup>

### **2.2.1.4. CARACTERISTICAS FISICAS**

El peso, el volumen, el área superficial y la composición morfológica son características físicas que deben tenerse en cuenta para el acondicionamiento del producto durante el periodo de poscosecha, especialmente durante las operaciones de clasificación, empaque, transporte y almacenamiento del fruto<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> MIRANDA Diego. Establecimiento del Cultivo de la Feijoa, p.112-115

<sup>15</sup> Ibíd, p. 113-114

<sup>16</sup> Op.cit. MIRANDA, p. 116

**TABLA No 2: La composición morfológica aproximada del fruto**

COMPONENTE	FRUTO PEQUEÑO		FRUTO MEDIANO		FRUTO GRANDE	
	Peso	%	Peso	%	Peso	%
<b>Pulpa</b>	<b>25.75</b>	<b>61</b>	<b>36.85</b>	<b>56.2</b>	<b>51.84</b>	<b>65.71</b>
<b>Corteza</b>	<b>14.75</b>	<b>35</b>	<b>22.20</b>	<b>33.8</b>	<b>23.34</b>	<b>29.55</b>
<b>Semilla</b>	<b>1.95</b>	<b>5</b>	<b>6.50</b>	<b>10.0</b>	<b>3.71</b>	<b>4.74</b>

**Fuente: Universidad Nacional - Asohfrucol**

- **MADURACIÓN DEL FRUTO**

La maduración es la fase del crecimiento y desarrollo del fruto, este proceso es controlado genéticamente, y en él se producen cambios tanto de síntesis, como de degradación.

- **INDICES DE MADUREZ**

La identificación del grado de madurez apropiado para realizar la cosecha de la fruta es importante, Es indispensable en esta fase distinguir entre madures fisiológica y madurez comercial. La madurez comercial se refiere a las exigencias de calidad de un mercado.

#### **2.2.1.5. COSECHA**

La Feijoa es un fruto muy perecedero, debido a su alto contenido de agua. Durante la maduración el fruto presenta perfil respiratorio climatérico. En las condiciones de la ciudad de Bogotá, alcanza su máxima intensidad respiratoria a los cinco días de

almacenamiento y su vida útil es de 12 días. Los sólidos solubles totales aumentan durante la maduración del fruto y los ácidos disminuyen.<sup>17</sup>

La Feijoa produce etileno durante la maduración, sin embargo, su producción es moderada (40-50  $\mu\text{L}/\text{kg}$  fruta fresca-hora). La susceptibilidad al etileno es baja, afectando principalmente la firmeza del fruto. La resistencia del fruto durante la maduración disminuye y la pérdida de firmeza está en función de la temperatura y la humedad relativa del sitio de almacenamiento.

La temperatura óptima de almacenamiento refrigerado fluctúa entre 5 y 10°C; a 5°C la Feijoa se conserva por cuatro semanas, mientras que a temperatura ambiente de Bogotá (14°C promedio), la fruta se puede conservar hasta por 10 días. Son escasos los estudios respecto al comportamiento de la Feijoa en atmósferas modificadas. Utilizando 98% de  $\text{N}_2$  y 2% de  $\text{O}_2$  por 24 h a 20°C incrementa la acumulación de acetaldehído, etanol manteniendo el sabor y el aroma de la fruta almacenada por 13 días.

Frutas almacenadas en atmósferas controladas pueden ser más dulces que otras almacenadas en atmósfera normal en refrigeración. Feijoas puestas en bolsas de polietileno, calibre dos, en atmósfera de 8% de  $\text{O}_2$  y 5% de  $\text{CO}_2$  se conservan durante tres semanas a temperaturas de 6°C, pero el tratamiento es perjudicial para la calidad de las mismas<sup>18</sup>

**Los criterios que determinan el momento oportuno de la cosecha son:**

- ❖ Días desde la flotación hasta la maduración fisiológica de 120 a 150 días.
- ❖ Cambios en intensidad de color de la pulpa.
- ❖ Forma según variedad.

---

<sup>17</sup> QUINTERO Over. Cosecha de la Feijoa, p.118

<sup>18</sup> GALVIS Jesús. Cultivo, Poscosecha y Exportación de Feijoa, p. 111

❖ Tamaño según su variedad

**TABLA No 3. Departamento de Boyacá Cosechas**

<b>Calendario de Cosechas y Procedencias de la Feijoa</b>	
<b>Enero</b>	Oferta Media
<b>Febrero</b>	Oferta Alta
<b>Marzo</b>	Oferta Alta
<b>Abril</b>	Oferta Alta
<b>Mayo</b>	Oferta Media
<b>Junio</b>	Oferta Alta
<b>Julio</b>	Oferta Media
<b>Agosto</b>	Oferta Media
<b>Septiembre</b>	Oferta Media
<b>Octubre</b>	Oferta Media
<b>Noviembre</b>	Oferta Alta
<b>Diciembre</b>	Oferta Alta

**Fuente: Corabastos 2004**

#### **2.2.1.6. CLASIFICACION DEL FRUTO DE LA FEIJOA**

La clasificación de las frutas consiste en separarlas del lote en fracciones, cada una con características similares respecto a la calidad comercial establecida. Se pretende homogenizar el producto respecto a alguna característica o la combinación, basándose en el tamaño, el peso y el grado de madurez.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> CAMACHO Guillermo. Universidad Nacional de Colombia. Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos - ICTA

**TABLA No 4. Clasificación Por Peso Feijoa**

<b>PESO (G)</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
Mayor de 80 g	Selecta
60-80 g	Corriente
40-59 g	Mediana
Menor de 39 g	Pequeña

**FUENTE: Universidad Nacional de Colombia, Asohofrucol.**

### **2.3. MARCO GEOGRÁFICO**

La comercialización se realizará en la ciudad de Bogotá, en el sector de Fontibón.

#### **2.3.1. Micro localización**

La localidad de Fontibón se ubica en el centro de la ciudad, y tiene los siguientes límites<sup>20</sup>:

Norte: con la localidad de Engativá

Sur: con la localidad de Kennedy

Oriente: con la localidades de Teusaquillo y Puente Aranda

Occidente: con los municipios de Funza y Mosquera

Fontibón tiene una extensión total de 3.325,88 hectáreas (ha), de las cuales 3.052,59 corresponden a suelo urbano y 273,29 a suelo de expansión. Esta localidad no tiene suelo rural. la localidad de Fontibón una población de 300.352 habitantes, que representan el 4,44% del total de población de la ciudad. La composición de la población residente de Fontibón por edad muestra una localidad con una población eminentemente joven, en donde el 27.53% de ésta es menor de

---

<sup>20</sup> Alcaldía de Fontibón. Base de Datos 2007.

15 años y un 4,85% es mayor de 64 años; la fuerza de trabajo de la localidad está representada por 232.105 personas que corresponden al 77.27% de la población local; por sexo la composición es del 46.80% de hombres y 53.20% mujeres.

**Tabla 5. Datos generales sobre la población de Fontibón**

<b>DATOS DE LA POBLACION</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Numero de hab. De la localidad	4.44%	300 352
Población menor de 15 años	27.53%	82 687
Mayor de 64 años	4.85%	14 567
Entre 15 y 64 años	67%	203 098
Fuerza de trabajo total en la localidad	77.37%	232 105
Fuerza de trabajo masculina	46.80%	108 625
Fuerza de trabajo femenina	53.20%	123 480

Fuente: DANE

### **Economía**

Fontibón es un importante centro industrial y comercial, así como un importante centro de transportes. En Fontibón se encuentran el Aeropuerto Internacional El Dorado (originalmente parte del municipio de Engativá) y la Terminal de Transportes de Bogotá Así mismo se encuentran importantes fábricas y bodegas, incluyendo la Zona Franca de Bogotá, el principal centro de maquilas en Bogotá.

## Transporte

Además de las avenidas El Dorado y 68 que marcan los límites, Fontibón está atravesada por importantes avenidas. En el sentido norte-sur (realmente nororientesur occidente) se encuentran las avenidas Avenida Boyacá y Avenida Ciudad de Cali y la futura ALO. En el sentido oriente-occidente (realmente sur orientenoroccidente) se encuentran las avenidas de La Esperanza y Centenario, esta última une el centro de Bogotá con el municipio de Mosquera y es una de las principales salidas de Bogotá hacia el occidente (hacia Medellín).

### Barrios Localidad 9: Fontibón

Los barrios que comprende van del estrato 1 a 4.

TABLA 6. Localidad 9: Fontibón. Barrios: 129.

Modelia
La Esperanza
Tarragona
La Giralda
Barrió versalles o internacional
Zona Franca
Ciudad Salitre
Capellanía
Aeropuerto
Granjas de Techo.

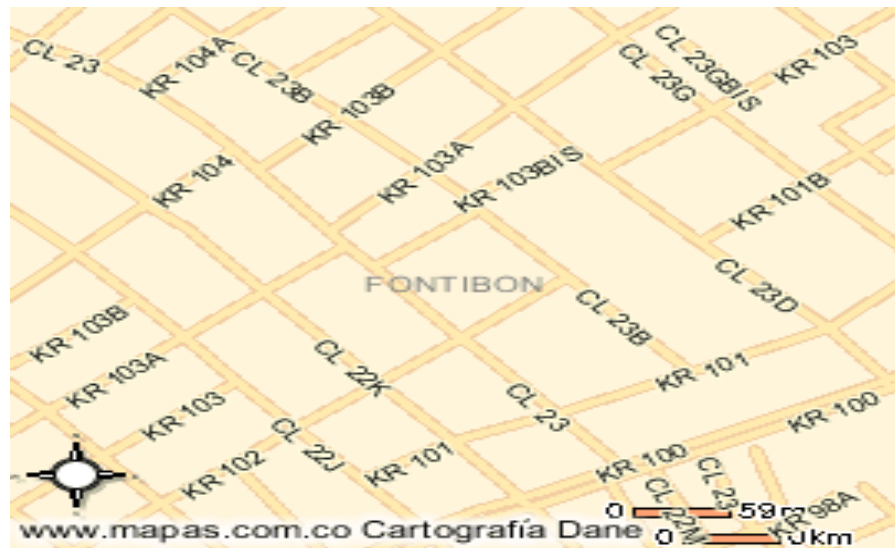
Fuente: Resumen del Plan de Ordenamiento Territorial: POT Construir Ciudad, Alcaldía Mayor de Bogotá 2006



### 2.3.2. Localización Mercado Objetivo

La comercialización de pulpa de Feijoa se realizará en la zona comprendida entre la avenida Boyacá y la carrera 106, y avenida Centenario a calle 26 de la localidad de Fontibón.

FIGURA 3. Mapa de localización<sup>21</sup>.



### 2.3.3. Comercialización de la pulpa de Feijoa en la Localidad de Fontibón

#### Delimitación Y Descripción Del Mercado

Para llevar a cabo la comercialización del pulpa de Feijoa, se determino tomar la población de la localidad de Fontibón como población objeto de estudio donde se encuentra el mercado objetivo para la comercialización de pulpa de Feijoa<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Dane, [www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co). categoría de la localidad de Fontibón.

<sup>22</sup> GONZÁLEZ, Elsa. Fundamentos de Mercadeo, p.74

## **Mercado Objetivo**

La comercialización de la pulpa de desarrollará en la localidad de Fontibòn. Donde están ubicados las fruterías y mini mercados, que son los clientes a los que va dirigido nuestro producto. En este segmento, nuestro mercado objetivo esta ubicado entre la Avenida Boyacá a la Carrera 106 y la Avenida Centenario a la Calle 26 en Bogotá<sup>23</sup>. En este sector se encuentran aproximadamente 40 barrios donde se comercializará la pulpa de Feijoa.

## **Consumidor**

Los clientes de Frutijoa Ltda., de pulpa de Feijoa son las fruterías y mini mercados de la localidad de Fontibòn ya que los consumidores estan representados por las personas que desean productos naturales y con altas características nutricionales y beneficios en su consumo.<sup>24</sup>

## **Análisis de la oferta a compradores**

Se pueden distinguir dos grupos de empresas según grado de procesamiento de la materia prima que usan: la industria que demanda frutas frescas y la que demanda frutas procesadas. Dentro del primer grupo se encuentran aquellas empresas cuyo producto final son pulpas concentradas o simples, que pueden tener destino industrial o doméstico. El otro grupo abarca las empresas que utilizan pulpas como materia prima para producir las bebidas. La demanda principal para nuestro producto son los mini mercados y fruterías de la localidad de Fontibòn principalmente como centro de concentración y participación en el mercado.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 80

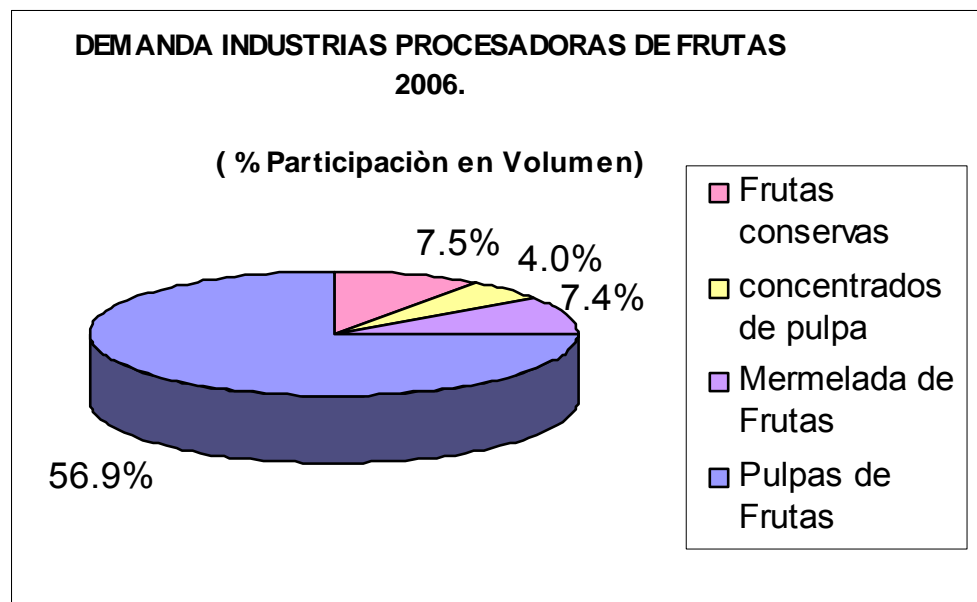
<sup>24</sup> *Op.cit.* PHILIP Kotler, p. 4-33

Un factor importante en el desarrollo del mercado del de pulpas y jugos de frutas tropicales lo determina la fluctuación y el nivel de precios de comercialización que pueden sacar un producto del mercado por falta de competitividad.

Por otra parte los consumidores el precio y el tamaño del envase son los factores más importantes que determinan las preferencias del consumidor colombiano al escoger una determinada bebida. Las presentaciones preferidas son las personales, cuyo contenido generalmente oscila entre 200 y 300 mililitros por unidad.

El principal elemento que explica la diferencia de precios entre productos similares es el envase los canales de distribución desempeñan un papel vital en este proceso, ya que su estructura permite que los productos roten rápidamente y, de esta manera se minimiza el uso de recipientes larga vida<sup>25</sup>.

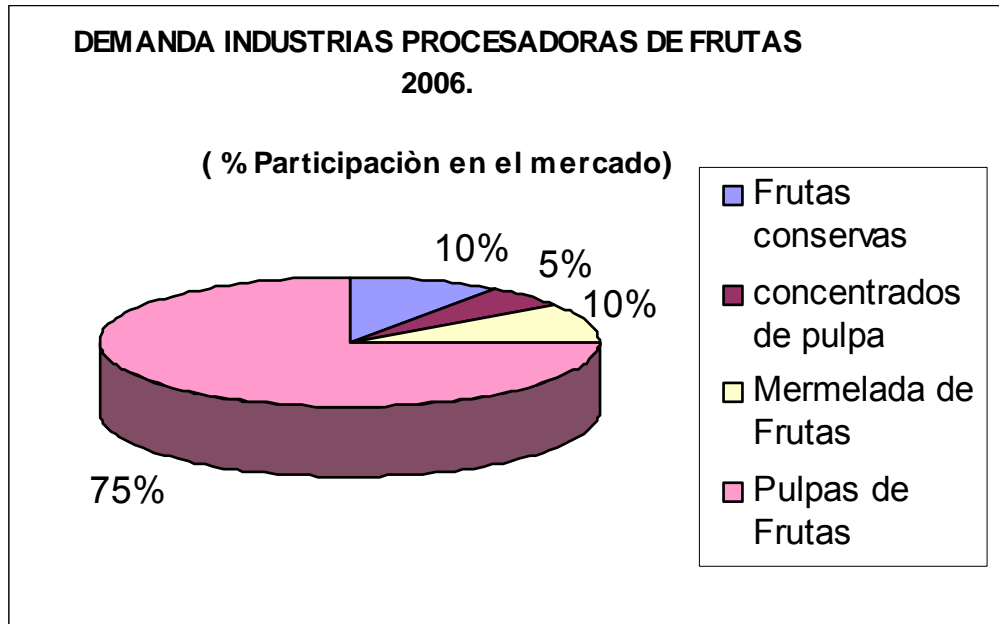
#### GRAFICO 1. DEMANDA INDUSTRIAL PROCESADORAS DE FRUTAS



Fuente: Cálculos Observatorio Agrocadenas

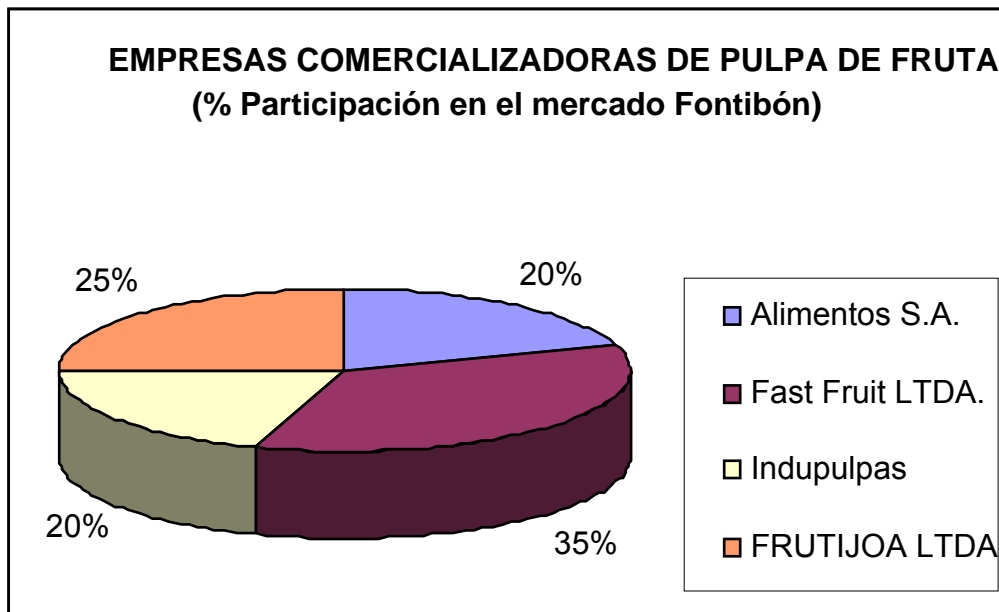
<sup>25</sup> [www.agrocadenas.com](http://www.agrocadenas.com)

**GRAFICO 2. PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LA DEMANDA INDUSTRIAL**



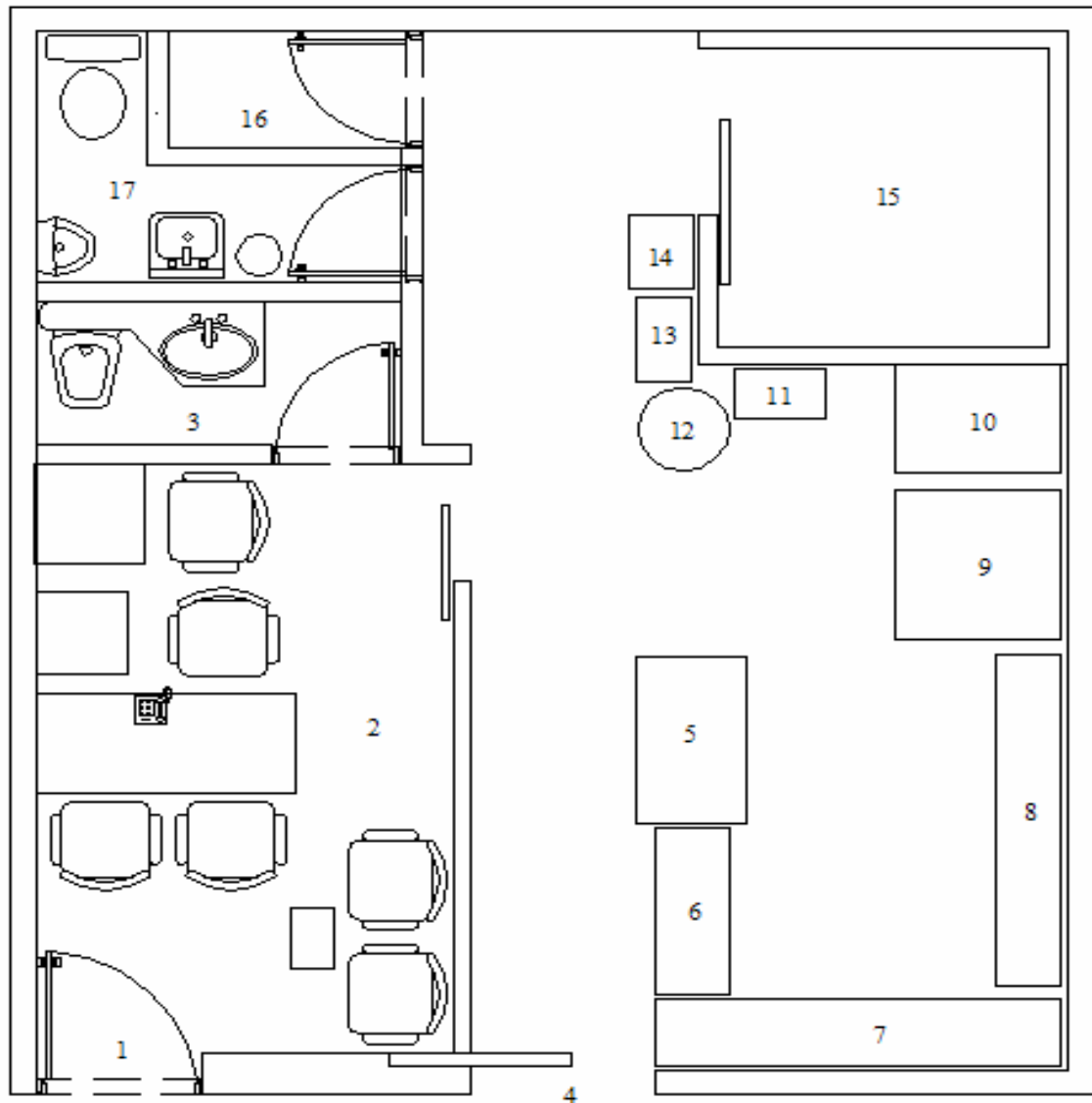
Fuente: Autoras

**GRAFICO 3. EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PULPA DE FRUTA**



Fuente: Autoras

**FIGURA No 4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA<sup>26</sup>  
 FONTIBÒN LA CABAÑA CRA 104 B 23 H 13**



- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. Acceso Área administrativa      | 7. Área del tanque de frío              |
| 2. Área administrativa             | 8. Tubería para transporte a envasadora |
| 3. Baño área administrativa        | 9. Bomba positiva                       |
| 4. Acceso área de procesos         | 10. Envasadora                          |
| 5. Descargue de la pulpa de Feijoa | 15. Cuarto frío para almacenamiento     |
| 6. Área de recepción de la pulpa   | 16 y 17. Vestier y baño empleados.      |

<sup>26</sup> www.monografias.com

## **2.4. MARCO EMPRESARIAL**

### **2.4.1. Área administrativa**

FRUTIJOA LTDA Empresa comercializadora de pulpas de mango, maracuya, mora y se encuentra posicionando la pulpa de feijoa en el mercado. Esta ubicada en la localidad de Fontibòn. Objeto social es la generación de utilidades, enmarcada en una sociedad limitada, la responsabilidad de los socios esta representada por el monto de dinero, las utilidades serán repartidas proporcionalmente dependiendo de los aportes de los socios. Los socios serán responsables de la administración de la organización estará conformada por 2 socios con inversión de 50% y 50% respectivamente cada socio.

#### **Misión**

Ofrecemos a nuestros consumidores la mejor pulpa de fruta con excelente calidad y todos los nuestro servicio de comercialización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **Visión**

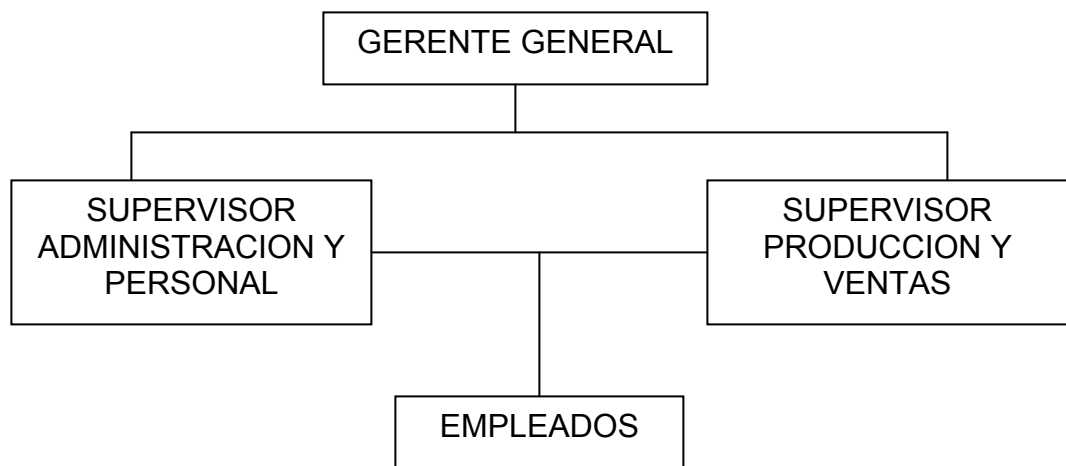
Ser para el 2010 la primera empresa comercializadora de pulpa de Fruta en el sector de Fontibón y líderes en el mercado.

#### **Valores Corporativos**

- ❖ Con sus amplios conocimientos y su potencial innovador, nuestros empleados quieren contribuir activamente a forjar el futuro sobre una base de valores comunes.

- ❖ Respetamos y apreciamos la diversidad nacional y cultural de las personas de nuestra empresa y somos conscientes de que la competencia y la responsabilidad de nuestros empleados constituyen la base del éxito.
- ❖ El cliente es el eje central de nuestra actividad. Con él cooperamos para generar valor para ambas partes.

**Figura 5. Estructura Organizacional**



#### **2.4.2. AREA DE RECURSOS HUMANOS FRUTIJOA LTDA.**

##### **Reclutamiento**

Se realiza por medio de un proceso el cuál cuenta con dos reclutadores que llevan a cabo varios pasos como: identificar las vacantes, analizar y determinar las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo debe desempeñar, determinadas por el perfil de cada cargo.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano, p. 84-107

## **Selección**

El proceso de selección de FRUTIJOA LTDA. Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse<sup>28</sup>. Se llevan a cabo Pruebas psicotécnicas para evaluar el nivel habilidades y capacidades de la persona.

## **Entrenamiento Y Capacitación**

En FRUTIJOA LTDA se realizan dos métodos para en entrenamiento del personal:

- Capacitación en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo.
- Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. Este método hace para de la inducción dada al personal que ingresa. es aplicable para cargos operativos.

## **Contratación**

Se desarrolla mediante la verificación de las pruebas de conocimiento y entrevista realizada a la persona interesada en el cargo. Se elabora un contrato a término indefinido y con un periodo de prueba de un mes y si cumple a cabalidad con las funciones estipuladas en dicho cargo, se le renueva el contrato por un año

## **Supervisión**

La empresa cuenta con supervisor en cada área de la empresa, los cuales son responsables de los empleados en cada actividad y función desarrolladas por este, por otra parte realizan un informe sobre cada área determinando las fortalezas y

---

<sup>28</sup> *Ibíd*, p.109-136



debilidades que presenta cada una el cual es pasado a la parte gerencial para su análisis y toma de decisiones.

### **2.4.3. AREA DE PRODUCCIÓN FRUTIJOA LTDA.**

#### **Zona Almacenamiento**

La empresa cuenta con n sistema de refrigeración en donde es almacenada la pulpa a su llegada este sistema cuenta con todas las normas de higiene para productos perecederos ya que se mantiene a temperatura para conservar en buen estado la pulpa<sup>29</sup>.

#### **Zona De Adecuación**

En esta zona se realiza la Recepción se aplica el control de calidad mediante un muestro adecuado de cierto grado de seguridad sobre la calidad del lote que se recibe. La cantidad necesaria de pulpa llegada a la empresa se comprobará mediante el peso inicial.

#### **Zona De Conservación**

Estas operaciones buscan dar estabilidad en el tiempo a la pulpa de frutas, ya que se pueden originar reacciones de degradación como la fermentación cambios sensoriales negativos en la fruta. En este proceso la pulpa es llevada a sistemas de refrigeración a temperatura adecuada para su conservación.

---

<sup>29</sup> CAMACHO, Guillermo. Cultivo, Poscosecha y Exportación de l Feijoa, p. 125

#### **2.4.4. AREA DE MERCADOS FRUTIJOA LTDA.**

##### **Mercado Objetivo**

La pulpa de Feijoa elaborada por Frutijoa Ltda. Esta dirigido a un segmento de consumidores constituido por personas de ambos sexos pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 de la localidad de Fontibón, con capacidad adquisitiva y que desarrollan algún tipo de actividad culinaria, ya sea en el ámbito casero, empresarial (restaurantes) o industrial (obtención de bebidas y otros productos alimenticios con contenido de frutas a partir de frutas procesadas).

Los canales de distribución están definidos como fruterías y mini mercados que comercialicen pulpa de Feijoa.

##### **Adaptación Del Producto**

La compra del producto la realizan los dueños de cafeterías y tiendas de barrio estos con poca rotación del producto, fruterías y mini mercados ubicados en la localidad de Fontibón.

##### **Situación Del Mercado**

El mercado objetivo es muy variado, se observa que se mantiene el ingreso real, el poder de compra y una constante demanda agregada en cuanto alimentos procesados como pulpa de fruta, por lo tanto es un producto llega de manera positiva y atractiva para los posibles compradores del productos.

## PROVEEDORES

Tabla 7. Proveedores Frutijoa Ltda.

<b>NOMBRE</b>	<b>CAPACIDAD A VENDER (MES)</b>	<b>PRODUCTO</b>
<b>Tropical Fruits</b> Carrera 107 # 80 – 74. Teléfono 4407637	100KG	Pulpa de Frutas
<b>Procefrutas y Cía. Ltda.</b> Calle 63 # 103ª - 26 Teléfono 5423090	150KG	
<b>Plasdecol S.A.</b> Carrera 127 #25 – 95 PBX 4222000 FAX 4182712	Embalaje y Etiquetado	
<b>Alfa Print S.A.</b> Carrera 43 # 12ª- 46 Teléfonos 3440311 – 3440580	Publicidad	

Fuente: Frutijoa Ltda..

### Distribución Del Producto:

La empresa es comercializadora mayorista, donde se distribuye principalmente, fruterías y mini mercados en la localidad de Fontibón.

### Canal de Comercialización FRUTIJOA LTDA.

PRODUCTOR → COMERCIALIZADOR MAYORISTA (FRUTIJOA LTDA)

DETALLISTA → CONSUMIDOR

### **Publicidad Y Promoción**

Está constituida por el nombre, el empaque, calidad del servicio prestado a nuestros compradores, como forma de dar a conocer el producto. Frutijoa está enfocada a la calidad del producto y servicio cuya finalidad es promover el producto al mercado principalmente de la localidad de Fontibón.

### **3. ENTORNO SITUACIONAL**

#### **3.1. ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA**

Dentro del plan de negocios se dan a conocer los entornos que se deben tener en cuenta al desarrollarlo dentro de la empresa. Dando a conocer sus características fundamentales dentro del sector comercializador de pulpa de fruta.

##### **3.1.1. ENTORNO SOCIAL**

Determinamos los cambios sociales y características de los consumidores frente a su aspecto social para establecer las condiciones de comercialización de los productos y cambios dentro de la sociedad que influencia a los clientes en su compra y necesidades frente al producto.

El crecimiento del sector, se ha visto aventajado por los cambios en las preferencias de los consumidores, inclinados hacia alimentos frescos y saludables, el consumo de frutas en la dieta humana es de vital importancia por el aporte de vitaminas, minerales, fibra, agua, y otros nutrientes, además de la satisfacción de consumir un producto de características sensoriales tan variadas y agradables.<sup>30</sup>

Un aspecto relevante son las limitaciones en la comercialización como condición del desarrollo rentable del sector: Deficiencias en el manejo poscosecha, la falta de comunicación dentro de la cadena, la ineficiencia en la infraestructura y falta de asistencia técnica y administrativa.

---

<sup>30</sup> CZINKOTA Michael. Marketing Internacional, p. 56-87

### **3.1.2. ENTORNO ECONOMICO**

Para la comercialización de pulpa de Feijoa. Se tienen en cuenta factores como el desempeño y cambios dentro del sector hortofrutícola para determinar dentro del plan de negocios los beneficios y cimientos del sector, así como los aportes de este, para determinar los aspectos económicos y de crecimiento, en el desarrollo del plan de negocios.

La actividad hortofrutícola en el mundo moderno, ha sido considerada una de las áreas agrícolas más importantes en la economía ya que ha permitido el comercio de frutas y hortalizas frescas y procesadas bajo estándares de calidad y bajo normativas específicas, haciendo dinámico al sector agroalimentario.<sup>31</sup>.

#### **Mercado Hortofrutícola**

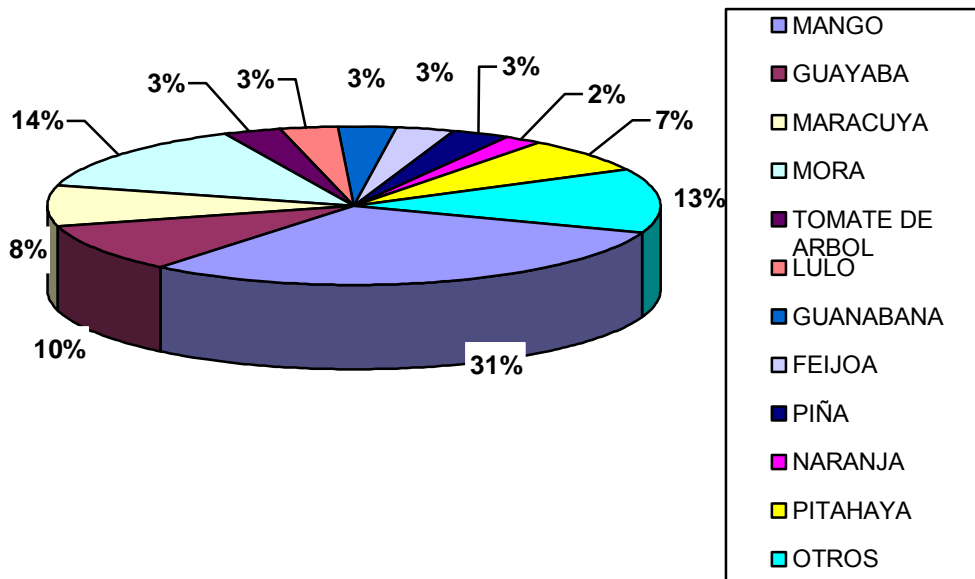
Las frutas tropicales están llegando a muchos países están con nuevos sabores, colores, aromas y formas de disfrutar de estos tipos de frutas tropicales. Generalmente estas frutas exóticas llegan como fruta fresca, pulpa de frutas o frutas deshidratadas. La pulpa de Feijoa es de alta calidad ya que calidad no contiene aditivos. Además Las frutas colombianas son de excelente calidad y amplia variedad, además Colombia es un gran productor y exportador de este tipo de frutas exóticas.

---

<sup>31</sup> [www.agrocadenas.gov.com](http://www.agrocadenas.gov.com). Seminario Sector Hortofrutícola.

## GRAFICO 4 CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN COLOMBIA

### CONSUMO DE FRUTAS EN COLOMBIA



### Participación Del Sector Hortofrutícola

Se observa una creciente participación del sector de frutas frescas. El crecimiento positivo y ganancia en la participación en las exportaciones, Esto ha significado que las oportunidades que brinda el dinamismo del comercio mundial frutícola no hayan sido totalmente aprovechadas por Colombia pero si por otros países latinoamericanos y asiáticos, como México, Brasil, Tailandia, Perú y Ecuador. Que han ganado posicionamiento en los mercados internacionales<sup>32</sup>.

Aunque es reconocida la excelente oportunidad para el desarrollo exportador El sector no puede ser ajeno a las nuevas condiciones internacionales en las cuales se revela una mayor tendencia hacia la desintermediación de las cadenas de

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p.50-57

comercialización y la concentración de la distribución Igualmente, factores como la competencia, las condiciones de pago de los supermercados

Por otro lado los intermediarios a lo largo de la cadena, en la cual los productores obtienen una proporción muy baja del precio final del producto. Asimismo la falta de seguridad en la comercialización, Es necesario crear incentivos económicos para fomentar la producción de frutas exóticas. Para consolidar la oferta exportadora con cantidad, calidad y continuidad, se necesita inversión, desarrollo tecnológico en las etapas de producción, poscosecha y procesamiento.

### **3.1.3. ENTORNO TECNOLOGICO**

Dentro del aspecto tecnológico e innovador se maneja el diseño de empaques para las diferentes presentaciones de pulpa así como transporte para alimentos no perecederos que serán parte fundamental en el plan de negocios.

El plan de negocios aportara innovación tecnológica frente al producto y estrategias comerciales para atraer el cliente.

Los avances tecnológicos en empaques, conservación y transporte. El desarrollo competitivo y la posibilidad de ampliar sus actuales mercados están en relación directa con la capacidad del país de procesamiento industrial y de innovación, no solamente de sus variedades, sino también de sus presentaciones, empaques y de las alternativas que les ofrezca a los consumidores.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ministerio De Agricultura Y Desarrollo Rural. Sistema De Inteligencia De Mercados SIM.



Los cambios e innovaciones introducidos recientemente por las cadenas de Supermercados, que hacen parte de su estrategia de modernización, podrían dinamizar y diversificar la demanda en el mediano y largo plazos. Los cambios más importantes están relacionados con la diversificación del portafolio, a través de la oferta de nuevos productos y nuevas variedades, y con la presentación. Una presentación para los productos como valor agregado en el empaque es la posibilidad que ofrece de incluir publicidad directa con avisos de marcas, beneficios del producto, formas de preparación, en lo que los productores y comercializadores están incursionando tímidamente. Este es un elemento adicional que puede motivar indirectamente el consumo.

### **3.1.4. TENDENCIAS POLÍTICAS**

#### **Asuntos Legales Y Reglamentarios**

Las normas y reglamentos productos de uso específicos para comercialización, formas de presentación y declaraciones de propiedades nutricionales y en salud de los productos de uso específico:

1. Indicar la recomendación diaria de su consumo sin que dicha recomendación sugiera el uso o consumo excesivo de estos productos.
2. No podrán contener dentro de sus ingredientes, sustancias o principios activos declarados como ventajosamente sustituidos por la Comisión Revisora, excepto cuando estos sean aditivos y hayan sido aceptados expresamente en el Codex Alimentarius o en la legislación colombiana vigente sobre la materia.

### **Registro sanitario**

Los productos de uso específico requieren registro sanitario para su fabricación, importación y comercialización, el cual será expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente decreto<sup>34</sup>.

Modalidades. El registro sanitario para efectos del presente decreto se otorgará en las siguientes modalidades: Fabricar y vender, importar y vender, Importar, empacar y vender.

### **Medidas Sanitarias**

Las facultades de inspección, vigilancia y control, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, comprueba que el fabricante no cumple con las condiciones técnicas y sanitarias que sustentaron la expedición del Certificado de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, del Certificado de Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Abastecimiento, o si los productos de uso específico no cumplen con las especificaciones técnicas que fueron reportadas para la obtención de los respectivos registros sanitarios, procederá a aplicar las medidas sanitarias de seguridad correspondientes.<sup>35</sup>

### **Requisitos del envase**

El envase de los productos de uso específico deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estar fabricado con materiales que no produzcan reacción física o química con el producto y que no alteren su potencia, calidad y pureza.
2. Corresponder a lo aprobado en el estudio de estabilidad.

---

<sup>34</sup> [www.Ministerio De Protección Social.com](http://www.Ministerio De Protección Social.com)

<sup>35</sup> *Ibíd*, Protección Social

3. Tener una forma que no genere una impresión errónea respecto de la naturaleza del producto.

### **3.1.5. TENDENCIAS CULTURALES**

El crecimiento del sector, se ha visto aventajado por los cambios en las preferencias de los consumidores, inclinados hacia alimentos frescos y saludables, el consumo de frutas en la dieta humana es de vital importancia por el aporte de vitaminas, minerales, fibra, agua, y otros nutrientes, además de la satisfacción de consumir un producto de características sensoriales tan variadas y agradables. Además cambios en las preferencias de los consumidores, ahora más inclinados hacia alimentos frescos y saludables.

Cambios en las preferencias de los consumidores, inclinados hacia alimentos frescos y saludables, el consumo de frutas en la dieta humana es de vital importancia por el aporte de vitaminas, minerales, fibra, agua, y otros nutrientes, además de la satisfacción de consumir un producto de características sensoriales tan variadas y agradables. Además cambios en las preferencias de los consumidores, ahora más inclinados hacia alimentos frescos y saludables.

#### **3.1.5.1. Características Del Consumidor**

El precio y el tamaño del envase son los factores más importantes que determinan las preferencias del consumidor colombiano al escoger una determinada bebida. Las presentaciones preferidas, El principal elemento que explica la diferencia de precios entre productos similares es el envase los canales de distribución desempeñan un papel vital.

El consumo de bebidas a base de frutas exóticas contiene un alto grado de nutrientes y beneficios para los consumidores incrementando su consumo, por otro lado se hacen atractivos al mercado productos con innovaciones en los empaques, por la variedad de sabores ofrecidos y por el aumento en publicidad, entre otros factores.

### 3.1.6. COMPETENCIA DE FRUTIJOA LTDA PRESIONES COMEPETITIVAS

**Tabla 8. Empresas que comercializan pulpa de Feijoa. (Fontibón)**

RAZON SOCIAL	ALIMENTOS FRUTISSI S.A.
Identificación	800195623
Matricula	513371
Fecha Matricula	1992/07/29
Objeto social	Producción y comercialización de pulpa de fruta congelada, fruta, jugos y néctares
Teléfonos	2683377 4058899
Nombre municipio	Bogotá
Organización jurídica	ANONIMA
Representante legal	DANIEL GAVIRIA VALENZUELA
Identificación representante Legal	19 077 521
Código CIU 1	D1521
Descripción actividad económica	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas legumbres...

**Fuente: Superintendencia de Sociedades**

**Tabla 9. Empresa que comercia pulpa de Feijoa.  
COMPETENCIA DIRECTA DE FRUTIJOA LTDA.**

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>FAST FRUIT LTDA</b>
Identificación	860531368
Matricula	262420
Fecha Matricula	1986/04/29
Objeto social	Procesamiento de frutas frescas
Teléfonos	2474840 2084146 2084736
Nombre municipio	Bogotá
Organización jurídica	LIMITADA
Representante legal	WILLIAM CRUZ SUAREZ
Identificación representante Legal	2084146
Código CIU 1	D1521
Descripción actividad económica	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas legumbres...

Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Tabla 10. Empresa que comercia pulpa de Feijoa.**

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>INDIPULPAS</b>
Identificación	800081680
Matricula	252581-3
Fecha Matricula	1989/11/10
Objeto social	Elaboración de jugos y pulpa de frutas
Teléfonos	2812741
Nombre municipio	Bogotá
Organización jurídica	LIMITADA
Representante legal	LILIANA SALAZAR DELGADO
Identificación representante Legal	48 127 412
Código CIU 1	D1521
Descripción actividad económica	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas legumbres...

Fuente: Superintendencia de sociedades

## Precios de los Competidores en la localidad de Fontibón

Manejan diferentes presentaciones que vienen diferenciadas por gramos ya que son más cómodos para la preparación de los diferentes derivados de la pulpa de Feijoa como jugos, helados y el precio es más cómodo y asequible para realizar la compra. Los precios son asequibles al mercado. La empresa FAST FRUIT LTDA es la competencia directa y más significativa en el mercado de la localidad de Fontibón.

**Tabla 11. Precios de la pulpa de Feijoa**

Nombre	Feijoa	Contenido	Ingredientes	Precio
Alimentos Frutissi S.A.	Pulpa sin Azúcar	230 g	Fruta fresca, conservantes	\$1.600
	Pulpa con Azúcar	230 g		\$1.800
FAST FRUIT LTDA.	Pulpa sin Azúcar	230. g	Pulpa de Feijoa Natural	\$1.600
	Pulpa con Azúcar	250. g	Pulpa Natural	\$2.100
INDIPULPAS	Pulpa sin Azúcar	250 g	Fruta, ácido sórbico, conservantes	\$1.700
	Pulpa con Azúcar	250 g	Fruta, azúcar, ácido sórbico, conservantes	\$2.000

Fuente: Autoras

### **Características FAST FRUIT LTDA**

1. Tamaño y capacidad instalada que pueden absorber el mercado.
2. Posee la estructura administrativa y organizacional que les permite permanecer en el mercado.
3. Tienen un buen nivel tecnológico para enfrentar los desarrollos e innovaciones de sus competidores.
4. Los proveedores y distribuidores generalmente son los mismos, con las mismas condiciones comerciales.

### **Competidores**

La empresa **FAST FRUIT LTDA** competencia directa de **FRUTIJOA LTDA** cuenta con estrategias de comercialización importantes como servicio al cliente, publicidad en medios masivos, grandes canales de distribución, cuenta con grandes campañas de publicidad y con una extensa red de distribuidores que abarca todos los grandes y medianos almacenes en donde cuentan con alta participación en el mercado por su alto grado recordación de marca.

## **4. PLAN DE NEGOCIOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Identificar las características y diseñar estrategias a implementar en el plan de negocios para la empresa FRUTIJOA LTDA.

### **4.2. REESTRUCTURACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

#### **Misión**

Comercializar pulpa de Feijoa, cumpliendo con normas de calidad establecidas, desarrollando una cultura de mejoramiento continuo proyectada a nuestros proveedores y clientes.

#### **Visión**

Ser reconocidos para el 2010 como una empresa comercializadora de pulpa de frutas de alta calidad, con amplia cobertura en el mercado, comprometida con la satisfacción permanente del cliente.

#### **Valores Corporativos**

Frutijoa Ltda. Deberá implementar valores corporativos dentro de la empresa para ser reconocidos en cuanto a sus empleados y Mostrar fortalezas frente a sus competidores.

- ❖ **Cumplimiento:** En nuestra Compañía, el Cumplimiento será uno de nuestros Valores Corporativos Fundamentales, cumplir en nuestra organización serán:



- Hacer las cosas en el tiempo previsto y anunciado.
  - Atender de manera oportuna los compromisos adquiridos interna y externamente.
  - Ejecutar, llevar a efecto, realizar, responder y alcanzar los indicadores de gestión a los que nos hemos comprometido como áreas.
  - Alcanzar las metas e indicadores de gestión a los que nos hemos comprometido en nuestras áreas.
  - Atender de manera oportuna los compromisos adquiridos interna y externamente.
  - Hacer y cumplir con las tareas y proyectos encomendados en el tiempo previsto y anunciado.
- ❖ **Calidad:** Seremos un equipo comprometido en lograr el máximo nivel de satisfacción de nuestros asociados y demás entidades, a través de la prestación de servicios competitivos, idóneos y éticos, orientados a la promoción y apoyo de sus iniciativas, propendiendo por el mejoramiento continuo mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos por FRUTIJOA LTDA.
  - ❖ **Innovación:** Disposición permanente para crear y mejorar productos, servicios y procesos.
  - ❖ **Integridad:** Obrar en forma honesta y clara, generando confianza en los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad. Actuar bajo el marco de la ley y las normas establecidas en los diferentes países que operamos.
  - ❖ **Orientación Al Cliente:** Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes para mantener relaciones de corto y largo plazo.
  - ❖ **Respeto:** Disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la organización.

- ❖ **Servicio:** Dirigir los recursos de nuestra organización integralmente en función de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

**Nuestro servicio genera lealtad, cuando:**

- Con nuestra actitud y nuestra labor, generamos felicidad a nuestros clientes.
- Entregar información oportuna, útil y confiable a quienes la necesitan.
- Conocer y resolver con prontitud las necesidades de clientes, socios y colaboradores.
- Atender con amabilidad, responsabilidad, oportunidad y respeto a clientes, proveedores, colaboradores.
- Tomar decisiones de manera ágil para evitar que otras áreas se retrasen en sus funciones.
- Asistir y cumplir en el tiempo y con la calidad prevista nuestras citas, compromisos y reuniones.

**4.2.1. POLITICAS A IMPLEMENTAR EN FRUTIJOA LTDA.**

- **Política de Servicio:**

El cliente representará para FRUTIJOA LTDA. Su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, estamos construyendo el camino a la excelencia.

- **Política de Comunicación:**

Establecer que la comunicación deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita crear, diseñar y utilizar contenidos y medios, de acuerdo con los propósitos de la organización.

- **Política de Gestión Humana:**

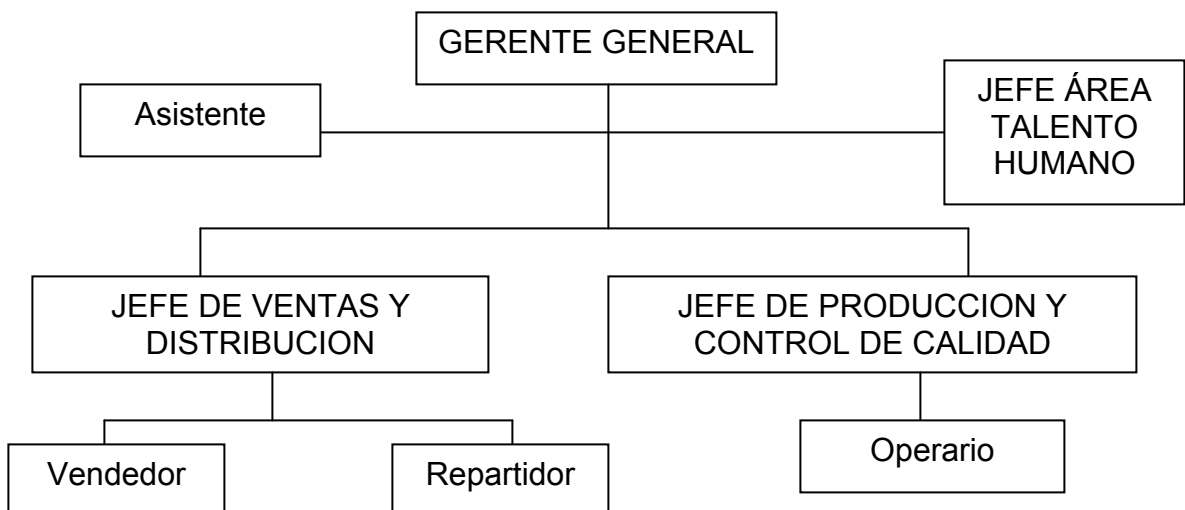
Establecer el compromiso recíproco entre FRUTIJOA LTDA y sus trabajadores de crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión y objetivos de la empresa.

### Principios Corporativos

- **Mejoramiento Continuo:** Es de gran importancia establecer un desempeño integral de la compañía para mejorar en sus procesos y desarrollar innovación en cuanto al productos para se mas competitivos en el mercado.
- **Eficiencia y Eficacia:** Lograr niveles de productividad óptimos para el alcance de una mayor **eficiencia en la organización.**
- **Participación del Personal:** Es indispensable involucrar al personal en todas las actividades de Frutijoa Ltda. Para que tenga un sentido de pertenencia en la empresa y su compromiso y dedicación sean un éxito total para esta

#### 4.2.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA FRUTIJOA LTDA

Figura 6. Organigrama FRUTIJOA LTDA.



### **4.2.3. MARCO LEGAL**

#### **Código Industrial Internacional Uniforme**

Tiene como propósito agrupar todas las actividades económicas similares por categorías, que para el caso de la Cámara de Comercio de Bogotá están conformadas por una letra y 6 dígitos numéricos, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

### **4.3. REESTRUCTURACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

#### **4.3.1. Objetivo general recursos humanos**

Crear una cultura organizacional para el mejoramiento de la eficiencia y bienestar de la organización.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar estrategias que se podrán orientar a la nueva perspectiva cultural de la organización.
- Establecer los valores, hábitos, actitudes, normas de conducta, motivaciones del personal de la empresa y estilo de liderazgo que la componen.
- Identificar y analizar el Clima y cultura organizacional, adaptación a procesos de cambio.

#### **4.3.3. Estrategia General:**

Diseñar un sistema de manejo para el recurso humano que incluya su selección, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores altamente profesionales, idóneos, con alto sentido de pertenencia en la empresa y comprometidos con el logro de los objetivos personales y organizacionales, para poder alcanzar la satisfacción oportuna de sus necesidades y una óptima calidad de vida laboral.

#### **4.3.4. Estrategias Específicas:**

- Análisis de cargos, estructura organizacional y generación de políticas de compensaciones.
- Estrategias de negociaciones individuales y colectivas. Creación y comunicación de políticas de manejo del personal.

#### **Competencias De Los Recursos Humanos**

- **Valores:** Resaltar los Principios y la transparencia de nuestro equipo de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajar con los otros miembros de la organización desarrollar las actividades conjuntamente para el logro de los objetivos.
- **Liderazgo:** Colaboración y Compromiso entre las diferentes áreas de la empresa, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- **Espíritu emprendedor:** Aprovechar las oportunidades del mercado dando a conocer y mostrando nuestras fortalezas frente a los competidores.

#### **4.3.4.1. Reclutamiento**

Se deberá realizar indicando cuales son las características del puesto y las especificaciones del perfil para dicho cargo así como la experiencia que deberá tener para este como su nivel de conocimiento.<sup>36</sup>

#### **4.3.4.2. Selección**

El proceso de selección de FRUTIJOA LTDA se deberá desarrollar por medio de técnicas utilizadas a los participantes en el proceso de selección para determinar si su perfil se ajusta al cargo.<sup>37</sup>

##### **Proceso De Selección.**

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan.

1. Se realizará una entrevista: En donde se realizan por parte del entrevistador (jefe del área de talento humano) una serie de preguntas al entrevistado. Además conocer las actitudes y percepción de la persona frente al cargo.
2. Pruebas psicométrías: Se identificarán las habilidades y las aptitudes y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. mayor el salario menos y se divide el resultado por el numero de trabajos menos.
3. Examen Medico de Admisión: Se realizarán exámenes médicos de ingreso para conocer la situación física y mental de las personas que ingresarán a la

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano, p. 84-107

<sup>37</sup> Ibíd, p.109-136

compañía. Con el propósito de tener mayor control con el personal que se vinculará a la organización.

#### 4.3.4.3. Entrenamiento y desarrollo

Se ofrecerá entrenamiento a los empleados que así lo requieran, así como programas que enriquecen su desempeño laboral, obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Y contando con un personal altamente calificado.

Los métodos de Entrenamiento a utilizar son.

- El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
<b>En cuanto al Tiempo</b>	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y Entrenamiento fuera del sitio de trabajo
<b>En cuanto al Lugar de Aplicación</b>	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, Entrenamiento de tareas, etc.

Fuente: Autoras

#### **4.3.4.4. Supervisión**

Se contará con supervisores para cada área los cuales tendrán la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando las diferentes actividades de entrenamientos al personal a su cargo, así elevara los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivara hacia el trabajo, aumentara la satisfacción laboral, siendo consecuencia de todo esto, un trabajo de alta calidad y productividad.

#### **4.3.4.5. Remuneración**

La remuneración partirá del Salario Mínimo establecido por el gobierno para los operarios de la planta y aumentará dependiendo el cargo y nivel de estudios.<sup>38</sup>

#### **4.3.4.6. Motivación**

Se Incentivará a los empleados por medios de bonificaciones por el buen desempeño dentro de la empresa. Uno de estos mecanismos es elegir al empleado del mes, aquella persona con excelencia que cumpla todas sus funciones asignadas desempeñadas y demuestre sus habilidades y un comportamiento en el entorno empresarial.<sup>39</sup>

El empleado del mes además de recibir un bonificación en dinero determinada por la compañía y dada a conocer a los empleados, recibirá un premio secreto es decir un gíralo especial por parte de las directivas de la empresa.

---

<sup>38</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recurso Humano, p.228-255

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 250-280



Los vendedores de podrán contar con una comisión del 40% sobre las ventas que realicen, Por otro el vendedor más destacado se le premiará con un bono cambiable en almacenes de cadena por un valor de \$ 200.000. En los productos que deseé adquirir.

#### **4.3.4.7. Descripción de cargos**

La empresa deberá contar con una descripción del cargo donde se determinen las actividades que se deben desarrollar en cada cargo de la empresa, como también los perfiles y requisitos de cada puesto de trabajo para garantizar el buen funcionamiento.

A continuación se describirá el formato a emplear en el análisis de cargo de acuerdo al perfil y requisitos del puesto de trabajo:

**Figura 7. Descripción de cargo para la gerencia general.**

**Cargo:** Gerente General

**Naturaleza del Cargo:** Gerencial

**Jefe Inmediato:** Junta de socios

**Perfil del cargo:**

Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, con especialización en alta gerencia, poseer una visión multidisciplinaria del proceso administrativo. Experiencia en el manejo de personal.

**Educación:** Profesional

**Experiencia:** 2 años desempeñando cargos gerenciales

#### **NIVEL DE RESPONSABILIDADES**

- Planear, organizar, controlar y dirigir el funcionamiento de la empresa.
- Analizar y aprobar los estados financieros y contables de la empresa en la toma de decisiones.
- Ejercer la presentación y gerencia de la empresa.
- Analizar y evaluar los resultados de las políticas y metas organizacionales.
- Creación de cursos de acción para velar por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

**FUENTE: LAS AUTORAS**

**Figura 8. Descripción de cargo para jefatura de Recursos Humanos.**

<p><b>Cargo:</b> Gerente Talento Humano</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b> Gerencial</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Gerente General</p> <p><b>Perfil del cargo:</b> Profesional en psicología o administración de empresas, debe poseer liderazgo y carisma. Experiencia en el manejo de personal. Elaboración de nomina para empleados</p> <p><b>Educación:</b> Profesional</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 en área recursos humanos</p> <p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar y coordinar procesos de reclutamiento y selección de personal.</li><li>• Desarrollar los programas de inducción</li><li>• Realización de programas de motivación y capacitación del personal.</li><li>• Crear evaluación de desempeño de los empleados</li></ul>
---

**FUENTE: LAS AUTORAS**

**Figura 9. Descripción de cargo para jefatura de ventas y distribución.**

<p><b>Cargo:</b> Gerente Marketing</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b> Gerencial</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General</p> <p><b>Perfil del cargo:</b> Profesional en mercadeo o administración de empresas, con experiencia en ventas, investigación de mercados, publicidad y lanzamiento de productos nuevos.</p> <p><b>Educación:</b> Profesional</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 en área mercadeo</p> <p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de plan de marketing.</li><li>• Elaboración de investigación de mercados</li><li>• Desarrollo de portafolio de servicios.</li><li>• Elaboración de informes gerenciales y presupuesto de mercadeo.</li></ul>
---

**FUENTE: LAS AUTORAS**

**Figura10. Descripción de cargo para Jefatura De Producción Y Control De Calidad**

<p><b>Cargo:</b> Jefatura De Producción Y Control De Calidad</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b> Gerencial</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Gerente General</p> <p><b>Perfil del cargo:</b> Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial, con experiencia en producción de alimentos y manejo de inventarios, conocimiento de las normas de calidad</p> <p><b>Educación:</b> Profesional</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en el área de producción</p> <p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planear y dirigir actividades operativas de la empresa</li><li>• Dirigir y controlar las actividades de producción y calidad</li><li>• Desarrollo y manejo de inventarios</li><li>• Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción</li></ul> <p><b>Nivel de riesgo:</b> medio</p> <p><b>Condiciones Ambientales:</b> normales</p> <p><b>Esfuerzo físico:</b> Medio</p> <p><b>Estado de Salud:</b> Excelente</p>
---

**FUENTE: LAS AUTORAS**

**Figura 11. Descripción de cargo para vendedor**

**Cargo:** Vendedor

**Naturaleza del Cargo:** Administrativo

**Jefe Inmediato:** Jefe de ventas y distribución

**Perfil del cargo:**

Bachiller con formación técnica en ventas, con experiencia en ventas de productos perecederos.

**Educación:** Bachiller

**Experiencia:** 2 ventas de productos perecederos

#### **NIVEL DE RESPONSABILIDADES**

- Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato (Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas).
- Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.
- Llevar al día los registros requeridos para el control de las ventas.
- Promoción, venta y mercadeo de los productos elaborados por la empresa.

**Fuente:** las autoras

**Figura 12. Descripción de cargo para operario**

<p><b>Cargo:</b> Operario</p> <p><b>Naturaleza del Cargo:</b> Operativo</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Jefe de producción y control de calidad</p> <p><b>Perfil del cargo:</b> Bachiller con formación técnica en ventas, con experiencia en ventas de productos perecederos.</p> <p><b>Educación:</b> Bachiller</p> <p><b>Experiencia:</b> Un (1) año de experiencia en cargos similares.</p> <p style="text-align: center;"><b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informar al Gerente o a quien corresponda, de cualquier anomalía que se presente.</li><li>• Responder por los implementos de trabajo asignados.</li><li>• Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo.</li><li>• Velar por el orden y aseo del lugar.</li><li>• Dentro de las funciones a realizar se encuentran: Recepción y compra de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados), manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de ordenes, revisión del estado de los equipos y maquinas, demás funciones delegadas por el jefe inmediato.</li></ul> <p><b>Nivel de riesgo:</b> medio</p> <p><b>Condiciones Ambientales:</b> normales</p> <p><b>Esfuerzo físico:</b> Medio</p> <p><b>Estado de Salud:</b> Excelente</p>
--

**Fuente:** Las autoras

**Figura 13. Descripción de cargo para asistente**

**Cargo:** Asistente

**Naturaleza del Cargo:** Administrativo

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Perfil del cargo:**

Secretaria ejecutiva con experiencia en manejo de informes y archivo

**Educación:** Título de Secretaria Ejecutiva, Nivel de inglés intermedio

**Experiencia:** Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

#### **NIVEL DE RESPONSABILIDADES**

- Digitalizar y redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente.
- Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo.
- Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.
- Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos.
- Archivar diariamente la documentación contable.
- Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor.

**Fuente:** Las autoras



**Figura 14. Descripción de cargo para Repartidor**

**Cargo:** Repartidor

**Naturaleza del Cargo:** Operativo

**Jefe Inmediato:** Jefe de ventas y distribución

**Perfil del cargo:**

Conductor con experiencia en el manejo de productos perecederos

**Educación:** Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos (SENA, Secretaria de Salud, etc.)

**Experiencia:** Un (1) año de experiencia en cargos similares.

#### **NIVEL DE RESPONSABILIDADES**

- Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc.

**Fuente:** Las autoras

#### 4.4. REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD

































**Tabla 12. Descripción de los productos.**

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
Pulpa presentación 75 gramos	Pulpa de Feijoa sin azúcar y con azúcar natural
Pulpa presentación 250 gramos	Pulpa de Feijoa sin azúcar y con azúcar natural
Pulpa presentación 500 gramos	Pulpa de Feijoa sin azúcar y con azúcar natural
Pulpa presentación 1000 gramos	Pulpa de Feijoa sin azúcar y con azúcar natural
Pulpa presentación 3000 gramos	Pulpa de Feijoa sin azúcar y con azúcar natural

Fuente: Las autoras

#### 4.4.1. Diagrama de descripción de los procesos

Tabla13. Descripción de los procesos

OPERACION	INSPECCION	ALMACENAMI	TRANSPORTE	DESCRIPCION
				Recepción de la materia prima
				Transporte por tubería a tanque frío utilizando bomba positiva
				Enfriamiento mediante disminución de la temperatura de la pulpa en el tanque de frío
				Transporte a tubería envasadora semiautomática utilizando bomba positiva
				Envasado y sellado en bolsas de polipropileno de media densidad utilizando envasadora semi automática
				Transporte de la pulpa en canastas a cuarto frío utilizando carro transportador
				Congelación en cuarto frío
				Almacenamiento final en cuarto frío hasta despacho de producto terminado

Fuente las autoras

#### **4.4.2. Zona De Almacenamiento**

En el almacenamiento de la pulpa de Feijoa el principal aspecto a tener en cuenta es el índice de madurez que esta relacionado con las características físicas y químicas que tiene la fruta para su debido almacenamiento y conservación en condiciones eficientes para su procesamiento y obtención de su pulpa.<sup>40</sup>



#### **4.4.3. Zona De Adecuación**

La pulpa de Feijoa recibida en planta se someterá al proceso de adecuación, con el fin depara obtener un producto de buena calidad.<sup>41</sup>

El procesamiento de una fruta desarrollada en una planta o fábrica ubicada en Colombia deberá atender las condiciones establecidas por el decreto N. 3075 de 1997 del Ministerio de Salud, en este decreto se encuentran disposiciones generales que regulan la producción de alimentos , aspectos relacionados con la higiene, edificaciones, instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de

---

<sup>40</sup> CAMACHO Guillermo. Cultivo Poscosecha y Exportación de l Feijoa, p. 125

<sup>41</sup> Ibíd, p. 129

alimentos, aseguramiento y control de calidad, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización



#### **4.4.4. Zona De Conservación De La Pulpa**

Estas operaciones buscan dar estabilidad en el tiempo al derivado obtenido de la Feijoa, las reacciones de origen microbiológico producen rápidas reacciones de degradación como la fermentación cambios sensoriales negativos en la fruta. Las técnicas de conservación mas comunes de basan en la aplicación de algunos agentes físicos al material vegetal, a fin de controlar el desarrollo de microorganismos, control de calor, frío, agua y el empleo de compuestos a la fruta. Vida útil del producto: Hasta un (1) año manteniéndose congelada.

#### **4.4.5. Congelación**

Consiste en disminuir la temperatura de la pulpa, la congelación disminuye la velocidad de las reacciones de deterioro, a menor temperatura menor energía para permitir que ocurran reacciones bioquímicas de origen microbiológico o enzimático.

La congelación es una tecnología que conserva de la forma más parecida las características de la pulpa de la Feijoa, se puede congelar tanto la pulpa como los trozos a fin de inactivar enzimas y así evitar durante la congelación se produzcan cambios deteriorantes de su calidad sensorial. Grado de congelación: -18 C a -30 C, para pulpas naturales congeladas de frutas.



#### **4.4.6. Concentración**

La concentración es retirar parte de agua presente en la pulpa, a fin de dificultar el desarrollo de microorganismos y de las reacciones enzimáticas, los microorganismos necesitan una cantidad de agua para lograr su desarrollo, si la pulpa posee poca agua, los microorganismos mueren de deshidratación.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Op.cit. CAMACHO Guillermo, p.137



#### **4.4.7. Crioconcentración**

Se basa en el retiro del hielo que se va formando dentro de la pulpa fluida cuando está se somete a un proceso progresivo de disminución de temperatura, hasta cuando alcanza niveles de congelación paulatina de su agua de composición<sup>43</sup>.

#### **4.4.8. Liofilización**

Permite congelar la pulpa y luego bajar la presión ambiente a un nivel que permita la evaporación desde el estado de hielo sin pasar a estado líquido. La pulpa busca retirar agua y se logra cuando se separa el sólido de un líquido a través de un filtro.

#### **4.4.9. Deshidratación**

Permite la disminución de agua, para el impedir el desarrollo de microorganismos como para evitar las reacciones enzimáticas. Una de las técnicas es el aire caliente consiste en colocar la pulpa en bandejas sometidas a una corriente de aire caliente lo mas seco posible.

---

<sup>43</sup> CAMACHO G. Procesamiento y Conservación de frutas. Curso en línea programa Universidad Nacional.

## **4.5. REESTRUCTURACION DEL AREA DE MERCADOS**

### **4.5.1. Analisis Dofa para FRUTIJOA LTDA VS FAST FRUIT LTDA**

#### **Fortalezas**

- Capacidad para el diseño del producto que satisfaga las necesidades del consumidor.
- La situación geográfica favorable del centro de operaciones para acceder al mercado.
- Suministro adecuado de materias primas, algunos insumos, productos complementarios, etc.
- Facilidad de establecer un programa de aseguramiento de la calidad.

#### **Debilidades**

- Desconocimiento del producto en el mercado objetivo.
- Poco reconocimiento del nombre de la empresa.
- Bajo nivel de investigación en el país en la comercialización y producción de pulpa de Feijoa.

#### **Oportunidades**

- Nuevas oportunidades de Negocio.
- Mercado en crecimiento y bajo nivel de competencia directa.
- Disponibilidad de normas y estándares de calidad oficiales.
- Tendencia al consumo de productos naturales.
- Segmentos de mercado claro y totalmente diferenciado.



## **Amenazas**

- Diferentes alternativas que pueda presentar la competencia.
- Capacidad instalada de la competencia.
- Entrada de nuevos competidores con apoyo del gobierno para mipymes.
- Limitación de ingresar al mercado internacional por competencia de multinacionales.

## **Beneficios Del Plan De Negocios Para FRUTIJOA LTDA.**

- ❖ Permitirá a FRUTIJOA LTDA conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá su empresa.
- ❖ Ayudará a identificar la competencia y estrategias de mercado a implementar para alcanzar una mayor participación.
- ❖ Desarrollo de una reestructuración para cada departamento que compone la empresa, con el propósito de desarrollar un mejoramiento continuo en FRUTIJOA LTDA.
- ❖ Mostrar con mayor claridad el funcionamiento y desempeño de FRUTIJOA LTDA.
- ❖ Permite conocer el entorno interno y externo en el cual se desenvolverá la empresa.

### **4.5.2. Estrategias de Marketing**

Para la captación de los clientes recurriremos a las siguientes estrategias, formuladas teniendo en cuenta la información obtenida respecto a las tendencias sociales, culturales, competencia, contenidas en el capítulo cuatro. Las cuales nos permitirán diferenciarnos de nuestros competidores y la preferencia de los clientes

hacia nuestro producto con excelentes características y valores agregados que trae a la hora de realizar su compra.

#### **4.5.3. Estrategia de Producto**

- ❖ Dar a conocer el producto y sus beneficios de consumo mediante pruebas de producto en los mini mercados.
- ❖ Precio será competitivo en el mercado, teniendo en cuenta a los competidores y su oferta de producto.
- ❖ Posicionamiento de la marca.

#### **4.5.4. Estrategias de Distribución:**

- ❖ Concentrarse en el cliente, agilizando ordenes de pedido, tiempos de entrega, garantizando la calidad del producto y servicio prestado.
- ❖ Diseñar varios puntos de venta para la recepción de pedidos, como puntos estratégicos.
- ❖ Marketing directo para controlar el proceso de distribución, eliminando intermediarios.

#### **4.5.5. Estrategia de Servicio al Cliente:**

- ❖ Servicio pos-venta, se tendrá en cuenta la calidad del producto, entrega oportuna del producto, garantizando la satisfacción del cliente para una posterior compra de nuestro producto.
- ❖ Atención personalizada, prestación de servicios de asesoría a los clientes.
- ❖ Implementar mecanismo del control y mejoramiento continuo del producto y servicio para ofrecer una excelente calidad y satisfacción a los clientes.

- ❖ Realizar pedidos los clientes podrán agilizar esta operación vía telefónica o por correo electrónico.
- ❖ El servicio posventa se realizará a través de llamadas telefónicas confirmando la entrega satisfactoria del producto.
- ❖ Se creará una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizará un seguimiento constante que permita determinar su perfil, y medir el nivel de satisfacción con el producto.

#### **4.5.6. Estrategia de venta:**

- ❖ Marca propia del producto para posicionamiento en el mercado.
- ❖ Entrar al mercado con precios competitivos.
- ❖ Cumplir con los requisitos de nuestros clientes manejando un sistema de gestión de calidad. hacia un mejoramiento continuo.
- ❖ Mantener un producto de alta calidad, para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

#### **4.5.7. Estrategia de Mercado**

- ❖ Alcanzar un posicionamiento de liderazgo en el mercado, para así mismo obtener una alta rentabilidad.
- ❖ Desarrollar objetivos de calidad para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, desarrollar diferentes medios de distribución del producto.
- ❖ Ser líderes y reconocidos por la calidad de nuestro producto, con una fuerza innovadora, dedicada a incrementar y alcanzar un crecimiento sostenido.
- ❖ Acercamiento a los clientes para identificarlos, conocer sus necesidades y ofrecerles nuestros servicios por medio de actividades que realiza la coordinación.
- ❖ Visitas personalizadas al comercio para identificar sus necesidades y dar a conocer nuestros excelentes productos y facilidades de pago.

#### **4.5.8. Tácticas de marketing**

Para el desarrollo del plan de negocios las tácticas que serán utilizadas frente al producto son un embalaje nuevo y en diferentes presentaciones según las necesidades del cliente.

Por otro lado el diseño de su etiqueta cumple con todas las características para dar a conocer al cliente el producto y sus beneficios a la hora de su consumo. Tácticas de marketing que aportarán creatividad e innovación con unos productos de nuevas y mejores características del las que actualmente encontramos en el mercado y serán claves dentro del plan de negocios.

##### **4.5.8.1. Embalaje y Etiquetado**

Las presentaciones que se manejarán son: 75 gr., 250gr, 500gr, 1 kilo, las cuales son las presentaciones mas utilizadas en los establecimientos que comercian la pulpa de Feijoa, según datos arrojados por la encuesta aplicada. Con lo cuál se busca brindar al consumidor final una información sobre el producto, suficiente y clara y que le permita efectuar su compra.<sup>44</sup>

La pulpa será embalada en bolsas de polietileno, selladas correctamente sin exceso de aire; las cuales estarán impresas con el sabor y la fecha de vencimiento indicadas. Las bolsas tienen una capacidad de 75 gr. a 500 gr. de pulpa cada uno y en garrafas plásticas con capacidad de 1.000 gramos de Pulpa cada una. El producto es embalado en canastillas plásticas para su almacenamiento, 30 Kg. máximo por canastilla.

---

<sup>44</sup> Ministerio de Protección Social. Resolución No. 002652, Bogotá.

#### **4.5.8.2. Comunicación del producto.**

La publicidad de promoción estará constituida por tarjetas de presentación y folletos entregados a las fruterías y mini mercados de la localidad de Fontibón con el objetivo de mostrar el producto y sus beneficios de consumo, para así mismo atraer nuevos clientes. La finalidad es promover el producto al mercado y buscar aceptación del consumidor.<sup>45</sup>

- Tarjetas de Presentación del Producto.,
- Muestras gratis.
- Afiches y vallas publicitarias del Producto.

La pulpa de Feijoa es un producto natural de fácil adquisición y además su embalaje es muy práctico. Nuestro producto será económico y de gran facilidad para su compra, ya que el mercado objetivo tiene preferencias por los productos naturales y cómodos en su precio.

#### **4.5.8.3. Transporte del producto**

En el canal de distribución se prestará el servicio de transporte para alimentos refrigerado como lo es la pulpa de fruta, para mantener sus características físicas y químicas cumplimiento con todas las normas reglamentarias establecidas por el INVIMA, como un valor agregado para los clientes potenciales que adquieran el producto.

---

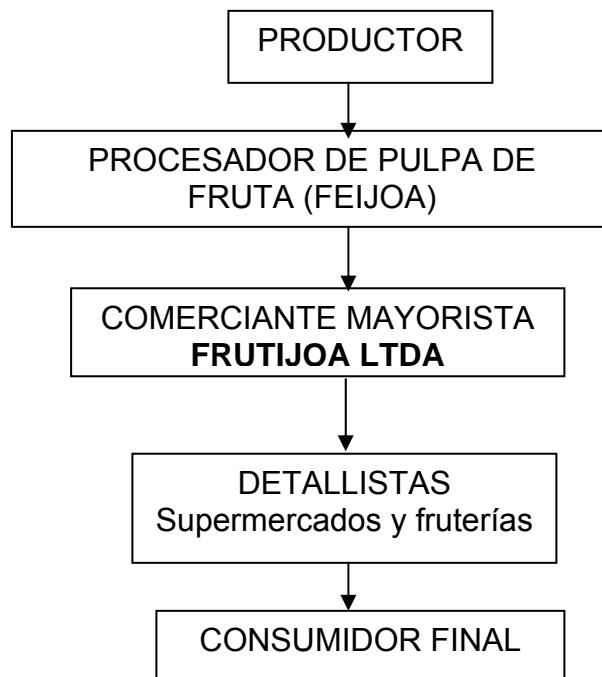
<sup>45</sup> PHILIP Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia, p. 220.250

Se realizará en vehículos provistos de refrigeración para evitar que se descongele la pulpa. Los cuales cumplen con la reglamentación sanitaria para productos perecederos con el objetivo de conservar las características del producto con una alta calidad para su comercialización.

#### 4.5.8.4. Canales De Comercialización.

Existe gran número de intermediarios debido a que los productores del sector no tienen las capacidades económicas para llevar la Feijoa como fruta fresca directamente al consumidor. Para que el producto llegue a los clientes de una manera más eficiente y eficaz, se necesita determinar el canal de distribución que permita eliminar en los posibles intermediarios, para que el producto llegue a un precio más cómodo para el consumidor.

**FIGURA No. 15 CANAL DE COMERCIALIZACION PARA LA PULPA DE FEIJOA**



#### 4.5.8.5. Precio Del Producto

La táctica para introducir el producto al mercado es con un precio muy cercano al de la competencia; con base en el costo se debe tener en cuenta los costos fijos y variables y el nivel de beneficio. Además el valor agregado que ofrecemos en la pulpa de Feijoa, es un claro diferenciador de productos similares ofrecidos por la competencia.<sup>46</sup>

**TABLA 14. PRECIOS DE LA PULPA DE FRUTA**

<b>PRESENTACION</b>	<b>PRECIO CON AZUCAR</b>	<b>PRECIO SIN AZUCAR</b>
Empaque por 75 gr.	\$ 1000	\$850
Empaque por 250 gr.	\$ 2850	\$2450
Empaque por 500 gr.	\$ 4400	\$3750
Empaque por 1 kilo	\$ 8300	\$7050
Empaque por 3 kilos	\$12750	\$10800

Fuente: Las autoras

#### 4.6. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como finalidad determinar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cual será el costo total de operación y otros indicadores.

---

<sup>46</sup> JACQUES Jean. Marketing Estratégico , p. 476-478

#### 4.6.1. PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones esta diseñado pensando en las necesidades de la empresa en cuanto a su expansión, y teniendo en cuenta que posee la maquinaria requerida para el empaque y posterior comercialización de pulpas de fruta.

**Tabla 15. Inversiones requeridas para el desarrollo del plan de negocios**

<b>INVERSION</b>	<b>VALOR EN PESOS</b>
Muebles y enseres	\$7 086 000
Equipos de computación	\$8 913 600
Dotación personal	\$1 359 520
<b>TOTAL</b>	<b>\$17 359 120</b>

**Fuente: Las autoras**

**Tabla 16. Maquinaria y equipo actual de Frutijoa Ltda.**

<b>EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD (unidades)</b>	<b>VALOR UNITARIO (pesos)</b>	<b>VALOR TOTAL (pesos)</b>
Bomba positiva	2	\$8 235 000	\$16 470 000
Tanque Frío	1	\$10 559 300	\$10 559 300
Envasador – Sellador Semiautomático	1	\$8 325 000	\$8 325 000
Carro transportador	3	\$574 000	\$1 722 000
<b>TOTAL</b>			<b>\$37 076 300</b>

**Fuente: Frutijoa Ltda.**



**Tabla 17. Depreciaciones**

<b>ELEMENTO</b>	<b>PERIODO A DEPRECIAR (en años)</b>	<b>VALOR TOTAL (pesos)</b>	<b>VALOR ANUAL (pesos)</b>
Edificios	20	\$68 000 000	\$3 400 000
Maquinaria y equipo	15	\$37 076 300	\$2 471 753
Muebles y enseres	5	\$7 086 000	\$1 471 200
Equipos de oficina	5	\$8 913 600	\$1 782 720
<b>TOTAL</b>		<b>\$121 075 900</b>	<b>\$9 125 673</b>

**Fuente: Las autoras****Tabla 18. Nomina requerida para el desarrollo del plan de negocios**

<b>CARGO</b>	<b>REMUNERACION MENSUAL (pesos)</b>	<b>REMUNERACION ANUAL (pesos)</b>	<b>PRESTACIONES 52% (pesos)</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente	\$1 000 000	\$12 000 000	\$6 240 000	\$18 240 000
Asistente	\$550 000	\$6 600 000	\$3 432 000	\$10 032 000
Jefe de Talento Humano	\$700 000	\$8 400 000	\$4 368 000	\$12 768 000
Jefe de ventas y Distribución	\$700 000	\$8 400 000	\$4 368 000	\$12 768 000
Jefe de producción y control de calidad	\$700 000	\$8 400 000	\$4368000	\$12 768 000
Vendedor	\$900 000	\$10 800 000	\$5 616 000	\$16 416 000
Operario	\$1 728 000	\$20 736 000	\$10 782 720	\$31 518 720
Repartidor	\$432 000	\$5 184 000	\$2 695 680	\$78 79 680
<b>TOTAL</b>	<b>\$6 710 000</b>	<b>\$80 520 000</b>	<b>\$41 870 400</b>	<b>\$122 390 400</b>

**Fuente: Las autoras**

**Tabla 19. Gastos de administración y ventas**

<b>Gastos de Generales</b>	<b>Valor</b>
Implementos de oficina	\$2 745 603
Implementos de aseo	\$1 231 680
Implementos de primeros auxilios	\$97290
Energía	\$2 400 000
Teléfono	\$900 000
Agua	\$1 800 000
Publicidad	\$6 834 000
<b>Total Gastos administración</b>	<b>\$16 008 573</b>

Fuente: Las autoras

La publicidad utilizada para promocionar el producto serán afiches en los puntos de venta de la pulpa de Feijoa, además de ideas de preparación de la pulpa en imanes para neveras que serán obsequio por la compra de la pulpa. La pulpa se exhibirá en góndolas especiales suministradas por la empresa para resaltar el producto en el lugar de venta. Pautas Comerciales en las emisoras radiales escuchadas en los mini mercados y fruterías que pertenecen a nuestro segmento objetivo.

#### **4.6.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN**

**Tabla 20. Costos de materiales**

<b>MATERIAL</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>COSTO UNITARIO (Pesos)</b>	<b>COSTO TOTAL (pesos)</b>
Canastillas	50	\$7000	\$350 000
Empaque	270 rollos	\$5435	\$1 467 450
Pulpa de fruta	1250 Kg.	\$3500	\$4 375 000
<b>TOTAL</b>			<b>\$6 192 450</b>

Fuente: Las autoras

**Tabla 21. Requerimientos de producto. En unidades**

PRESENTACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Empaque 75 gr.	12000	12720	13480
Empaque 250 gr.	3888	4120	4368
Empaque 500 gr.	1152	1222	1296
Empaque 1 kilo	432	458	485
Garrafa 3 kilos	240	254	270

**Fuente: Las autoras**

### 4.6.3. VENTAS

#### 4.6.3.1. Objetivo General

Posicionar la pulpa de Feijoa de FRUTIJOA LTDA. Como un producto de excelente calidad y alta competitividad en el mercado de Fontibón

**Tabla 22. Proyección de ingresos por ventas**

PRESENTACION	SIN AZUCAR			CON AZUCAR			TOTAL
	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	
75 gramos	6600	\$850	\$5610000	5400	\$1000	\$5400000	\$11010000
250 gramos	2138	\$2450	\$5238100	1750	\$2850	\$4987500	\$10225600
500 gramos	634	\$3750	\$2377500	518	\$4400	\$2279200	\$4656700
1000 gramos	238	\$7050	\$1677900	194	\$8300	\$1610200	\$3288100
3000 gramos	132	\$10800	\$1425600	108	\$12750	\$1377000	\$2802600
<b>VENTAS TOTALES</b>							<b>\$31983000</b>

**Fuente: Las autoras**

Las ventas están planeadas para un año y se proyectaran teniendo en cuenta un crecimiento esperado del 8%.

#### 4.6.4. BALANCE GENERAL

Tabla 23. Balance General

En pesos

<b>CUENTA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Caja</b>	444780	569230	1671900	1738776
<b>Bancos</b>	407850	1417680	1239490	128907
<b>Cuentas de Ahorro</b>	1168660	1001350	2302560	2436283
<b>SUBTOTAL DISPONIBLE</b>	2021290	2988260	5213950	4303966
<b>INVERSIONES</b>	112890	0	48890	50846
<b>Clientes</b>	16998990	26757510	33844920	35198717
<b>Anticipos y Avances</b>	8811490	25392630	24934340	25931714
<b>Ingresos por Cobrar</b>	198980	351710	441700	459368
<b>Antic Imptos y Contrib o Saldos a Favor</b>	629550	1253430	574360	597334
<b>Cuentas x Cobrar a Trabajadores (CP)</b>	50940	24000	22050	22932
<b>Deudores Varios (CP)</b>	1441800	514390	803100	835224
<b>SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO</b>	28131750	54293670	60620470	63045289
<b>Materias Primas</b>	3659450	8910870	14467590	15046294
<b>Productos en Proceso</b>	1291380	3965320	8558380	8900715
<b>Productos Terminados</b>	4153530	14008260	18791670	19543337
<b>Mcias no Fabricadas x la Empresa</b>	0	1419740	4852010	5046090
<b>SUBTOTAL INVENTARIOS</b>	9104360	28304190	46669650	48536436

<b>Gastos Pagados x Anticipado</b>	490700	257040	404280	420451
<b>SUBTOTAL DIFERIDO</b>	490700	257040	404280	420451
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	39860990	85843160	112957240	116356988
<b>INVERSIONES</b>	8970020	9882430	10429410	10846586
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO</b>	5316490	38347150	38768520	40319261
<b>Marcas</b>	100640	258450	271330	282183
<b>SUBTOTAL INTANGIBLES</b>	100640	258450	271330	282183
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	14387150	48488030	49469260	51448030
<b>TOTAL ACTIVO</b>	54248140	134331190	162426500	167805018
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)</b>	4662820	17924490	53553430	54695567
<b>PROVEEDORES</b>	5162580	15794490	16148590	17794534
<b>Costos y Gastos x Pagar</b>	2879910	3451600	5421950	5638828
<b>Retenciones y Aportes de Nomina</b>	268940	184330	242060	251742
<b>Acreedores Varios (CP)</b>	115860	759770	137730	143239
<b>SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO</b>	3264710	4395700	5801740	6033809
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>	1838230	2505090	2004360	2194534
<b>Depositos Recibidos (CP)</b>	8308370	0	0	0
<b>Ingresos Recibidos para Terceros (CP)</b>	45040	77330	122230	129119
<b>SUBTOTAL OTROS PASIVOS CORTO PLAZO</b>	8353410	77330	122230	129119
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	23281750	40697100	77630350	80847563
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS (LP)</b>	14464670	45517580	33641350	34987004

<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	14464670	45517580	33641350	34987004
<b>TOTAL PASIVO</b>	37746420	86214680	111271700	115834567
<b>Capital Suscrito y Pagado</b>	1201210	1601210	1601210	1601210
<b>SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	1201210	1601210	1601210	1601210
<b>Prima en coloc. acc cuotas o partes de int. s</b>	5064750	30664750	30664750	30664750
<b>SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL</b>	5064750	30664750	30664750	30664750
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	6022970	9271180	11633410	12098746
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	419560	786250	1417780	1474491
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	3793220	5054130	5833660	6067006
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	16501710	47377520	51150810	51906203
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	54248130	133592200	162422510	167740770

#### 4.6.5. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias

En pesos

<b>CUENTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
INGRESOS OPERACIONALES	117251340	156111690	216780590	234123037
COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	81541000	99054720	142978510	148697650
UTILIDAD BRUTA	35710340	57056970	73802080	85425387
GASTOS OPERACIONALES ADMN.	12959600	26273710	29824110	31017074
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	18761390	22547840	34600820	35984853
UTILIDAD OPERACIONAL	3989350	8235420	9377150	18423460
INGRESOS NO OPERACIONALES	2257190	4997700	7087170	7370657
GASTOS NO OPERACIONALES	5534120	12407110	15298340	15910274
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	712420	826010	1165980	9883843
IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	249347	289104	408093	3459345
GANANCIAS Y PERDIDAS	463073	536907	757887	6424498

#### 4.6.6. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Tabla 25. Flujo de caja del proyecto. En pesos

<b>CUENTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
SALDO ANTERIOR		3740003	11686319	20655376
INGRESOS OPERACIONALES	117251340	156111690	216780590	234123037
TOTAL INGRESOS	117251340	159851693	228466909	254778413
COSTO VENTAS Y PRESTACION SERVICIOS	81541000	99054720	142978510	148697650
GASTOS OPERACIONALES ADMN.	12959600	26273710	29824110	31017074
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	18761390	22547840	34600820	35984853
IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	249347	289104	408093	3459345
TOTAL EGRESOS	113511337	148165374	207811533	219158922
TOTAL SALDO	3740003	11686319	20655376	35619491



## 5. CONCLUSIONES

- ❖ A nivel post venta, prevalece nuestra contribución con el aporte a la salud de los consumidores, mejorando sus costumbres alimenticias, ya que nuestra tendencia actual es el consumo de productos 100% naturales y nutritivos.
- ❖ Se observa que la Feijoa es un producto con características de fruta exótica en Colombia, presenta grandes características nutricionales saludables para el consumo humano. La pulpa de Feijoa, presenta importantes atributos, derivados de su concepto natural y beneficios a la hora de su consumo, frente a otros productos artificiales y de poco contenido nutricional.
- ❖ En el análisis del estudio de mercado y mediante la aplicación de las encuestas establecimos que los clientes requieren productos de excelente calidad y con variadas presentaciones que les represente un mayor beneficio al realizar la compra del producto, teniendo en cuenta factores claves como los precios y periodos de pago.
- ❖ Cada uno de los procesos que se deben desarrollar para la comercialización y consumo de pulpa de Feijoa deben tener un eficiente proceso sanitario, que garantice su calidad, conservando sus características físicas hasta su consumo.
- ❖ Contar con medios de transporte adecuados, que cumplan con todos los lineamientos legales y reglamentos establecidos para la distribución de alimentos altamente perecederos; con el fin de entregar a nuestros clientes productos de excelente calidad, generando confiabilidad en nuestra empresa.

- ❖ La localidad de Fontibón es un sector clave para la comercialización de pulpa de Feijoa ya que cuenta con un alto grado de consumidores y clientes potenciales que están dispuestos a adquirir el producto a precios competitivos en el mercado y con adicionales como facilidades de pago y descuentos lo cuál se determino en la encuestas realizadas a los clientes. Lo que nos permite considerar ampliar nuestra línea de productos, ofreciendo mayor variedad de pulpas de frutas exóticas.
  
- ❖ Ésta investigación contempla y analiza cada una de las variables del mercado; por tanto exaltamos la importancia e imperiosa aplicación dentro de la empresa FRUTIJOA LTDA, a través de nuestro Plan de Negocios, con el fin de dar consecución a sus objetivos organizacionales y de participación en el mercado, y por ende con el cumplimiento de su misión y políticas visionarias.

## 6. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar continuamente estudios de mercados que permitan determinar cambios en las tendencias de consumo, como herramienta indispensable para estar informado sobre las necesidades del consumidor.
- Es importante contar con personal idóneo para el manejo de las actividades que se realizan en la empresa, que tenga pleno conocimiento la relevancia de la labor desempeñada.
- Evaluar constantemente el comportamiento del mercado nos permite anticipar movimientos en la oferta y demanda de nuestro producto y de nuevos productos apetecidos por el consumidor.
- Evaluar la posibilidad de exportar el producto a diferentes países para expandirse en el mercado, con la ayuda de PROEXPORT en su programa Jóvenes Emprendedores, con el fin de obtener ventajas como por ejemplo fuentes de financiación, beneficios tributarios, etc.
- Promover la realización de Estudios de Factibilidad para solucionar problemas de la región, convirtiéndolos en oportunidades de negocios, generando así beneficios económicos para los inversionistas y nuevas fuentes de empleo, con el consiguiente mejoramiento del nivel de vida de la comunidad.
- Presentar el proyecto ante la Cámara de Comercio de la Ciudad ya que esta entidad conoce este sector industrial y cuenta así con la facilidad de conseguir inversionistas.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Establecimientos Comerciales localidad Fontibón

#### Fruterías Y Mini mercados (Comprenden La Avenida Boyacá A La Carrera 106 Y La Avenida Centenario A La Calle 26)

COFA SÚPER	SUPERTONA
COMERCOL	FRUTIDOMI
FRUTERIS LA ESPECIE	GOLDEN FLEX
SUPERMERCADO OLLCOL LTDA	EATIVE COLORS
FRUTERIA FONTIPLAZA	COMZOFRYN
SUPERCOL	ALPASER SUPER
MINIMERCADO DON PANCHO	FRUTERIAMERX
FRUTRIA DOÑA ESPERANZA	SUPPERMERCADO
MINIMERCADO DAYO	QUET SUPER
GUTIERREZ HERNANDO ( FRUTERIA)	FUTERIALOLA
SUPERMERCADO EL SOL	YURITMINI
FRUTERIA MCOLOR	SUPERMERCART
VILLAMIL SANCHEZ LUIS HERNANDO	MIMERCAR
AIREGA	FRUTERLOT
MYJ SUERMARKETING	LAAFRTIYS
BROCEMAT FRUTERIA	CHAVOS
SUPERMERCADO SANABRIA	MIMITOS
C H MINIMERCADO	STAIR
FRUTEREXIT	EMERALD LEGEND C
MASLLA MINIMERCADO	TE FUTERIA
LALIFRUTI	LOSUPERKMERCARK
JYPFRUTERIS	H R FUTY
ABL MINIMERCADO	LIGHTING MINMER
RESTREPO DOMINGUEZ LUIS ROBERTO	SUPERFRUTAS
COMERCIALIZACIONES LA LOK MIMERCADO	SENECA FRUTAS
ONIX	MINIMARCADO LUCERO
JJNR	ESPERANZAY LUCIA FRUTERIS
CONQUI FRUIT	FRTUERIA DON MARTINEZ
EMPAQUIFRUTAS	FIBERTEX
FONTI MINI	FRUTAS INDUSTRIAL
VELANDIA GARCIA MEDARDO	FAISFRUT
SANCHEZ PUERTA ALVARO ANTONIO	CASTELRON
GUERRERO FRANCO ORLANDO AUGUSTO	DOÑASUCI
OSPINA TELLEZ HERNANDO SUPERMERCADO	SEAIR

CAYETA FRUTERIA	SUPPLIES
SOLDEPATY MINIMERCADOS	D L T
AGROAROMAS	FDI. S.A.
FINAS FRUTERIA	SKY
MAXIMO	YENI HOLD
ZONAS LIBRE	SUPERMERCART
YAZAKI CIEMEL	BETALA
INTER STAFF	SUPERESTAF
MINICIELO	ANDESFRUIT
SERVICEFRUTY	SUPERESXNAT
SWEETMERCAR	APOLO
ALMAv.IVA S A	COLOMBIAFRUITS
SUPERPLEX	BONIBEL
J C H	C M I
IG MINY	REFORPLAS
SUPERMARK	FRUTERIA FONTIBON
MERCANT	RCB MERCADO
SERVIMERCADO	COMERCIAL DE ALIMENTOS
SUPERMERCART	MERCAFACIL
FACPLAST DOÑA LOLA	LOSMANGNISUPER
SUPERMEG	LOSMARNAR
LOSFANTS	LOS MAGICOS DE LA FRUTERIA
FURETIA LOS COSNTACIA	LOSCHICOSDELSUPER
LOSPERSEVERANTES	MERCADO LA ESTACION EL R

Fuente: Base De Datos Directorio Comercio Coremco (Fontibòn)

## ANEXO 2 FORMATO DE ENCUESTA APLICADA

Objetivo:

Determinar la preferencia de nuestro producto frente a los de la competencia por parte de los intermediarios comerciales

1. ¿Comercializa usted pulpa de Feijoa?

SI	NO
----	----

2. ¿Con que frecuencia realiza usted la compra de pulpa?

a. 10 a 15 días	
b. 16 a 30 días	
c. 30 a 60 días	
d. Mas de 60 días	

3. ¿Qué cantidad de pulpa compra por periodo?

a. \$50 000 a \$100 000	
b. \$100 000 a \$150 000	
c. \$150 000 en adelante	

4. ¿Qué presentación de pulpa prefiere?

a. 75 gr.	
b. 250 gr.	
c. 500 gr.	
d. 1 kilo	
e. 3 kilos en adelante	

5. ¿Qué estrategias utiliza para promover el producto?

a. Promociones	
b. Descuentos	
c. Obsequios	
d. Degustación	

6. ¿Qué importancia tiene el precio en la comercialización de la pulpa?

a. Alto grado de importancia	
b. Poco grado de importancia	
c. Ninguna importancia	

7. ¿De las siguientes modalidades de pago, cual es la que con mayor frecuencia ofrecen los proveedores?

a. De contado	
b. Cada 15 días	
c. Cada 30 días	
d. Cada 60 días	

8. ¿Le gustaría encontrar en la pulpa características como?

a. Sin azúcar	
b. Con azúcar	

9. Actualmente sus proveedores de pulpa son:

a. Productoras	
b. Comercializadoras	
c. A y B	

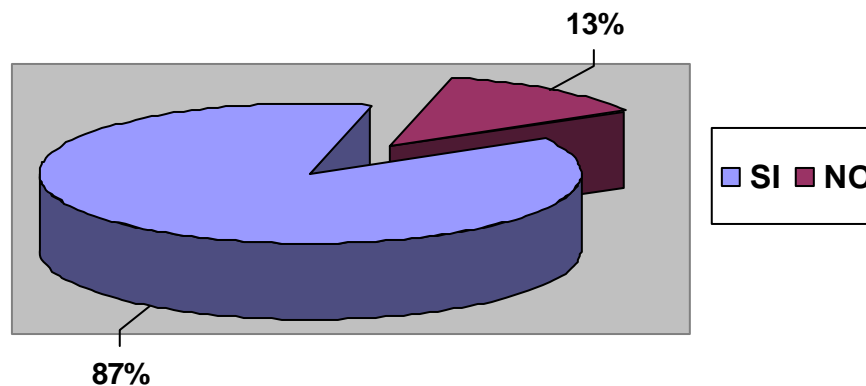
### ANEXO 3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta fue desarrollada en 56 supermercados mini mercados y fruterías, muestra obtenida de la población objeto de estudio en la localidad de Fontibón que están ubicadas entre la avenida Boyacá a la carrera 106 y la avenida centenario a la calle 26 de la localidad de Fontibón.

- **Resultado a la pregunta 1: ¿Comercializa usted pulpa de Feijoa?**

Grafico 5. Porcentaje de establecimientos que comercializan pulpa de Feijoa

#### COMERCIALIZA PULPA DE FEIJOA



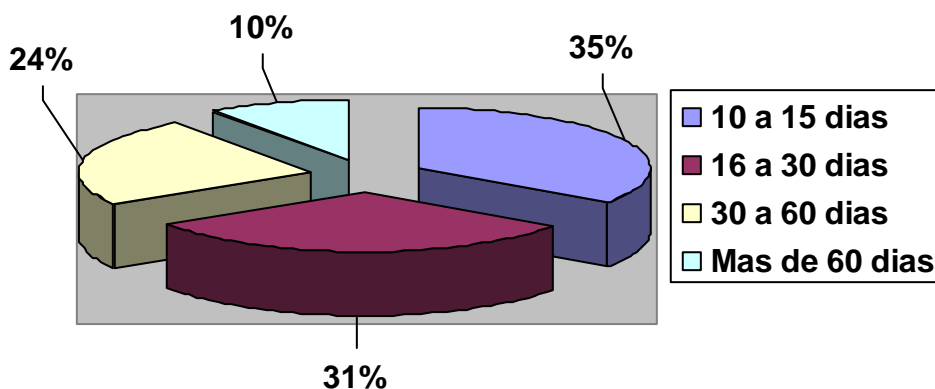
Del 100% de los establecimientos encuestados el 87% comercializa pulpa de Feijoa y el 13% restante no la comercializa, esto nos muestra la aceptación que tiene esta pulpa de fruta en este sector.



- **Resultado a la pregunta 2: ¿Con que frecuencia realiza la compra de la pulpa?**

Grafico 6. Porcentaje de compra de la pulpa.

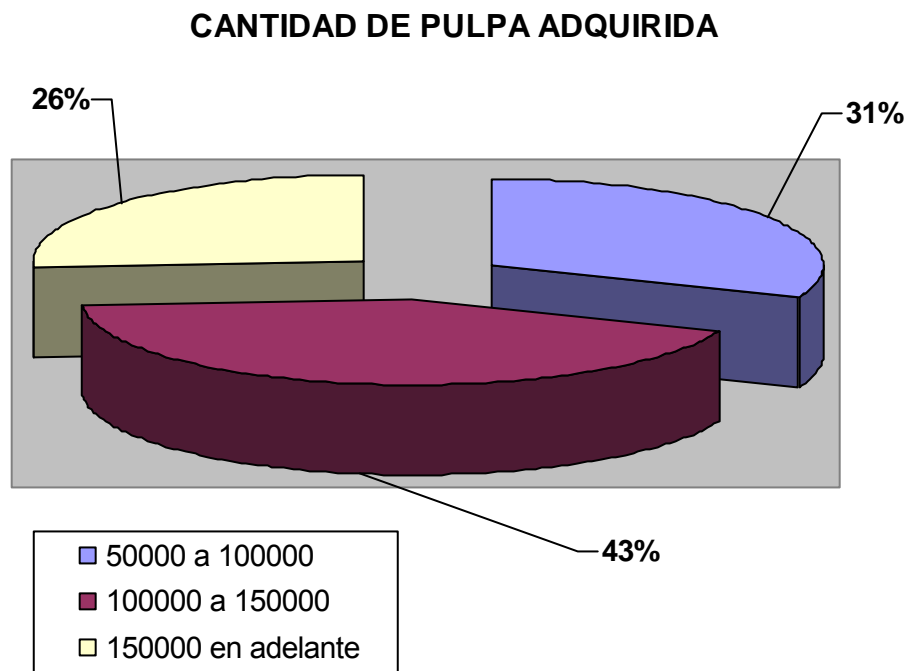
### FRECUENCIA DE COMPRA



Del total de establecimientos encuestados el 35% compra pulpa de Feijoa quincenalmente, el 31% lo hace mensualmente, el 24% realiza su compra pulpa de uno a dos meses y finalmente el 10% compra pulpa cada 61 días o mas. Las razones dadas por los encuestados hacen referencia a la alta rotación del producto.

- **Respuesta a la pregunta 3: ¿Qué cantidad de pulpa compra por periodo?**

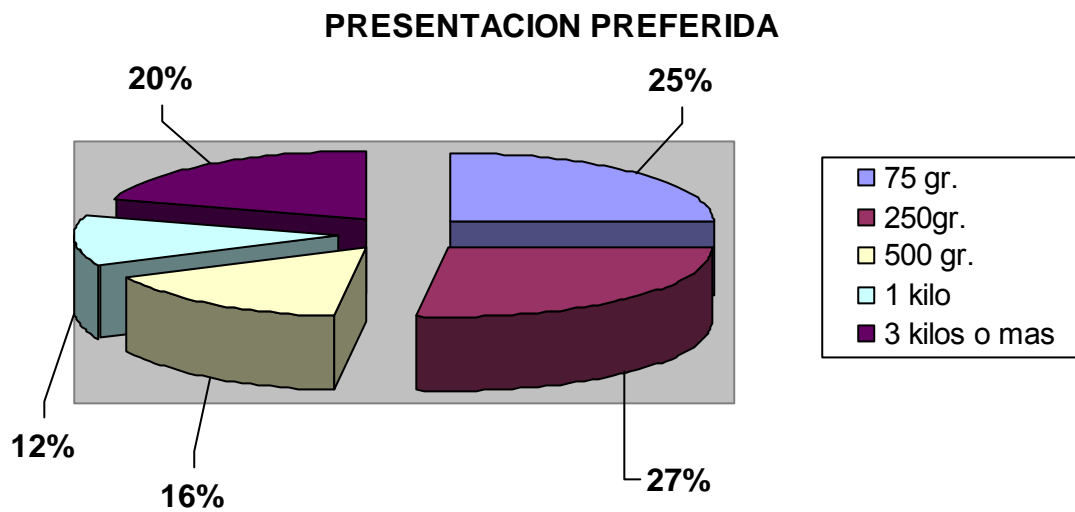
Grafico 7. Cantidad de pulpa adquirida.



El 43% de los establecimientos encuestados destina entre \$100.000 a \$150.000 para la compra de pulpa de Feijoa, mientras que el 31% entre \$50.000 a \$100.000 y finalmente el 26% de los encuestados destina mas de \$150.000 para la compra de la pulpa.

- **Respuesta a la pregunta 4: ¿Qué presentación de pulpa prefiere?**

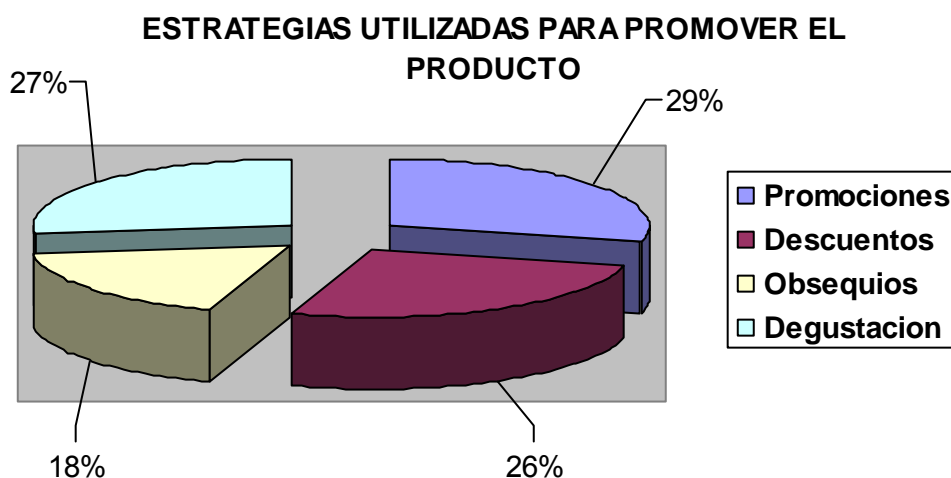
Grafico 8. Presentación preferida.



De los establecimientos encuestados el 27% prefiere la presentación de 250 gr., el 25% la presentación de 75 gramos, el 20% la de 3 kilos en adelante, el 16% la de 500 gr., y por ultimo el 12% la presentación de 1 kilo.

- **Respuesta a la pregunta 5: ¿Qué estrategias utiliza para promover el producto?**

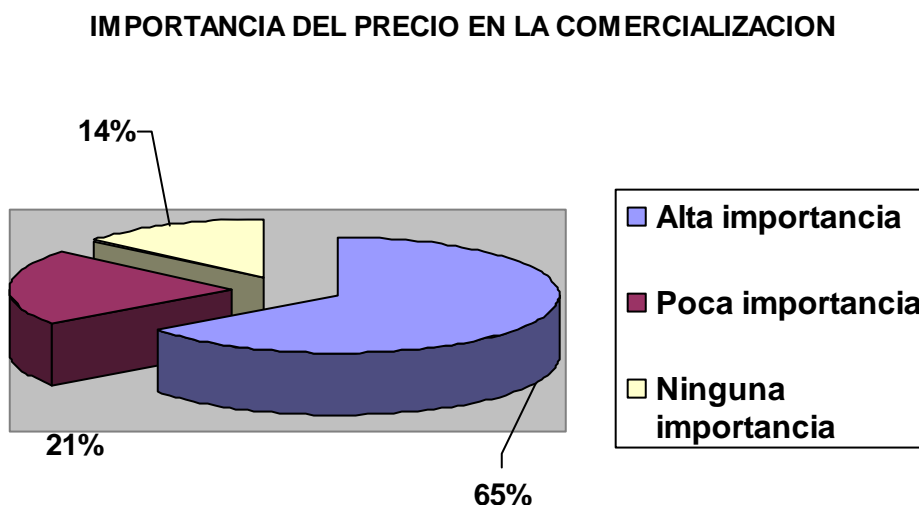
Grafico 9: Estrategias utilizadas para la promoción del producto.



El 29% de los encuestados señalo a las promociones como la estrategia mas empleada para promover el producto, el 2% emplea las degustaciones, mientras un 26% los descuentos y un 18% los obsequios.

- **Respuesta a la pregunta 6: ¿Qué importancia tiene el precio en la comercialización de la pulpa?**

Grafico 10. Importancia del precio en la comercialización

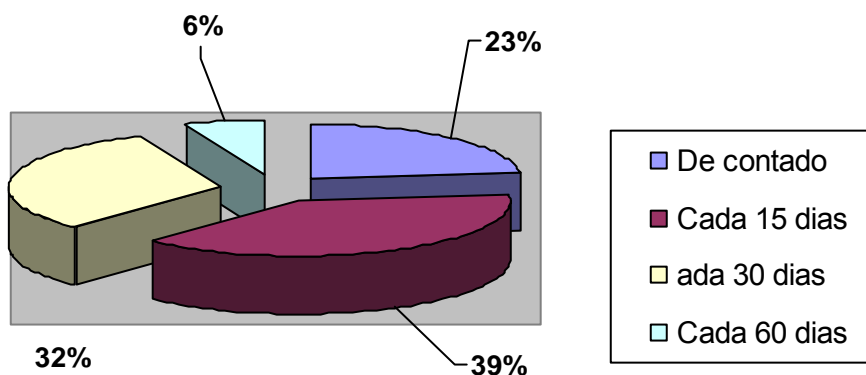


Del 100% de los encuestados el 65% piensa que el precio tiene gran importancia para la comercialización de la pulpa, para el 21% el precio tiene poca importancia y para el 14% de los encuestados el precio no tiene importancia en la comercialización de la pulpa.

- **Respuesta a la pregunta 7: ¿De las siguientes modalidades de pago, cual es la que con mayor frecuencia le ofrecen los proveedores?**

Grafico 11. Modalidades de pago ofrecidas por los proveedores

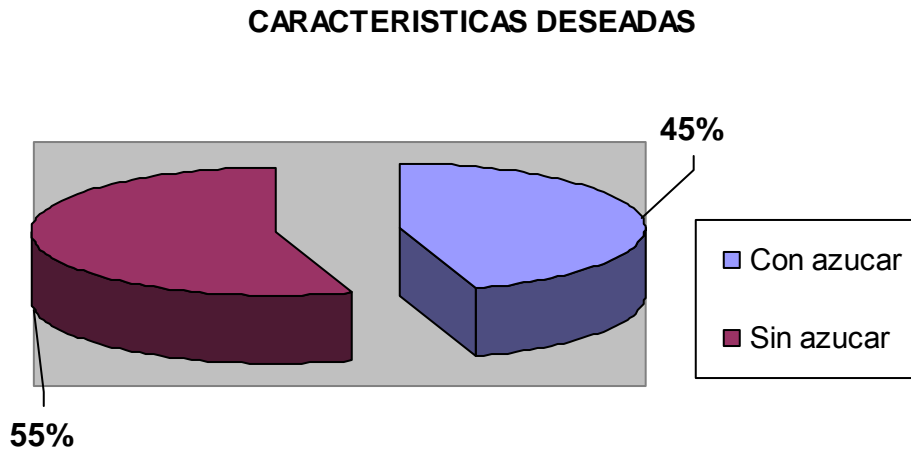
**MODALIDADES DE PAGO OFRECIDAS**



Del total de los establecimientos encuestados el 39% paga a crédito con un plazo de 15 días, el 32% cada 30 días, el 23% paga de contado y finalmente el 6% tiene un plazo mayor a 60 días.

- **Respuesta a la pregunta 8: ¿Le gustaría encontrar en la pulpa características como?**

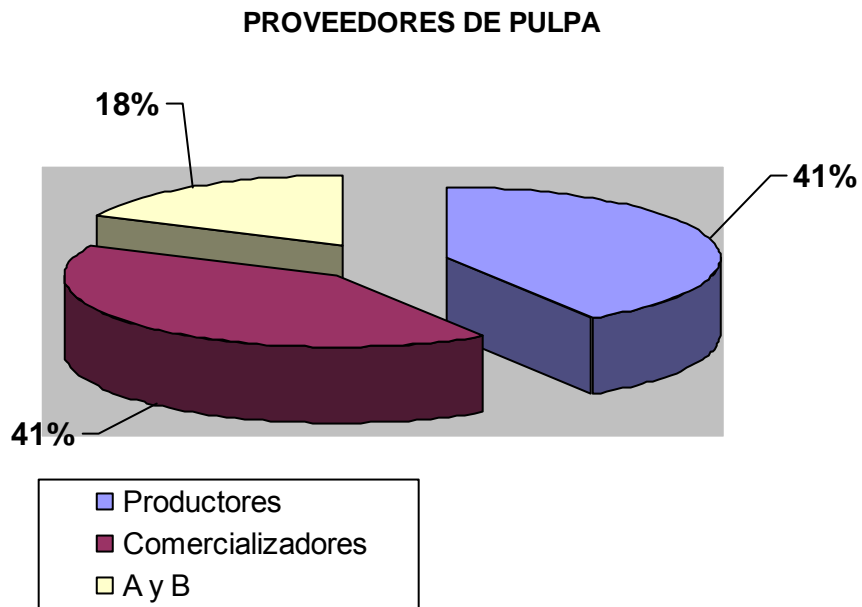
Grafico 12. Características deseadas en la pulpa.



El 55% prefiere la pulpa azucarada, mientras el 45% la prefiere sin azúcar por el estilo de vida que tiene el cliente de estos establecimientos.

- **Respuesta a la pregunta 9: ¿Actualmente sus proveedores de pulpa son?**

Grafico 13. Proveedores de pulpa.



Los Proveedores de pulpa que surten a los establecimientos actualmente son comercializadores con un 41%, productores con 41% y los dos con 18%, entre las preferencias están el precio ofrecido y el cumplimiento en la entrega.



## BIBLIOGRAFIA

ANAYA, Héctor. Análisis financiero Aplicado; Con Análisis de valor agregado, Bogotá DC, Universidad Externado de Colombia, 2001, p 199.

BETANCURT, Control de pardeamiento en la elaboración de jugo, 2000, p. 30

CAMACHO, Procesamiento y conservación de frutas. Universidad Nacional de Colombia, 2002.

CARULLA. J, Competitividad para vender a los Supermercados. Memorias del primer Simposio Internacional de Poscosecha, 1996, p. 30

CCI. CORPORACIÓN Colombiana Internacional, 2000.p.25

CHARLES, Lamb. Marketing. Bogotá: Editorial Thomson, p 691.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. Bogotá: Mc Graw Hill, Tercera Edición, p 519.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.1ª.ed.Bogotá: MCGRAW-HILL. 2002. p 475.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 4ª.ed.Bogotá: MCGRAW-HILL. 2000. p 420.

Centro de Información Asohofrucol Primer Censo Nacional de 10 Frutas Agroindustriales y Promisorias, Bogotá.

CZINKOTA, Michael. Kotabe, Masaaki. Administración de la mercadotecnia. Thompson Editores. Segunda Edición, México DF. 1998.

CZINKOTA Michael. Marketing Internacional. 7ª.ed. México: 2004. p. 666

DONALD R., Lehmann. Investigación y análisis de mercado. Compañía Editorial Continental, S.A. Primera edición, México DF 1993

FLORES, R. Manejo poscosecha de frutas y hortalizas en mercados especializados, 1999. Sena Regional Mosquera.

GALVIS, J.A. Estudio de comportamiento fisiológico de la Feijoa en condiciones de temperatura ambientales Bogotá. 2001

GALINDO, Claudia. Guzmán, Andrea. Proceso de deshidratación por rodillos para la obtención de pulpa deshidratada de Feijoa. Universidad de la Salle, Tesis de Grado, Bogotá 1996.

GERHARD Fischer, Miranda Diego, Cayon Gerardo, Mazonia Manuel. Cultivo, Poscosecha y exportación de la Feijoa. Universidad Nacional, Facultad de Agronomía. Sede Bogotá. p 152

GONZALES, Otalora Elsa Marina. SERNA, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Ram. Edipres Ltda. UNIDAD. Bogotá 1998

ICONTEC, Compendio de Tesis y otros trabajos de grado, Bogotá, ICONTEC, 2004, Quinta Revisión.

JACQUES–JEAN. Marketing Estratégico.3ª.ed. Madrid: MCGRAW-HILL. 1995. p. 609

KOTLER Philip. Fundamentos de Mercadotecnia.4ª.ed. México: 1998.p 583.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Mc Graw Hill, 2004. Quinta Edición. p 246

MUCH, Galindo, Fundamentos de Administración. México: Trillas, 2000. Tercera Edición, p 240

MURRAY R, Spiegel. Fundamentos Estadísticos 7 edición, Editorial Mcgraw Hill, Bogotá. 1998, p 516.

RAINBUIN Gayie. Contabilidad y Administración de Costos. 6 edición, Editorial MCGRAW-HILL. Bogotá. 1995.p 609 .

RODRIGUEZ Rubén José, Marketing e Investigación de mercados, Octubre de 2004, p 220.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica; séptima edición, 2000. p 162.

Secretaria agricultura departamental, ministerio de agricultura y desarrollo Rural.

[www.Bancoldex.com](http://www.Bancoldex.com)

[www.agrocadenas.gov.com](http://www.agrocadenas.gov.com)

[www.mapas.com.co](http://www.mapas.com.co)